



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de los Procesos en el “Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos del Ministerio del Ambiente (MAE-PNGIDS)” en la Ciudad de Quito en el Período 2014-2015

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Palacios Encalada, Laura Cristina

DIRECTOR: Eco. Almeida Martínez, Marcelo Esteban Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Economista

Marcelo Esteban Almeida Martínez, Mgs.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: **Diseño de los Procesos en el “Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos del Ministerio del Ambiente (MAE-PNGIDS)” en la ciudad de Quito en el Período 2014-2015** realizado por **Palacios Encalada Laura Cristina**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 28 de Julio de 2015

f).....

Eco. Marcelo Esteban Almeida Martínez, Mgs.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, **Palacios Encalada Laura Cristina**, declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: **Diseño de los Procesos en el “Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos del Ministerio del Ambiente (MAE-PNGIDS)” en la ciudad de Quito en el período 2014-2015**, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Eco. Marcelo Esteban Almeida Martínez, Mgs. director del presente trabajo, y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Palacios Encalada Laura Cristina

C.I. 1716891237

DEDICATORIA

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en los resultados. Un esfuerzo total es una victoria completa”

Mahatma Gandhi

Porque en el camino existirán obstáculos, miedos o confusiones pero también esperanza y fe de días maravillosos y prósperos que se los construye día a día.

Dedicado a mi perseverancia, dedicación y fortaleza.

Cristina Palacios E.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme cada momento de fuerza, sabiduría y paciencia para enseñarme que sus planes son mejores que los míos.

A mi madre querida Laura Encalada por su amor infinito e incondicional y por bendecirme cada momento de su vida.

A mi padre Blas Palacios y mis hermanas/os por sus constantes demostraciones de apoyo y cariño.

A mis amigas/os y compañeras/os que de una u otra forma se han manifestado con palabras de motivación y aliento para el logro de esta meta profesional.

Al Programa de Gestión Integral de Desechos Sólidos del Ministerio de Ambiente por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente en un nivel de excelencia.

Cristina Palacios E.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----|
| CARATULA | I |
| APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN..... | II |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS..... | III |
| DEDICATORIA | IV |
| AGRADECIMIENTO | V |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS..... | VI |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 1 |
| ABSTRACT | 2 |
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| CAPÍTULO I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 5 |
| 1.1 Antecedentes | 6 |
| 1.2 Descripción de la Organización | 7 |
| 1.2.1 Antecedentes Empresariales..... | 7 |
| 1.2.2 Misión..... | 9 |
| 1.2.3 Visión | 10 |
| 1.3 Objetivos MAE-PNGIDS | 10 |
| 1.3.1 Objetivo general..... | 10 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 10 |
| 1.4 Finalidad del Programa MAE-PNGIDS | 11 |
| 1.5 Problema de Investigación | 11 |
| 1.5.1 Planteamiento del problema | 11 |
| 1.6 Justificación de la Investigación | 13 |
| 1.7 Alcance | 14 |
| 1.8 Objetivos de la Investigación | 15 |
| 1.8.1 Objetivo General | 15 |
| 1.8.2 Objetivos Específicos..... | 15 |
| 1.9 Hipótesis..... | 15 |
| CAPÍTULO II.- MARCO REFERENCIAL | 16 |
| 2.1 Gestión por Procesos | 17 |
| 2.1.1 Introducción | 17 |
| 2.1.2 Enfoque Basado en Procesos | 18 |

| | | |
|--|--|----|
| 2.1.3 | Propósito del Enfoque Basado en Procesos..... | 19 |
| 2.1.4 | Beneficios del Enfoque Basado en Procesos..... | 21 |
| 2.1.5 | Características de la Gestión Por Procesos | 22 |
| 2.2 | Administración por Procesos | 23 |
| 2.2.1 | Etapas de la Gestión por Procesos | 23 |
| 2.2.1.1 | Los Procesos y su Identificación | 24 |
| 2.2.1.2 | Descripción de los Procesos | 29 |
| 2.2.1.3 | Seguimiento y Medición de los Procesos | 35 |
| 2.2.1.3 | La Gestión de Mejora de los Procesos | 39 |
| 2.3 | La Cadena de Valor..... | 41 |
| 2.3.1 | Análisis Del Valor Agregado | 41 |
| 2.3.2 | Evaluación del Valor Agregado..... | 41 |
| 2.4 | Marco de Gestión MAE-PNGIDS..... | 42 |
| 2.4.1 | Objetivos Ministeriales Del Consejo Sectorial..... | 43 |
| 2.4.2 | Objetivos Ministeriales del Plan Del Buen Vivir | 43 |
| 2.4.3 | Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Ambiente 44 | |
| 2.4.4 | Legislación Secundaria de Medio Ambiente (Tulsma) | 44 |
| 2.4.5 | Acuerdo Ministerial 026..... | 44 |
| 2.4.6 | Acuerdo Ministerial 161..... | 44 |
| 2.4.7 | Acuerdo Ministerial 190..... | 44 |
| CAPÍTULO III.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | | 45 |
| 3.1 | Análisis Situacional..... | 46 |
| 3.1.1 | Análisis Externo | 47 |
| 3.1.2 | Análisis Interno..... | 50 |
| 3.2 | Metodología..... | 51 |
| 3.3 | Análisis FODA | 52 |
| 3.3.1 | Matriz FODAMAE-PNGIDS..... | 53 |
| 3.3.2 | Matriz de Impacto MAE-PNGIDS..... | 56 |
| 3.3.2.1 | Matriz de Vulnerabilidad MAE-PNGIDS..... | 57 |
| 3.3.2.2 | Matriz De Aprovechabilidad MAE-PNGIDS..... | 62 |
| 3.3.3 | Matriz de Evaluación de Factores Externos MAE-PNGIDS | 65 |
| 3.3.4 | Matriz de Evaluación de Factores Internos MAE-PNGIDS..... | 68 |
| 3.3.5 | Matriz de Planificación Estratégica MAE-PNGIDS | 70 |
| 3.4 | Estructura Organizacional MAE-PNGIDS..... | 72 |
| 3.4.1 | Estructura Operativa Inicial MAE-PNGIDS..... | 73 |

| | | |
|--|--|-----|
| 3.4.2 | Estructura Operativa Propuesta MAE-PNGIDS..... | 74 |
| 3.4.3 | Diseño y Análisis de Puestos MAE-PNGIDS | 76 |
| CAPÍTULO IV.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN PARA EL PROGRAMA NACIONAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS)..... | | |
| 77 | | |
| 4.1 | Diseño de Procesos del Área Administrativa-Financiera y Área Técnica del Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos (MAE-PNGIDS) | 78 |
| 4.1.1 | Metodología | 79 |
| 4.1.2 | Levantamiento de la Información | 79 |
| 4.1.3 | Fuentes de Información | 80 |
| 4.1.3.1 | Recopilación de la Información | 80 |
| 4.1.3.2 | Integración de la Información | 83 |
| 4.1.4 | Identificación de Procedimientos..... | 83 |
| 4.1.4.1 | Procedimientos Área Técnica..... | 84 |
| 4.1.4.2 | Gestión De Estudios De Pre-Inversión Para Cierre Técnico De Botaderos, Construcción De Celdas Emergentes, Gestión Integral De Residuos Sólidos..... | 84 |
| 4.1.4.3 | Gestión de Emisión de Viabilidad Técnica para Cierre Técnico de Botaderos, Construcción de Celdas Emergentes, Gestión Integral de Residuos Sólidos | 85 |
| 4.1.4.4 | Procedimientos Área Administrativa-Financiera | 87 |
| 4.1.4.5 | Gestión Dirección Administrativa-Financiera..... | 87 |
| 4.1.4.6 | Gestión Presupuestaria | 89 |
| 4.1.4.7 | Gestión Pago de Estudios | 90 |
| 4.1.4.8 | Gestión Asistencia Administrativa..... | 92 |
| 4.1.5 | Mapa de Procesos MAE-PNGIDS..... | 93 |
| 4.1.6 | Diagrama de Procesos..... | 97 |
| 4.1.7 | Diagrama de Procesos Área Técnica MAE-PNGIDS | 97 |
| 4.1.8 | Diagrama de Procesos Área Administrativa-Financiera MAE-PNGIDS..... | 101 |
| 4.1.9 | Propuesta de Mejoramiento | 105 |
| 4.1.9.1 | Indicadores | 105 |
| 4.1.9.2 | Indicadores para la Gestión Administrativa-Financiera | 105 |
| 4.1.9.3 | Indicadores para la Gestión Técnica | 109 |
| 4.1.9.4 | Análisis Del Valor Agregado | 111 |
| 4.1.9.5 | Metodología Aplicada Para El Análisis Del Valor Agregado | 114 |
| 4.1.10 | Propuesta De Mejoramiento De Procesos | 115 |
| 4.2 | Capacitación Interna del Enfoque de ProcesosMAE-PNGIDS | 117 |
| 4.2.1 | Conceptos de Capacitación Interna | 117 |
| 4.2.2 | Objetivos del Plan de Capacitación | 118 |

| | | |
|--|--|-----|
| 4.2.3 | Propuesta de Intervención | 118 |
| 4.2.3.1 | Elaboración del Plan de Capacitación | 118 |
| CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 124 |
| 5.1 | Conclusiones..... | 125 |
| 5.2 | Recomendaciones | 127 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 128 |
| ANEXO A: DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS MAE-PNGIDS | | 129 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|------------|
| Figura 1. Elementos de un Proceso | 24 |
| Figura 2. Jerarquía de Procesos | 26 |
| Figura 3. Modelo para agrupación e procesos en el Mapa de Procesos. Ej. I | 28 |
| Figura 4. Modelo para agrupación de procesos en el Mapa de Procesos. Ej. II..... | 28 |
| Figura 5. Símbolos más habituales para la representación de diagramas..... | 31 |
| Figura 6. Ejemplo de Ficha de Proceso..... | 33 |
| Figura 7. Estructura Operativa Inicial MAE-PNGIDS..... | 73 |
| Figura 8. Organigrama Estructural Propuesto MAE-PNGIDS..... | 74 |
| Figura 9. Organigrama Estructural Dirección Técnica MAE-PNGIDS | 75 |
| Figura 10. Organigrama Estructural Dirección. Administrativa-Financiera. MAE-PNGIDS | 76 |
| Figura 11. Mapa General de Procesos MAE-PNGIDS | 95 |
| Figura 12. Mapa de Procesos MAE-PNGIDS | 96 |
| Figura 13. Metodología para Análisis y Ponderación del Análisis de Valor Agregado | 113 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----------|
| Tabla 1. Diferencias entre procedimientos y procesos | 34 |
| Tabla 2. Matriz Fortalezas y Oportunidades MAE-PNGIDS | 54 |
| Tabla 3. Matriz Debilidades y Amenazas MAE-PNGIDS | 55 |
| Tabla 4. Ponderación de Impacto | 56 |
| Tabla 5. Matriz de Impacto Debilidades..... | 58 |
| Tabla 6. Matriz de Impacto Amenazas | 59 |
| Tabla 7. Matriz de Impacto Debilidades-Impacto Alto | 60 |
| Tabla 8. Matriz de Impacto Amenazas-Impacto Alto | 61 |
| Tabla 9. Matriz de Vulnerabilidad MAE-PNGIDS | 61 |
| Tabla 10. Matriz de Impacto Fortalezas | 62 |

| | |
|---|------------|
| Tabla 11. Matriz de Impacto Oportunidades | 63 |
| Tabla 12. Matriz de Impacto Fortalezas-Impacto Alto..... | 64 |
| Tabla 13. Matriz de Impacto Oportunidades-Impacto Alto..... | 64 |
| Tabla 14. Matriz de Aprovechabilidad MAE-PNGIDS | 65 |
| Tabla 15. Matriz Evaluación Factores Externos MAE-PNGIDS | 67 |
| Tabla 16. Matriz Evaluación de Factores Internos MAE-PNGIDS..... | 69 |
| Tabla 17. Matriz de Planificación Estratégica FO. MAE-PNGIDS..... | 71 |
| Tabla 18. Matriz de Planificación Estratégica DA. MAE-PNGIDS | 72 |
| Tabla 19. Formulario Actividades del Personal MAE-PNGIDS..... | 81 |
| Tabla 20. Instructivo Actividades Personal MAE-PNGIDS | 82 |
| Tabla 21. Documentos para Pago de Estudios MAE-PNGIDS..... | 91 |
| Tabla 22. Macro proceso, Proceso, Subproceso MAE-PNGIDS | 94 |
| Tabla 23. Indicador Programación Presupuestaria..... | 106 |
| Tabla 24. Indicador Ejecución Presupuestaria..... | 107 |
| Tabla 25. Indicador de Reforma Presupuestaria..... | 108 |
| Tabla 26. Indicador Control de Pagos | 109 |
| Tabla 27. Indicador Estudios de Pre-Inversión | 110 |
| Tabla 28. Indicador de Gestión de Emisión de Viabilidad Técnica..... | 111 |
| Tabla 29. Matriz Análisis de Valor Agregado MAE-PNGIDS..... | 114 |
| Tabla 30. Matriz Análisis Comparativo Proceso Actual y Propuesto MAE-PNGIDS | 116 |
| Tabla 31. Presupuesto Implementación Enfoque Basado en Procesos MAE-PNGIDS | 122 |
| Tabla 32. Cronograma Implementación Enfoque basado en Procesos MAE-PNGIDS | 122 |

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

| | |
|--|------------|
| Diagrama 1. Diagrama de Procesos Estudios de Pre-Inversión para Cierre Técnico de Botaderos, Construcción de Celdas Emergentes, Gestión Integral de Residuos Sólidos MAE-PNGIDS | 99 |
| Diagrama 2. Diagrama de Procesos Viabilidad Técnica para Cierre Técnico de Botaderos, Construcción de Celdas Emergentes, Gestión Integral de Residuos Sólidos MAE-PNGIDS | 100 |
| Diagrama 3. Diagrama de Procesos Gestión Presupuestaria MAE-PNGIDS..... | 103 |
| Diagrama 4. Diagrama de Procesos Gestión Pagos de Estudio MAE-PNGIDS | 104 |

RESUMEN EJECUTIVO

El sector público ecuatoriano se encuentra en un proceso de transformación conceptual y organizacional. Este giro institucional pretende romper los paradigmas arraigados en el servicio que ofrecen al público, enmarcado en la burocracia, la especialización del personal y la poca importancia a las demandas de la ciudadanía.

Consecuentes con el restablecimiento de las capacidades estatales, de regulación y control, recuperación y reestructuración del rol del Estado en el país el presente trabajo investigativo propone como mecanismo de aplicación un Enfoque basado en Procesos, proponiendo el gran desafío de construir una institucionalidad pública innovadora en pos del bienestar de todos los ecuatorianos.

El diseño de procesos para el **Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos del Ministerio del Ambiente (MAE-PNGIDS)**, propone un esquema amigable que favorece la ejecución de actividades diarias a través de lineamientos claros entre los actores de la organización, con el objetivo de buscar la sostenibilidad institucional, con la finalidad de impulsar un efectivo proceso de cambio institucional que contribuya al mejor desempeño del sector y su aporte al desarrollo del país.

PALABRAS CLAVES

PROCESO / EFICIENCIA / CALIDAD / DESEMPEÑO / PLANIFICACIÓN / FUNCIONES ADMINISTRATIVAS / DIAGRAMA DE PROCESOS / INDICADOR / CAPACITACIÓN

ABSTRACT

The Ecuadorian public sector is in a process of conceptual and organizational transformation. This institutional turn aims to break the paradigms rooted in the service offered to the public, framed in the bureaucracy, staff expertise and unimportant to the demands of citizenship.

Consistent with the restoration of state capacities, regulation and control , recovery and restructuring of the state's role in the country this research work proposed as a mechanism for implementing a process-based approach , proposing the great challenge of building an innovative public institutions in for the welfare of all Ecuadorians.

The process design for the National Program for Integrated Solid Waste Management Ministry of Environment (MAE-PNGIDS) proposes a friendly scheme that favors the execution of daily activities through clear guidelines between the actors of the organization, with the to seeking institutional sustainability, with the aim of promoting an effective process of institutional change that contributes to better performance of the sector and its contribution to development.

KEYWORDS

PROCESS / EFFICIENCY / QUALITY / PERFORMANCE / PLANNING / ADMINISTRATIVE FUNCTIONS / DIAGRAM PROCESS / INDICATOR / TRAINING

INTRODUCCIÓN

El **Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos del Ministerio del Ambiente (MAE-PNGIDS)**, se aprobó y calificó como programa prioritario el 12 de Julio de 2010, con el objetivo de impulsar la gestión de los residuos sólidos en los municipios del Ecuador bajo un enfoque integral y sostenible; a fin de disminuir la contaminación ambiental y así mejorar la calidad de vida de las y los ciudadanos, a través de la generación de políticas y normativas para la adecuada gestión de los residuos sólidos a escala nacional.

El MAE-PNGIDS se encuentra enmarcado bajo el sector público del Ecuador, relativamente es una organización con pocos años de constitución, por lo cual carece de una estructura administrativa y organizacional eficiente, no existen procesos en la Dirección Técnica y la Dirección Administrativa-Financiera, siendo esta una razón de peso por la cual las actividades rutinarias no tengan una consecución organizada y adecuada ocasionando errores, re-procesos, tiempos muertos y perjudicando a la consecución oportuna de logros organizacionales.

El presente proyecto propone implementar de manera efectiva **un Enfoque Basado en Procesos** para la gestión de actividades y recursos. Con este propósito se elabora un documento de fácil interpretación y operatividad que facilite una adecuada comprensión de este enfoque de gestión. Por lo cual se presenta a continuación los siguientes capítulos que se ha desarrollado:

En el **primer capítulo** se analiza los antecedentes organizacionales que nos permite plantear la problemática existente en el MAE-PNGIDS y determinar una metodología de acción para el logro de un cambio institucional.

En el **segundo capítulo** se define el marco referencial como la estructura en terminología que deriva el tema principal de la investigación.

En el **tercer capítulo** se presenta la metodología de la investigación, un análisis situacional externo e interno del MAE-PNGIDS y determinamos de este análisis: Matriz FODA, Matriz de Aprovechabilidad, Matriz de Vulnerabilidad, Matriz de Evaluación de Factores Externos, Matriz de Evaluación de Factores Internos y Matriz de Planificación Estratégica. A su vez presentamos la Estructura Operativa óptima, así como el Diseño y Análisis de puestos para el MAE-PNGIDS.

En el **cuarto capítulo** se presenta la propuesta del Enfoque basado en Procesos en donde al proceder con el levantamiento, recopilación e integración de los procedimientos efectuados determinamos los procesos óptimos para la Dirección Técnica y Dirección Administrativa-Financiera del MAE-PNGIDS y se plantea la capacitación, difusión interna al personal e implementación de los procesos.

En el **quinto capítulo** se plantea las Conclusiones y Recomendaciones como resultado de este caso de estudio.

La implementación de los procesos sugeridos por este proyecto permitirá al MAE-PNGIDS constituir el Enfoque Basado en Procesos en una importante herramienta que oriente y direcciona las actividades diarias y la toma de decisiones individuales y colectivas, permitiendo identificar las acciones consecuentes que se ejecutarán para alcanzar los objetivos planteados por la institución.

El alcance que tiene el presente trabajo será hacia todo el personal del MAE-PNGIDS, con opción de réplica a los diversos programas y proyectos considerados como claves que integran el Ministerio del Ambiente para cumplir los objetivos institucionales.

El presente documento constituye el primer instrumento de un Enfoque basado en Procesos en el cual se diseña y diagrama los procesos para el **Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos del Ministerio del Ambiente(MAE-PNGIDS)**, el cual se sugiere deberá ser implementado de forma parcial en base a un plan piloto de manera que llegue a su aplicación total en la organización logrando un compromiso con los funcionarios, coordinaciones, direcciones y Gerencia General del Programa para que exista empoderamiento por parte de las diversas áreas del Programa y del Ministerio del Ambiente, para generar esta herramienta de planificación, como el principal insumo para la gestión institucional.

CAPÍTULO I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

El manejo inadecuado de residuos sólidos es uno de los problemas más complejos que enfrentan las municipalidades no solo en el Ecuador sino a nivel mundial. Los desechos que se producen a nivel de las ciudades y se disponen en botaderos a cielo abierto, representan una fuente significativa de contaminación del suelo, del agua y del aire, con un alto riesgo a la salud pública en el corto y mediano plazo.

Por otro lado, los residuos sólidos que no tienen un tratamiento previo de separación, y se disponen en rellenos sanitarios, constituyen una importante fuente de recursos valiosos que se desperdician. Los residuos sólidos tienen un potencial de rescatarse en materia prima para su re-uso y reciclaje, en materiales como plástico, papel, metales, vidrio, componentes electrónicos, caucho, entre otros que pueden ser reusados o reciclados, y los residuos sólidos orgánicos, se pueden procesar en biodigestores o para obtener compost.

Por lo cual, el Gobierno Nacional a través del Ministerio del Ambiente del Ecuador, en abril del año 2010, crea el PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS), con el objetivo primordial de impulsar la gestión de los residuos sólidos en los municipios del Ecuador, con un enfoque integral y sostenible; con la finalidad de disminuir la contaminación ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación de los ecosistemas; a través de estrategias, planes y actividades de capacitación, sensibilización y estímulo a los diferentes actores relacionados.

Se debe considerar que el presente proyecto busca establecer procesos para la gestión integral y sostenible de los residuos sólidos a través de los municipios a fin de potenciar el reciclaje en el país y evitar los botaderos a cielo abierto y de esta forma minimizar el impacto ambiental generado por una mala disposición de los residuos, mejorando las condiciones de salud y vida de la población nacional.

El Ministerio del Ambiente del Ecuador a través del PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS) en convenio con la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas ha priorizado al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM) en los cuales intervenir urgentemente en el cierre de sus pasivos ambientales. Contando con importantes recursos de fuente de financiamiento por

parte del Banco del Estado convirtiéndose en este proyecto un actor fundamental para los estudios como para la ejecución de las obras de cierre técnico.

Con los principales actores se ha logrado establecer prioridades para el trabajo conjunto:

- minimización de impactos ambientales (cierre técnico de botaderos a cielo abierto),
- aprovechamiento de residuos sólidos, y,
- gestión integral de residuos sólidos.

Con el objetivo de minimizar el impacto global de los residuos sólidos que está creciendo rápidamente, los desechos sólidos son una gran fuente de generación de gas metano, un importante generador de gases de efecto invernadero con gran impacto en el corto plazo.

Un manejo inadecuado de los residuos sólidos contribuye a las inundaciones, contaminación del aire y los impactos en la salud pública (enfermedades respiratorias, diarrea, dengue entre otras).

El impacto ambiental generado por la inadecuada disposición de residuos sólidos se evidencia en la contaminación a cuerpos hídricos superficiales y subterráneos como de los ecosistemas en general.

El Gobierno Central busca mejorar la calidad de vida de la población y satisfacer las necesidades de los gobiernos locales a través del Ministerio de Ambiente y del PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS) el cual ha diseñado e implementado varias estrategias de intervención basadas en la actualización permanente de la información sobre gestión de residuos sólidos cuya base es el conocimiento de la gestión de residuos sólidos a nivel municipal y nacional.

1.2 Descripción de la Organización

1.2.1 Antecedentes Empresariales

En el año 2002 se realizó el “Análisis Sectorial de Residuos Sólidos del Ecuador”, auspiciado por la OPS/OMS, cuya visión conceptual se basaba en el apoyo al desarrollo de la gestión de los desechos con un enfoque sistemático, multidisciplinario e intersectorial, sin embargo, no se estableció una línea base con indicadores que permitan medir la eficiencia

de la aplicación del estudio o de otras estrategias preparadas por el Gobierno del Ecuador, por lo que se hacía fundamental conocer los parámetros de las diferentes regiones socio-económicas del país, pues la planificación depende de los escenarios de cada región.

A través de Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en su artículo 55 establece que: “Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal.- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley ; en su literal d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley...” (PROFESIONAL, 2015, pág. 27)

Siendo esta su competencia no se puede negar su baja capacidad de gestión en este tema, pues, la mayor parte de municipios crearon unidades para proveer el servicio bajo la dependencia jerárquica de las direcciones de higiene y en otros a través de las comisarías municipales que tienen una débil imagen institucional y no cuentan con autonomía administrativa ni financiera.

En el periodo 2002 al 2010 de un total de 221 municipios únicamente 160 disponían sus desechos en botaderos a cielo abierto, ocasionando contaminación ambiental y perjudicando los recursos del país suelo, agua y aire; y por ende afectando de forma directa la salud de la población y sus alrededores y en especial de los grupos de minadores que trabajaban en condiciones inadecuadas. Los restantes 61 municipios, presentaban un manejo de sus desechos con insuficientes criterios técnicos, en sitios de disposición final parcialmente controlados.

En año 2009 el Ministerio del Ambiente toma acciones frente a este panorama y debido a los impactos generados, con la estrategia del inicio de procesos administrativos a los municipios que no mejoraran los métodos de disposición final de los residuos y que no aplicaran cambios para enmarcarse en una política de manejo ambiental, que abarque cada proceso desde la generación de desechos en los hogares hasta la disposición final.

Con estos antecedentes, el Gobierno Nacional a través del Ministerio del Ambiente, en abril del año 2010, crea el PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS), con el objetivo primordial de impulsar la gestión de los residuos sólidos en los municipios del Ecuador, con un enfoque integral y sostenible; con

la finalidad de disminuir la contaminación ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación de los ecosistemas; a través de estrategias, planes y actividades de capacitación, sensibilización y estímulo a los diferentes actores relacionados.

Una de las metas iniciales al momento de la creación del Programa contemplaba que solo el 70% de la población del Ecuador disponga sus desechos en un relleno sanitario técnicamente manejado hasta el año 2014.

Por el giro y la importancia que merece el manejo adecuado de desechos sólidos a nivel nacional y como un hito histórico para el país el PNGIDS ha extendido la vida del Programa con un plazo de ejecución hasta el año 2017. Con el objetivo primordial de eliminar los botaderos a cielo abierto de todos los municipios del país. Priorizando el apoyo a 33 Gobiernos Autónomos Descentralizados del país, los cuales representan una población de 1.171.540, equivalente al 8% de la población.

El trabajo del PNGIDS se orienta a brindar apoyo técnico, analizar estudios e incentivos en base a la urgencia y necesidad de cada GAD y la predisposición para el trabajo conjunto con el Programa y los Gobiernos Autónomos en beneficio de la población para la cual trabajan y como aporte sustancial al beneficio del país.

Hasta el momento el PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS) ha efectuado Estudios de Gestión Integral de Desechos Sólidos de los cuales 24 estudios se encuentran finalizados de un total de 47 GADs y la diferencia se encuentran en el proceso de estudio y aprobación que se pretende finalizarlos hasta el año 2017.

1.2.2 Misión

“Contribuir al desarrollo del país definiendo la política de gestión integral de residuos sólidos, que contempla los lineamientos ambientales, técnicos, sociales y económicos para un manejo sustentable de los recursos, que garantice una mejor calidad de vida a los ecuatorianos”. (MINISTERIO DEL AMBIENTE, 2015)

1.2.3 Visión

“Ser un referente a escala regional en el manejo integral de residuos sólidos, a través del fortalecimiento de los procesos de gestión integral bajo parámetros innovadores y tecnificados, enfocados en minimizar el impacto ambiental y mejorar la calidad de vida de la población ecuatoriana”. (MINISTERIO DEL AMBIENTE, 2015)

1.3 Objetivos MAE-PNGIDS

1.3.1 Objetivo general

“Diseñar e Implementar de un plan nacional de gestión integral de residuos sólidos sustentado en el fortalecimiento de los servicios de aseo, aprovechamiento de residuos y disposición final bajo parámetros técnicos”. (MINISTERIO DEL AMBIENTE, 2015)

1.3.2 Objetivos específicos

- “Diseñar e Implementar una política de Gestión Integral de Residuos Sólidos.
- Diseñar e implementar un Modelo estandarizado de Gestión Integral de Residuos Sólidos en base a parámetros geográficos, poblacionales, generación y caracterización de los residuos sólidos.
- Gestionar equipamiento e insumos técnicos necesarios para incrementar la calidad de los servicios de aseo (recolección y barrido), potenciar la recuperación de materiales reciclables, fomentar el aprovechamiento de residuos tanto para reciclaje como para transformación energética y garantizar una adecuada disposición final y tratamiento técnico de lixiviados.
- Impulsar la industria nacional de reciclaje y aprovechamiento energético.
- Implementar la gestión integral de desechos peligrosos y especiales, aplicando el principio de responsabilidad extendida del productor e importador, potenciando el reciclaje sustentable”. (MINISTERIO DEL AMBIENTE, 2015)

1.4 Finalidad del Programa MAE-PNGIDS

“Contribuir a la minimización del impacto ambiental generado por el mal manejo de los residuos sólidos urbanos y mejorar la calidad de vida de la población del país, mediante la implementación de procesos de gestión integral de los desechos sólidos”. (MINISTERIO DEL AMBIENTE, 2015)

1.5 Problema de Investigación

1.5.1 Planteamiento del problema

Con el objetivo de minimizar el impacto ambiental causado por el mal manejo de residuos sólidos, a través de la formulación de políticas públicas a nivel nacional para garantizar la implementación de modelos de gestión integral que permitan lograr la sostenibilidad ambiental, social y financiera en los 221 cantones del país, y que se enfoque en la valoración de los recursos que se desechan y tienen el potencial de ser rescatados para su reúso o reciclaje. El Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos (MAE-PNGIDS) busca establecer procesos para la gestión integral y sostenible de los residuos sólidos a través de los municipios a fin de potenciar el reciclaje en el país y evitar los botaderos a cielo abierto y de esta forma minimizar el impacto ambiental generado por una mala disposición de los residuos, mejorando las condiciones de salud y vida de la población nacional.

La ejecución del Programa es responsabilidad del Ministerio del Ambiente del Ecuador como Entidad Ejecutora. La Gerencia del Programa ejecuta todas las actividades inherentes dentro del marco lógico del mismo. Las funciones del nivel de coordinación contemplan funciones técnicas, administrativas, financieras y de gestión y control del Programa.

La Estructura Operativa del Programa está determinada por niveles jerárquicos, pero dicha unidad carece de normativa interna y de manuales de procedimientos; es decir no cuenta con un manual orgánico funcional que describa las funciones, tareas y responsabilidades asignadas a cada uno de los funcionarios públicos que integran el PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS) y la deficiencia de procesos en el cual se identifiquen de forma clara las actividades y procedimientos a seguir en las áreas Técnica y Administrativa-Financiera.

¿Qué ha generado y ha sido causa de un deficiente manejo administrativo-financiero y técnico del PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS) por la carencia de procesos?

¿Qué genera demoras, cuellos de botella y tiempos muertos en la realización de actividades sustanciales para el Programa?

¿Qué genera roces internos con el personal, mal ambiente laboral e insatisfacción a los directores y responsables del Programa?

Se ha podido observar que la carencia de una definición clara de funciones y procesos no solo afecta a la parte externa del Programa como proveedores, consultores y clientes en general por tiempos extendidos de trámites y pagos que generan malestar por el mal servicio al cliente externo. En la parte interna de dicha unidad también se ha visto afectado al personal del PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS), esto se manifiesta por los conflictos que se ha generan en las diferentes áreas, rotación de personal y reprocesos debido principalmente a la falta de comunicación clara y coordinación en los requerimientos y documentos, ya que no existe un mecanismo de control interno que ayude a viabilizar una administración basada en procesos.

Por lo cual, al no existir en el PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS) procesos definidos para gestionar las actividades en las áreas integrantes del Programa repercute de forma directa e indirecta (MAE-PNGIDS), externa e interna (cliente-funcionarios), en la eficiencia de la ejecución y cumplimiento de metas planteadas en el Programa.

Con este particular se plantea la necesidad de implementar un sistema de Gestión por Procesos a través de un levantamiento de funciones y procesos que permita al PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS) generar imagen institucional y ser más competitiva en el sector público dejando atrás el ícono de burocracia, sin dejar de tomar en cuenta la capacidad de adaptación del personal y la organización a nivel interno y externo.

1.6 Justificación de la Investigación

El Gobierno Nacional ha considerado indispensable intervenir en forma coordinada y de manera integral en la gestión de los residuos sólidos, impulsando las políticas públicas y generando proyectos que tengan como principal finalidad la reducción de los impactos ambientales y los riesgos a la salud pública.

Para lograr los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013, específicamente el objetivo No. 4 que es : “Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable”, el Ministerio del Ambiente en el año 2010 crea el PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS) con la finalidad de asesorar y fortalecer la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados en el manejo de sus residuos sólidos, siendo una de sus principales funciones el apoyarlos a través del financiamiento de estudios de pre-inversión en gestión integral de residuos sólidos.(PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR, 2015)

El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, específicamente los objetivos 7.8 Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental en los procesos de extracción, producción, consumo y posconsumo y 7.9 Promover patrones de consumo conscientes, sostenibles y eficientes con criterio de suficiencia dentro de los límites del planeta contempla lineamientos bajo los cuales se determinan las prioridades en el manejo de residuos sólidos y su impacto ambiental; así como la necesidad de fortalecer los mecanismos de regulación y control, establecer incentivos para la prevención de la contaminación ambiental, el fortalecimiento del consumo responsable, la reducción, reutilización y reciclaje de residuos. Por otro lado, se determina también la necesidad de promover patrones de consumo conscientes, sostenibles y eficientes con criterios de suficiencia dentro de los límites del planeta.(PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR, 2015)

Actualmente el programa ha iniciado una nueva etapa que ha supuesto la ampliación del plazo de ejecución hasta el año 2017, por lo cual al tener una relevancia significativa a Nivel Nacional es necesario como ente del Estado implementar procesos que permitan la viabilidad de las actividades de las áreas del PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS) con una definición clara y precisa de las funciones y procedimientos permitiendo el cumplimiento de metas organizacionales y a nivel de país.

El diseño de Procesos ayudará al PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS) a mantener claros los procedimientos técnicos,

administrativos-financieros y de las áreas de apoyo, lo que permitirá la delimitación de funciones, responsabilidades, descripción de tareas, requerimientos, obligaciones de los funcionarios públicos, lo que ayudará a laborar en un ambiente laboral ordenado y adecuado que será de gran utilidad al visualizar y materializar los objetivos departamentales e institucionales.

Permitirá al PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS) a través del diseño de procesos efectuar inducciones del personal de forma clara y adecuada que permitirá el adiestramiento y capacitación de los funcionarios, para evitar ejecución de procedimientos en base a criterio personal o enseñanzas erróneas.

Aumentará la eficiencia de los funcionarios al tener directrices claras que orienten sus actividades diarias de cómo y qué deben realizar en las tareas administrativas-operativas.

Constituirá como una base para posteriores actualizaciones y modificaciones ya que serán procesos flexibles que permitirán la adaptación y mejora de actividades y procedimientos para el mejor desempeño laboral, departamental e institucional en la optimización de los recursos del Estado.

El planteamiento de Diseño de Procesos le permitirá al PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS) incrementar la capacidad competitiva de la institución pública, permitiendo ser imagen y ejemplo de implementación de procesos y a su vez apoyará a otros Programas y Proyectos del Ministerio de Ambiente del Ecuador en la implementación de las actividades institucionales efectuadas de forma ordenada y sistematizada a través de la aplicación de procesos.

1.7 Alcance

- El presente proyecto se encamina a establecer el Diseño de Procesos de las áreas Técnica, Administrativa-Financiera y de las áreas de apoyo, para realizar las actividades del Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos – PNGIDS que carece al momento de procesos definidos y cuya estandarización coadyuva a la orientación clara de las actividades en la consecución de metas departamentales y organizacionales, garantizando un esquema uniforme en la realización de los procesos en una organización del sector público.

- El alcance del proyecto comprende desde el levantamiento de las actividades que realizan las áreas operativas del PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS), el análisis de las mismas a través de matrices y diagramas de flujo para el control y gestión de subprocesos que son parte de la implementación en las áreas de eje central de la unidad: área Técnica y Administrativa Financiera.

1.8 Objetivos de la Investigación

1.8.1 Objetivo General

- Diseñar los Procesos del área Administrativa-Financiera y área Técnica con el propósito de mejorar de forma eficaz y eficiente la productividad y desempeño del PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS), a través del enfoque en los resultados de los procesos y el desarrollo de actividades con un sentido ordenado y sistémico.

1.8.2 Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual de los procesos, procedimientos, actividades y funciones del PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS).
- Describir los procesos de las áreas Técnica, Administrativa-Financiera y de las áreas de apoyo mediante el uso de diagramas para PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS).
- Establecer indicadores de gestión de los procesos mediante el modelo sistémico para asegurar el cumplimiento, eficiencia, eficacia para PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS).

1.9 Hipótesis

- La aplicación de Gestión de Procesos permitirá incrementar de forma eficaz y eficiente la productividad y desempeño de los funcionarios del PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS).

CAPÍTULO II.- MARCO REFERENCIAL

2.1 Gestión por Procesos

2.1.1 Introducción

Las organizaciones desde la época de Fayol, Taylor, Weber y otros maestros de la Administración, que se iniciaron en el siglo XIX con un diseño tradicional que se ha mantenido con algunas variantes de forma más no con un cambio estructural de fondo. Nos ha presentado una organización de estructura piramidal con la jerarquización de funciones con el poder de decisión y una división del trabajo por funciones agrupadas en departamentos y alejada hacia el servicio al cliente.(Bravo Carrasco, 2011)

En 1978 con la llegada de la Filosofía Justo a Tiempo (JIT) se orientó a la administración de las empresas de manera veloz y con calidad encausando al personal de las diferentes áreas a una meta específica orientado a las funcionalidades creando y realizando nuevos modos de trabajo en su área o función específica, apoyándose en los esfuerzos continuos para mejorar en la producción o en la administración.(Bravo Carrasco, 2011)

A partir de la década de los 80 en donde se orientó la producción con un enfoque en la Calidad Total y en la teoría Justo a Tiempo los mismos que inspiraron a la filosofía hacia los procesos.

Pero más allá de los cambios en cuanto a reducción de costos, trabajo en equipo y funcionalidad de las tareas el objetivo es traspasar la normativa mundial de los negocios y las empresas, cruzando la línea de las funciones, actividades y procedimientos departamentales. A través de un enfoque en la eficiencia y efectividad del proceso central del negocio y la empresa.

El proceso principal de una organización puede generar resultados de impacto en el mercado, pues es la manera de encontrar los puntos de innovación y realce frente a la competencia, que constituyen oportunidades para llevar a la organización a un liderazgo en el mundo de los negocios.

Es así, que en el tiempo se han generado estrategias de negocios para permanecer en el mercado que permitían identificar qué productos fabricar, qué productos vender, a quién y dónde se venderían, orientando a los procesos como un tema operacional de productos de

consumo masivo o de una línea de fabricación como base para el dominio competitivo, omitiendo la aplicación de los procesos en empresas de servicio. Las estrategias mercantiles pasaron por alto el cómo competir las organizaciones de bienes y servicios en el mercado basando sus funciones y actividades en los procesos como avance estratégico.

En el ambiente del mundo competitivo de los negocios en donde encontramos empresas de bienes y servicios ha surgido una nueva manera de administrar a las organizaciones a través de la reingeniería de procesos, en donde se administra los procesos más no las funciones. La competencia ha obligado a retomar la mejora continua de los procesos evaluando y retroalimentando la forma en cómo funcionan y del impacto en el mercado gestionando estrategias en el mundo de los negocios en el que actualmente nos desenvolvemos.

La Gestión por Procesos no solo nos permite el romper un paradigma en donde nos cuestionamos en la manera o forma en la que se realiza una actividad o tarea sino que nos permite cuestionarnos sobre la organización de forma integral para determinar la base real de la competencia en el mercado, para incrementar el rendimiento adelantándonos a la competencia adoptando procesos totalmente innovadores para la organización.

2.1.2 Enfoque Basado en Procesos

“Con los nuevos desafíos mundiales, organizacionales y del mercado ha generado que este mundo cambiante sea más exigente en cuanto a educación, interacción personal, calidad en bienes y servicios, calidad laboral, implementación de nueva tecnología, innovación de servicio, protección al medio ambiente, solidaridad y productividad, lo que ha provocado de forma personal y organizacional una adaptación al cambio y la modificación de las estructuras organizacionales a nivel mundial, cooperando con esos grandes cambios a través de la Gestión por Procesos, con ética y responsabilidad social, cuidando el ambiente laboral como país generando bienestar y cuidando el empleo de las personas que dejan de lado funciones y actividades obsoletas para gestionar nuevos cambios.

La Gestión por Procesos basada en la visión sistémica presenta un enfoque integral del cambio en la organización logrando interactuar conceptos esenciales como: **Sistema** (suma de partes), **Gestión** (labor sistémica, creativa, reflexiva y cuestionadora) y **Procesos** (la forma cómo hacemos las cosas).

Los procesos en una organización son un medio por el cual se logra las grandes metas u objetivos departamentales – organizacionales ya que son creatividad, ingenio e innovación del recurso humano que es el motor que genera el cambio, estableciendo formas participativas de intervención cuyo objetivo es cumplir con las estrategias para la organización y retroalimentar en aspectos de eficiencia, eficacia, efectividad, calidad, productividad, atención y servicio al cliente, entre otras.

La visión sistémica en la Gestión por Procesos no permite apreciar, ver, el **todo** en una organización y no en partes desagregadas. Que el cambio o giro que tome un área afectará a toda la organización, a la vez ubica a la organización en su entorno estimando y previniendo la complejidad del cambio, la irreversibilidad del tiempo, la motivación – ánimo-cooperación con el talento humano, la auto-organización y la responsabilidad con la sociedad y la organización.

El enfoque basado en procesos es una manera de ver de forma integral desde todas sus aristas entre acciones y personas conjugadas en el tiempo y el espacio que pretende entender la globalidad de las tareas y actividades que desempeñamos dejando de lado la enmarcada funcionalidad de cada individuo, asumiendo la responsabilidad de un **todo** que contempla el ser parte del proceso, del cambio personal y organizacional”.(Pérez Fernández de Velasco, 2012)

2.1.3 Propósito del Enfoque Basado en Procesos

“Las organizaciones tienen identificado claramente los recursos humanos, económicos y materiales con los cuales cuenta para el cumplimiento de metas u objetivos, pero no determinan o identifican si tienen procesos delineados para la consecución de la organización, no por tema de modismos o de experimentación en el mercado sino con la tendencia de aprovechar las oportunidades que nos brinda la aplicación de procesos en la optimización de recursos y como una verdadera ventaja competitiva para la organización.

La Gestión basada en Procesos interrelaciona varios procedimientos o subsistemas que son los procesos macros que lo conforman, esto permite identificar los procesos principales de la organización y analizarlos para de esta manera perfeccionarlos generando el mejor desempeño integral del trabajo, la productividad, la calidad, la reducción de costos, menor rotación de personal, ambiente laboral idóneo entre otros indicadores de la organización.

El propósito de la adopción del Enfoque basado en Procesos es mejorar el desempeño, la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión empresarial con el objetivo de alcanzar las metas organizaciones de forma acertada, dinámica y consecuente”.(Johansson, McHugh, Pendlebury, & Wheeler, 2003).

Para lo cual se explica los términos:

- **DESEMPEÑO:** Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.
- **EFICACIA:** Mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido. La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos.
- **EFICIENCIA** Consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. La eficiencia, se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible

“Un Enfoque basado en Procesos nos permite determinar un mejor y continuo control de los procesos y de la interacción entre ellos, entre la gente y sus áreas involucradas, lo cual nos permitirá identificar un desempeño adecuado y la obtención de mejores resultados no solo en los procesos sino en los productos o servicios garantizando un resultado deseado y que satisfaga las necesidades del cliente, así como la posibilidad de un mejoramiento continuo de manera sistémica e integral”.(Bravo Carrasco, 2011)

2.1.4 Beneficios del Enfoque Basado en Procesos

“Mediante una adecuada aplicación del Enfoque basado en Procesos podemos determinar amplios beneficios:

- Conocer cada actividad, función, procedimiento de lo que hacemos y cómo lo hacemos determinando así fortalezas y debilidades individuales y organizacionales.
- Definir costos a nuestras actividades para determinar el costo real de nuestro bien o servicio.
- Aplicar métodos de mejora continua y aseguramiento de calidad que nos permitirá aumentar la eficiencia y la eficacia.
- Comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender, aplicar y mejorar.
- Rediseñar procesos e identificar cuellos de botella para obtener un alto estándar en el rendimiento organizacional.
- Fortalecer los conocimientos individuales y organizacionales por cada proceso levantado, diseñado, aplicado y formalizado.
- Realizar control de gestión al obtener información relevante para la aplicabilidad de indicadores en tiempo real y adecuados al rol de la organización.
- Identificar e innovar los niveles de: proceso, actividad y tarea
- Considerar los procesos en términos que aporten valor a la organización y a la satisfacción al cliente.
- Postular a una certificación en Normas ISO 9001 u otras de acuerdo al mercado de competencia que se desarrolle la organización”.(Johansson, McHugh, Pendlebury, & Wheeler, 2003)

2.1.5 Características de la Gestión Por Procesos

“La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes” (Bravo Carrasco, 2011, pág. 22)

De acuerdo a los Principios de Gestión de Calidad uno de ellos es el Principio de Enfoque basado en Procesos sosteniendo que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso” (Instituto Andaluz de Tecnología, 2013, pág. 13).

Las características de la Gestión por Procesos permiten:

- “De la posición clásica orientada hacia el control burocrático departamental orientar la empresa hacia el cliente y hacia los objetivos y metas organizacionales.
- Racionalizar y optimizar el uso de recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia funcional y organizacional.
- Aplicabilidad de Cadena de Valor permitiendo generar clientes satisfechos con mejoramiento continuo de los procesos.
- Permite la toma de decisiones eficaces y a tiempo identificando oportunidades o limitaciones para conseguir los objetivos departamentales y organizacionales.
- Al asignar de forma explícita la responsabilidad dentro del proceso para mejora organizacional permite evaluar el desempeño individual y del proceso contribuyendo a potenciar la motivación y empoderamiento.
- Contribuye a desarrollar ventajas competitivas propias de la organización frente a la competencia.
- La Gestión por Procesos elimina barreras organizativas piramidales y departamentales, fomentando el trabajo en equipo interfuncionales e integrando eficazmente a las personas con los procesos organizacionales, asimilando una nueva forma de administración conocida como Administración por Procesos”.(Pérez Fernández de Velasco, 2012)

2.2 Administración por Procesos

“La Administración por Procesos es una disciplina en formación que orienta y ayuda a la dirección de la organización a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar y mejorar los procesos de la organización en donde el actor es el talento humano, los mismos que son los facilitadores de la gestión integral de procesos con el objetivo de aumentar la productividad (eficiencia más valor agregado) que se trasmite en la confianza y lealtad del cliente.

Los procesos bien identificados y gestionados en una organización pueden ser muy palpables en la administración y en el personal que lo gestiona, observando las siguientes cualidades:

- El cliente es la prioridad de la gestión organizacional.
- Satisfacen las necesidades del cliente interno, tales como la dirección, los participantes del proceso y los usuarios.
- Han decidido efectuar los procesos de forma correcta y adecuada dejando de lado las actividades o procedimientos errados en su aplicabilidad.
- Los integrantes de la Gestión por Procesos se encuentran comprometidos, empoderados y motivados al cambio organizacional.

La Administración por Procesos constituye para muchas empresas la base de su gestión estratégica por la flexibilidad y la adaptabilidad al cambio del entorno y del mercado”.(Fred R., 2008)

2.2.1 Etapas de la Gestión por Procesos

“Un Enfoque basado en Procesos para su Sistema de Gestión considera cuatro etapas:

1. La Identificación y secuencia de los procesos.

2. La descripción de cada uno de los procesos.
3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizado

Mediante estas etapas, una organización puede implementar con este enfoque la gestión de cada proceso y del conjunto de procesos para la consecución de los resultados deseados".(Instituto Andaluz de Tecnología, 2013)

2.2.1.1 Los Procesos y su Identificación

2.2.1.1.1 Definiciones

Proceso.- “Conjunto de actividades relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados” (Instituto Andaluz de Tecnología, 2013, pág. 14).

Elementos de un proceso.-

- **Entrada (Input).-** Pueden tratarse de actividades operacionales o tecnológicas ligadas un proceso de fabricación o proceso administrativo el cual justifica la ejecución del proceso.
- **Proceso.-** La secuencia de actividades propiamente dicho.
- **Salida (Output).-** Bien o servicio de calidad exigido por el estándar del proceso.

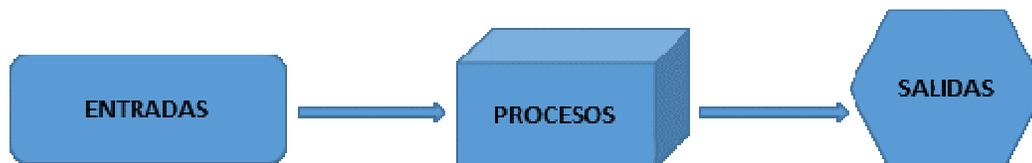


Figura 1. Elementos de un Proceso

Elaborado por: Cristina Palacios E.

Actividad.- Conjunto de tareas elementales realizadas por un individuo o grupo. En un nivel de proceso las actividades con los elementos de más bajo nivel que adquieren valor al interior y ejecución de un proceso.

Tarea.- Es el desarrollo de la actividad en acciones muy específicas.

Procedimiento.- Es la descripción detallada de un proceso, se aplica a las tareas y actividades y se las documenta de forma detallada.

2.2.1.1.2 Identificación De Procesos

Identificamos tres tipos de procesos:

- **Procesos Estratégicos.-** Son aquellos relacionados con la estrategia de la organización de forma interna. Están orientados al diseño de toda la organización ya a cumplir con las actividades de planificación, control y de gestión en general.
 - El proceso de establecer la misión, visión valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales
 - Monitoreo del cumplimiento de las metas y objetivos.
 - Definición y actualización de indicadores.
 - Comunicación estratégica y la motivación a los integrantes de la organización.
- **Procesos del Negocio.-** Están orientados a la misión de la organización y a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Está asociado a los bienes o servicios que presta la organización.
- **Procesos de Apoyo.-** Denominados procesos secundarios de forma interna de la organización para realizar el proceso principal. Dan soporte a toda la organización en los aspectos operativos que no son directamente del negocio.

2.2.1.1.3 Segmentación de Procesos

Los procesos son segmentados por: cadena, jerarquía y por versiones de procesos.

- **Cadenas de procesos.-** Una relación tipo Cliente-Proveedor, relacionado entre procesos de Gestión de Demanda, Estándares de Servicio, Condiciones de satisfacción, No conformidades e Indicadores.

- **Jerarquía de Procesos.-** Procesos compuesto por otros procesos, es el nivel en el cual se encuentra ubicado, de los cuales describimos:
 - **Macro Proceso.-** Es un proceso de alto nivel. Conjunto de procesos operativos los mismos que ya no se pueden desagregar en otros procesos ya que únicamente se puede identificar sus actividades.
 - **Proceso.-** Conjunto de subprocesos, el mismo que genera un bien o servicio ya sea para el cliente interno o externo.
 - **Subproceso.-** Conjunto de procedimientos, el mismo que genera un bien o servicio específico dentro de un proceso.
 - **Procedimiento.-** Conjunto de actividades.

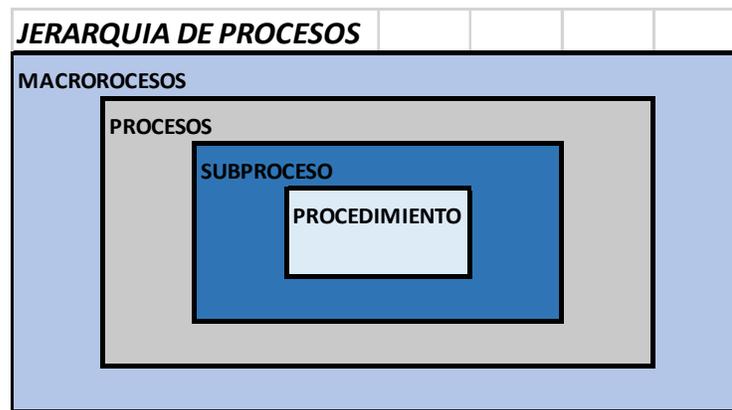


Figura 2. Jerarquía de Procesos

Elaborado por: Cristina Palacios E.

- **Versiones de Procesos.-** Implica una relación Coordinación-Retroalimentación, se encuentra la interacción de personas, recursos y servicios con la coordinación entre áreas y procesos, implicando la observación del ciclo del proceso y obtener la retroalimentación para rediseñar o mejorar los procesos departamentales.

2.2.1.1.4 El Mapa de Procesos

Para adoptar un Enfoque basado en Procesos en una organización, en el ámbito de un Sistema de Gestión, es determinar cuáles son los procesos que deben registrarse y plasmarlos en la estructura de procesos del sistema.

La identificación y selección de los procesos para el levantamiento, diseño e implementación de la estructura de procesos debe determinarse de forma consiente en bases a las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo influyen y se orienta hacia el logro de resultados.

Los principales factores para la identificación y selección de los procesos son:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto o servicio.
- Influencia en la misión y visión organizacional.
- Cumplimiento de requisitos legales, gubernamentales u organizacionales.
- Los riesgos económicos, financieros y de insatisfacción con el cliente interno y externo.

La manera más gráfica o representativa de identificar y reflejar los procesos organizacionales identificados y sus intercalaciones de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión es a través de un **Mapa de Procesos**.

“El Mapa de Procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando la interacción entre los mismos...” (Instituto Andaluz de Tecnología, 2013, pág. 24)

El Mapa de Procesos nos permite tener una visión en conjunto de todos los procesos de la organización, determinando e incluyendo las relaciones entre todos los procesos identificados uniendo los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones.

Para facilitar la interpretación de los procesos y reflejarlos en un mapa de procesos es necesario identificar las agrupaciones de los procesos que facilita la interrelación y la interpretación de los procesos organizacionales.

Podemos determinar dos tipos de agrupaciones, los mismos que se aplicarán de acuerdo a la consecución de objetivos organizacionales y la facilidad de interpretación y dilución al personal para la comprensión de los actores involucrados en la Gestión por Procesos.

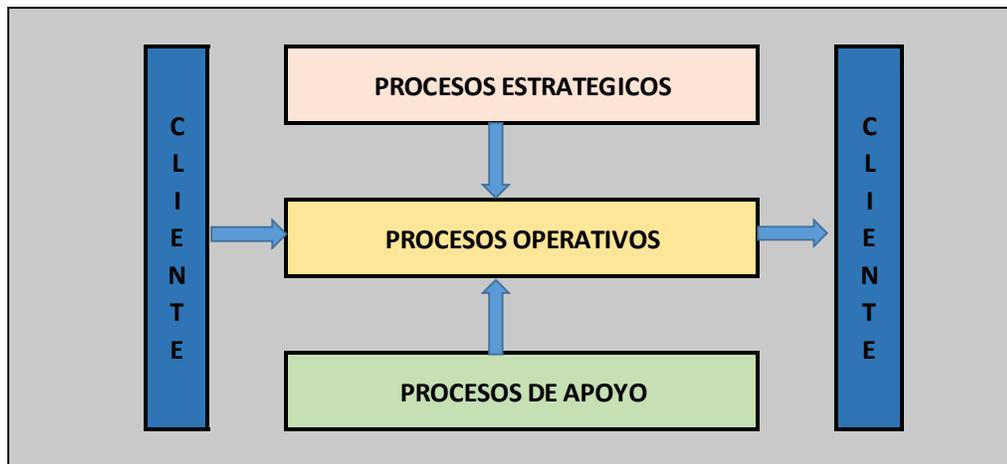


Figura 3. Modelo para agrupación e procesos en el Mapa de Procesos. Ej. I

Elaborado por: Cristina Palacios E.

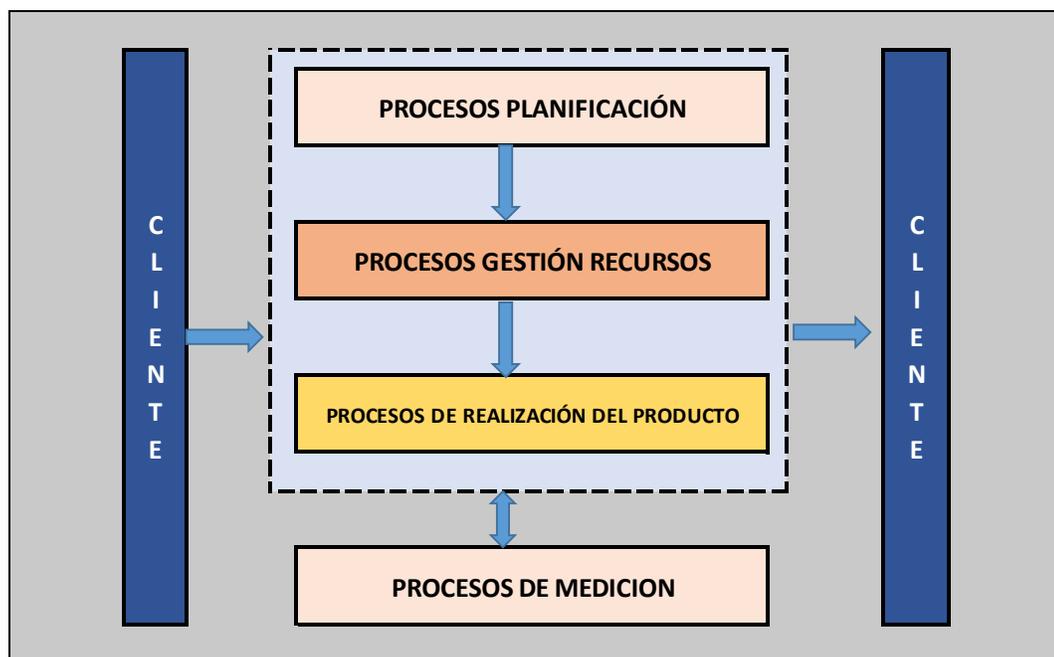


Figura 4. Modelo para agrupación de procesos en el Mapa de Procesos. Ej. II

Elaborado por: Cristina Palacios E.

Procederemos a la conceptualización de cada uno los procesos enmarcada en cada ejemplo propuesto:

- **Procesos Estratégicos.-** Son aquellos procesos vinculados a la responsabilidad de la dirección organizacional, orientados a la planificación estratégica.
- **Procesos Operativos.-** Son aquellos procesos aplicados directamente a la realización del bien o servicio.
- **Procesos de apoyo.-** Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos.
- **Procesos de Planificación.-** Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de la responsabilidad de la dirección.
- **Procesos de Gestión de Recursos.-** Son aquellos procesos que permiten mantener los recursos organizacionales como el recurso humano, económicos, infraestructura y ambiente laboral.
- **Procesos de realización del Producto.-** Son aquellos procesos que permite directamente la gestión del bien o servicio.
- **Procesos de Medición, Análisis y Mejora.-** Son aquellos procesos que permite el seguimiento de los procesos para medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora mediante la retroalimentación.

El Mapa de Procesos debe alcanzar un punto de sinergia y equilibrio entre la información que contiene, su facilidad de interpretación, de difusión y de representatividad para todos los actores de la organización.

2.2.1.2 Descripción de los Procesos

La finalidad de la descripción de los procesos organizacionales es determinar las actividades que integran un proceso para que se lo efectúe de forma eficaz y controlada. Para lo cual se deben centrar en las actividades, si como en aquellas características relevantes que permitan la gestión del proceso.

La descripción de las actividades del proceso organizacional se lo puede efectuar a través de un diagrama, en donde se representa las actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

2.1.1.2.1 Diagrama de Proceso.

El Diagrama de Proceso nos facilita la interpretación de las actividades de forma integral, a través de la percepción visual del flujo y la secuencia de las actividades incluyendo las entradas y salidas necesarias para el desarrollo del proceso y los límites del mismo.

Un aspecto relevante que se debería plasmar en el Diagrama de Procesos es la vinculación de las actividades con los responsables de la ejecución, ya que permitirá reflejar la relación de los diferentes actores que intervienen en el proceso. Identificándolos: “Qué” son las actividades en sí y “Quién” son los responsables.

Para la representación de los diagramas, la organización recurre a la utilización de símbolos que proporcionen un lenguaje común y que facilitan la interpretación de las actividades.

No existe una norma específica para la diagramación de flujos en donde se utilizan símbolos estándares que son ampliamente conocidos y de ayuda al diseño, líneas que nos indican la secuencia del proceso, las unidades involucradas y los responsables de ejecución; y palabras de fácil identificación demostrando la secuencia de actividades en el proceso.

Los símbolos más habituales y utilizados para el presente trabajo de detallan a continuación:



Figura 5. Símbolos más habituales para la representación de diagramas

Elaborado por: Cristina Palacios E.

La representación de actividades en un Diagrama de Proceso facilita el entendimiento de la secuencia e interrelación de las mismas y favorece la identificación de la **cadena de valor** así como los diferentes actores que participan en las interfaces del proceso contribuyendo a los resultados organizacionales.

2.2.1.2.2 Ficha de Proceso.

“Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso” (Instituto Andaluz de Tecnología, 2013, pág. 28).

A continuación se definen los conceptos que se consideran relevantes para la gestión de un proceso que una organización puede adoptar para elaborar una ficha de proceso que le permita levantar la información de las actividades departamentales.

- **Misión u objeto.-** Se debe determinar cuál es la razón de ser del proceso, cuál es el propósito del proceso. Este parámetro permite la determinación de los indicadores y los resultados que se espera. Es importante asegurar que se encuentra alineado con la Misión y la Estrategia de la organización.
- **Propietario del Proceso.-** Se asigna la responsabilidad del proceso y del cual se debe obtener resultados en base a los objetivos planteados y a la interacción de los actores que intervienen en el proceso.
- **Límites del Proceso.-** Está enmarcado en las entradas y las salidas como proveedores y los clientes, permitiendo fortalecer la interrelación con el resto de procesos y en el mapa de procesos.
- **Alcance del Proceso.-** Permite establecer la primera actividad o inicio del proceso y la última actividad o fin del proceso, para determinar la extensión de las actividades que implica el proceso.
- **Indicadores del Proceso.-** Permiten una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de la misión u objeto.
- **Variables de Control.-** Permite la capacidad de acción o actuación dentro del ámbito del proceso, interviniendo en el funcionamiento, control o comportamiento del proceso y por tanto de los indicadores establecidos.

- **Inspección o Control.-** Control o inspecciones sistemáticas que se aplican en el proceso las cuales pueden ser al inicio, dentro del propio proceso o al final del mismo.
- **Documentos y/o Registros.-** Aquellos documentos o registros vinculados al proceso permitiendo evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.
- **Recursos.-** Identifica los recursos necesarios de la organización para la ejecución del proceso como el recurso humano, económico, infraestructura y el ambiente de trabajo.

A continuación se presenta un ejemplo de Ficha de Proceso con los conceptos que se consideran relevantes para el levantamiento de actividades e información que formarán parte del proceso.

| | | | |
|---------------------------------|---------|---------------|--|
| EMPRESA: | | CODIGO: | |
| PROCESO: | | PROPIETARIO: | |
| MISIÓN: | | DOCUMENTACIÓN | |
| A L C A N C E | Empieza | | |
| | Incluye | | |
| | Termina | | |
| ENTRADAS: | | | |
| PROVEEDORES: | | | |
| SALIDAS: | | | |
| CLIENTES: | | | |
| INSPECCIONES: | | REGISTROS: | |
| VARIABLES DE CONTROL: | | INDICADORES: | |

Figura 6. Ejemplo de Ficha de Proceso

Elaborado por: Cristina Palacios E.

Una organización debe establecer sus procesos determinando su misión y, en consecuencia, los resultados esperados a través de los indicadores propuestos o establecidos, para lo cual se deberá acordar como dueños a las funciones pertinentes que puedan actuar sobre las variables de control que previsiblemente le conduzcan a la derivación de objetivos definidos. En consideración estos aspectos se deber formalizar y aplicar la ficha de procesos correspondiente.

2.2.1.2.3 Proceso Vs. Procedimiento

Se puede definir:

- **Proceso.**- “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas” (Instituto Andaluz de Tecnología, 2013, pág. 31)
- **Procedimiento.**- “Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso” (Instituto Andaluz de Tecnología, 2013, pág. 31)

La diferencia principal es que a través de un proceso se consigue un resultado y un procedimiento realiza una o varias actividades.

Podemos establecer las siguientes diferencias:

Tabla 1. Diferencias entre procedimientos y procesos

| PROCEDIMIENTOS | PROCESOS |
|---|---|
| Define la secuencia de los pasos para ejecutar una tarea | Transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos |
| Son estáticos | Son dinámicos |
| Están impulsados por la finalización de la tarea | Están impulsados por la consecución de un resultado |
| Se implementan | Se operan y gestionan |
| Se centran en el cumplimiento de las normas | Se centran en la satisfacción de los clientes |
| Recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos | Contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

2.2.1.2.4 Diferencias entre procedimientos y procesos

Las diferencias que se establece entre proceso y procedimiento se deben mantener de forma clara para comprender e implementar la Gestión por Procesos en la organización.

2.2.1.3 Seguimiento y Medición de los Procesos

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión manifiesta la importancia de establecer un seguimiento y medición de los procesos con la finalidad de establecer resultados que están orientados a las metas y objetivos organizacionales.

El seguimiento y la medición instauran la base de los resultados que se está generando, el cumplimiento y la mejora de los mismos.

Por lo cual, los indicadores nos facilitan y permiten conocer qué necesitamos medir o evaluar para conocer la capacidad y la eficacia del proceso el mismo que debe estar alineado a la misión y objetivos corporativos.

La **capacidad** de un proceso está orientada a la aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto o servicio que cumple con los requisitos para dicho bien o servicio.

La **eficacia** desenvolvimiento en la que se realizan las actividades propuestas y planificadas y en donde se alcanzan los resultados esperados.

La organización debe estimar que para lograr los resultados planificados debe optimizar los recursos organizacionales, es decir debe considerar la eficiencia en los procesos.

Los indicadores que se aplique para conocer la eficiencia de los procesos deberá estimar los recursos que se aplique en el proceso como horas hombres, mano de obra, materia prima, costos directos e indirectos entre otros, con el objetivo de determinar que entre menos recursos consuma un proceso para obtener los resultados planificados, más eficiente será.

La **eficiencia** es la relación entre el resultado alcanzado vs. los recursos utilizados.

2.2.1.3.1 Indicadores del Proceso

Los indicadores van de la mano a la Gestión por Procesos con el objetivo de medir aspectos relacionados del proceso como variables críticas, el tiempo y la productividad. Pretendiendo disminuir la cantidad de errores, aumentar la satisfacción del cliente, priorizar el tiempo, eliminar cuellos de botella entre otros.

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recopilar de manera adecuada la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de el o los procesos, de manera que se pueda determinar la capacidad, eficacia y eficiencia.

“Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados” (Instituto Andaluz de Tecnología, 2013, pág. 34)

2.2.1.3.1.1 Propósito de Usar Indicadores

- Evaluar el desempeño del proceso vs. las metas de mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.
- Establecer si el proceso es estable o no, para definir el mejoramiento continuo que requiere.
- Determinar el nivel de desempeño logrado para referencias comparativas de los procesos para dilucidar si el proceso es suficientemente competitivo.
- Identificar problemas, cuellos de botella o detectar oportunidades de mejoramiento.
- Facilitar la interacción y comunicación entre los dueños del proceso, las personas involucradas y la administración del proceso en general.

2.2.1.3.1.2 Características de los Indicadores.

Un indicador se puede considerar adecuado si es medible, entendible, controlable y cumple con las siguientes características:

- **Representatividad.-** Debe ser lo más representativo en relación a la magnitud que pretende medir.
- **Sensibilidad.-** Debe permitir seguir los cambios de manera paulatina de acuerdo a las alteraciones, variaciones o modificaciones del proceso.
- **Rentabilidad.-** El beneficio del uso del indicador se debe reflejar con la eficiencia de los resultados vs. los recursos generados para recopilar, calcular y analizar los datos.
- **Fiabilidad.-** Un indicador debe basar sus datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.
- **Relatividad en el tiempo.-** Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.

Los indicadores deben ser apropiadamente seleccionados en donde el establecimiento de los mismos debe considerar tanto la eficacia como la eficiencia en los procesos. Determinando cómo será la forma de cálculo, la periodicidad para la medición y el seguimiento, la forma de representación, lo responsables y finalizar con el resultado esperado respecto al indicador formalizado.

2.2.1.3.1.3 Tipos de Indicadores

- **Indicadores de Eficacia.-** Mide el logro de resultados propuestos, indica si se efectuaron las actividades específicas del proceso.
- **Indicadores de Eficiencia.-** Mide el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso.

- **Indicadores de Resultados.-** Mide la conformidad o no conformidad del output del proceso, para lo cual se debe determinar de forma correcta las salidas importantes del proceso, los requerimientos válidos para las salidas y desarrollar los indicadores de resultados.
- **Indicadores de Proceso.-** Mide y controla que está sucediendo con las actividades del proceso, estableciendo puntos de control en los diagramas de flujo para demostrar la variación en cada paso en el proceso.

2.2.1.3.1.4 El Control de los Procesos

El seguimiento y medición de los procesos, debe permitir evaluar la capacidad y la eficacia de los procesos para la toma de decisiones.

Lo cual implica que para ejercer un control sobre los procesos la información y resultados de los indicadores debe permitir el análisis detallado del proceso y el ajuste del mismo a través de la toma de decisiones que genera en una mejora del comportamiento del proceso.

Dichas decisiones deben ser adoptadas por el dueño de la gestión del proceso o del conjunto de procesos por el cual tiene poder de decisión, aplicando sobre aquellos parámetros de nominados **variables de control** en el proceso.

Por lo tanto es esquema del control del proceso se lo efectuará a través de indicadores de donde se analizará los resultados del proceso determinando si alcanza o no el resultado y la aplicabilidad de la toma de decisiones sobre las variables de control, esperando un cambio en el comportamiento del proceso y por lo tanto de los indicadores. Existiendo una relación causa-efecto entre las variables de control y los indicadores.

Se determina para caso de estudio dos tipos de Control de Procesos:

- **Control de procesos con repetibilidad.-** Se encuentra orientado a la producción de bienes y las actividades del proceso se ejecutan de manera repetitiva y en espacios cortos de tiempo, lo que permite agrupar las salidas en ciclos de producción uniforme en la que se obtienen un elevado número de productos.

En este tipo procesos en donde existe una gran cantidad de datos se plantea la posibilidad de utilizar herramientas estadísticas para la aplicación y obtención de indicadores relevantes de la capacidad y eficacia de los procesos.

- **Control de procesos sin repetibilidad (planificación).**- Cuando en los procesos las salidas se generan de forma espaciada en relación al tiempo y no son uniformes se debe recurrir a las comparaciones tanto históricas como de otras organizaciones respecto a la ejecución del proceso.

Estas comparaciones tienen como objetivo analizar la obtención del bien o servicio prestado de forma que se pueda conocer el desarrollo del proceso, para conocer la capacidad para poder realizarlo cumpliendo con los requisitos, basándose en la información de procesos ejecutados anteriormente, procesos similares o analogías entre partes de procesos para validar el proceso antes de ejecutarlo.

La capacidad en un proceso no repetitivo implica, el análisis de dicho proceso cada vez que se vaya a ejecutar para un nuevo bien o servicio, basándose en planificaciones anteriores y validando el proceso a través de sus características.

2.2.1.3 La Gestión de Mejora de los Procesos

Mejorar los procesos implica para muchas organizaciones aplicar y poner en práctica **benchmarking** es decir compara los procesos de nuestra organización con a las mejores prácticas del mercado y así aprender y mejorar.

Cuando un proceso no alcanza los resultados planificados, la organización debe aplicar las acciones correctivas del caso para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

A su vez, cuando un proceso este alcanzando los resultados planificados, la organización puede identificar una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

La Mejora Continua de los procesos se ha convertido en una actividad para aumentar la

eficacia y/o eficiencia para el conjunto de proceso para cumplir con los resultados planificados.

Para lo cual aplicando el Ciclo de Mejora Continua, las organizaciones pueden avanzar hacia niveles de eficacia y eficiencia superiores. Este ciclo contempla cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua en los procesos:

- **P. Planificar.-** la etapa de planificación implica establecer los objetivos que se desea alcanzar y cómo se pretende alcanzarlos.
- **D. Hacer.-** en esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas.
- **C. Verificar.-** en esta etapa se verifica o comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar los objetivos planificados.
- **A. Actuar.-** en esta etapa se realizan las correcciones necesarias o se convierten las mejoras alcanzadas en actualizaciones de la ejecución del proceso.

Cuando en un proceso se aplica el Ciclo de Mejora Continua (PDCA), se adopta una serie de acciones que permiten ejecutar el proceso de forma que la capacidad y su eficacia aumente.

Algunas características de la Mejora de Procesos:

- Se busca perfeccionar los detalles del proceso existente, para mejorar en aspectos de costo, eficacia, eficiencia, tiempo, calidad, satisfacción del cliente, etc.
- Satisfacción del cliente interno que repercute en la satisfacción del cliente externo.
- Desde la ejecución del proceso se identifican nuevas maneras de hacer las cosas, actividades, tareas y procedimientos relacionados con el proceso.
- Se tiende a crear equipos de trabajo con las mismas personas que dirigen un proceso.
- Se forman grupos o comités de calidad para la mejora continua de los procesos organizacionales.

2.3 La Cadena de Valor

Es una forma de enfoque de procesos que sigue ayudando a generar cambios en la organización. La cadena de valor se incluye en el contexto de realizar un análisis estratégico del negocio originada por Michael Porter con el objetivo de obtener ventajas competitivas. Las mismas consisten en identificar las actividades que se realizan en una organización, analizarlas y optimizarlas de tal manera que puedan generar valor agregado tanto para la organización como para el usuario.

“La cadena de valor se orienta a las llamadas unidades de negocio, que HaxMajluf define así: “una unidad de la organización o un foco de planificación, que agrupa una serie claramente diferenciada de productos o servicios que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número bien definido de competidores”” (Bravo Carrasco, 2011, pág. 65)

2.3.1 Análisis Del Valor Agregado

El valor agregado forma parte de aquel plus que se añade al bien o servicio en cada una de las etapas del proceso.

A través de los resultados del Análisis del Valor Agregado se logra la implementación, mejora y formalización de los procesos que permite ser más competitivos y productivos en el mercado

El análisis del Valor Agregado es una metodología sistémica que permite identificar y eliminar:

- Costos innecesarios en la elaboración de un bien o en la realización de un servicio
- Actividades que generan valor en los procesos
- Actividades innecesarias que no aportan valor
- Demora en el tiempo de respuesta de un sistema

2.3.2 Evaluación del Valor Agregado

La Evaluación de Valor agregado estima cada actividad del proceso de la organización para

determinar su aporte o contribución dentro del proceso, del cliente interno y de la satisfacción del cliente externo.

Para lo cual se determina los tipos de actividades que agregan o no valor en los procesos organizacionales.

Actividades que agregan valor:

- **VAC-VAU.-** Actividades de valor agregado para el cliente o usuario por las cuales está dispuesto a pagar.
- **VAE.-** Actividades de valor agregado para las empresas y que es el resultado del beneficio ofrecido al cliente.

Actividades que NO agregan valor:

- **Preparación (P)-** Son actividades que permiten estar listos para desempeñar una tarea.
- **Inspección (I)-** Actividades de revisión o de verificación de documento o de información que intervienen en el proceso.
- **Espera (EE)-** Tiempo inútil, no se desempeña ninguna actividad.
- **Movimiento (M)-** Son actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.
- **Archivo (A)-** Son actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información, de los materiales y documentos que se utilizan en los procesos.

El valor agregado tendrá que ser verificado en un período establecido conjuntamente con los procesos a través de los indicadores de gestión que permitirá la evaluación del desempeño y el cumplimiento de metas de acuerdo a lo planificado.

2.4 Marco de Gestión MAE-PNGIDS

El Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE), es la autoridad ambiental nacional, que en el marco de sus atribuciones legales le corresponde la definición e implementación de planes y políticas ambientales, estableciendo estrategias de coordinación administrativa y de cooperación con los distintos organismos públicos y privados. El MAE coordina, evalúa y

realiza el seguimiento general, a todas las actividades del Programa Nacional para Gestión Integral de Desechos Sólidos-PNGIDS.

Los actores internos y del Programa son: Personal Técnico del PNGIDS, Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME), Gobiernos Autónomos Descentralizados. Sus responsabilidades compartidas en el marco del Proyecto son: Desarrollar y brindar soporte técnico, así como la toma de decisiones sobre el manejo de desechos sólidos y las políticas relacionadas a este tema. Responsabilidad de los GADs es también implementar el modelo de Gestión Integral de los Desechos Sólidos diseñado por el MAE-PNGIDS de acuerdo a su propia realidad poblacional y de caracterización de residuos y administrativo-financiera.

La concatenación y coherencia de los objetivos del Proyecto de Implementación del Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos (MAE-PNGIDS) con los instrumentos de planificación vigente de las políticas Ministeriales del Consejo Sectorial y del Plan Nacional del Buen Vivir, se encuentran enfocadas, complementadas y encadenadas a la lógica de intervención del Gobierno y a su planificación vigente.

La alineación se detalla en los siguientes objetivos:

2.4.1 Objetivos Ministeriales Del Consejo Sectorial

Políticas del Ministerio del Consejo Sectorial: Objetivo 1, “Incrementar la responsabilidad Socio – Ambiental”.

2.4.2 Objetivos Ministeriales del Plan Del Buen Vivir

El Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) a través de su objetivo 4 (Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable) contempla 15 metas para el período 2009- 2013, de las cuales 5 corresponden directamente al Ministerio del Ambiente, sin embargo, por ser la temática ambiental transversal a todas las actividades antropogénicas, los indicadores ambientales establecidos y por establecer no solamente cubrirán dichas metas, sino que se obtendrá la mayor cantidad de indicadores ambientales de calidad que permitan realizar un buen seguimiento a la Política Ambiental Nacional (PAN); de esta manera los tomadores de decisiones dispondrán de mayores y mejores herramientas en su accionar.

2.4.3 Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Ambiente

Las bases regulatorias que enmarcan el desarrollo del Programa en lo institucional a través de acuerdos, convenios y contratos, son:

El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del MINISTERIO DEL AMBIENTE (OFICIO No. SENRES-DI-2008-0005532 de 11 de septiembre del 2008) en donde se definen los productos y servicios de cada unidad administrativa.

2.4.4 Legislación Secundaria de Medio Ambiente (Tulsma)

TULSMA (Texto Unificado de la Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente) donde se reúne todas las leyes relacionadas a la protección de los recursos naturales.

2.4.5 Acuerdo Ministerial 026

Procedimientos para: Registro de generadores de desechos peligrosos, gestión de desechos peligroso previo al licenciamiento ambiental y para el transporte de materiales peligrosos.

2.4.6 Acuerdo Ministerial 161

Reglamento para la prevención y control de la contaminación por sustancia química peligrosas, desechos peligrosos y especiales.

2.4.7 Acuerdo Ministerial 190

Política Nacional de Post Consumo de Equipos Eléctricos y Electrónicos en desuso

CAPÍTULO III.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Análisis Situacional

- Mediante Decreto Ejecutivo N. 195 del Registro Oficial N. 40 del 04 de Octubre de 1996, fue creado el Ministerio del Ambiente.
- Inicialmente en el año 1999 se fusiona el Ministerio del Ambiente con el Instituto Ecuatoriano Forestal y de áreas Naturales y Vida Silvestre INEFAN.
- En el año 2000 con Decreto Ejecutivo N. 3 del 23 de Enero del 2000 se reforma el Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, estableciendo que en la organización de dicha función consta el Ministerio de Turismo y el Ministerio del Ambiente.
- Mediante Decreto Ejecutivo N.26 de enero del 2000, se dispone que bajo la denominación del Ministerio de Turismo y Ambiente se fusiona una sola entidad la Subsecretaria de Turismo que pertenece al Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Turismo y el Ministerio del Ambiente. (MINISTERIO DEL AMBIENTE, 2010-2014)
- Pero en Abril del año 2000 mediante Decreto Ejecutivo N.259 se establece la creación con total independencia jurídica, financiera y administrativa.
- A partir de su independencia institucional el Ministerio del Ambiente asume el reto de Autoridad Ambiental Nacional desarrollando la Política Ambiental Nacional (PAN), es el que propone valorizar los recursos naturales estratégicos renovables para que contribuya al mejor desempeño del sector y su aporte al desarrollo del país.
- En el año del 2002 se realizó el “Análisis Sectorial de Residuos Sólidos del Ecuador”, auspiciado por la OPS/OMS, cuya visión conceptual se basaba en el apoyo al desarrollo de la gestión de los desechos con un enfoque sistemático, multidisciplinario e intersectorial.
- Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales son los responsables directos del manejo de sus desechos sólidos pero no se puede negar su baja capacidad de gestión.

- Desde el año 2002 al año 2010 se analiza que del total de 221 municipios del país solo 160 disponían sus desechos en botaderos a cielo abierto, contaminando los recursos del suelo, agua y aire afectando la salud de la población.
- “Bajo esta perspectiva el Gobierno Nacional a través del Ministerio del Ambiente, en abril del 2010 se crea el PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS), con el objetivo primordial de impulsar la gestión de los residuos sólidos en los municipios del Ecuador, con un enfoque integral y sostenible; con la finalidad de disminuir la contaminación ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación de los ecosistemas; a través de estrategias, planes y actividades de capacitación, sensibilización y estímulo a los diferentes actores relacionados”.(MINISTERIO DEL AMBIENTE, 2015)

El inadecuado manejo de los residuos sólidos se evidencia en el deterioro del ambiente, el mismo que sufre una considerable alteración en la calidad de los recursos como: agua, suelo y aire, lo cual conlleva a la alteración del ecosistema. El impacto global de los residuos sólidos están creciendo rápidamente, los desechos sólidos son una gran fuente de metano, un importante generador de gases de efecto invernadero con gran impacto en el corto plazo. Un manejo inadecuado de los residuos sólidos contribuye a las inundaciones, contaminación del aire y los impactos en la salud pública (enfermedades respiratorias, diarrea, dengue entre otras).

Según datos del INEC 2010, la cobertura de los servicios de recolección y disposición final de residuos sólidos a nivel nacional es de un promedio 80,45%. Los gobiernos locales se han visto limitados a enfrentar el problema debido a la mínima capacidad técnica de los responsables para la prestación de los servicios, la insuficiencia de recursos financieros, tasas y política tarifaria, que no permiten cubrir los costos del servicio; poca diversificación de los modelos de gestión y falta de proyectos de minimización, recuperación, reciclaje y reaprovechamiento.(MINISTERIO DEL AMBIENTE, 2015)

3.1.1 Análisis Externo

POLÍTICO.- En el Ecuador que es un país que depende de los productos primarios y cuya principal riqueza es la biodiversidad, los recursos naturales estratégicos renovables y sus servicios como agua, aire, suelo y biodiversidad expone en la Política Pública Ambiental una

sólida consolidación y vinculación de la economía, el ambiente y la sociedad para enmarcar dentro del Plan del Buen Vivir.

La Política Ambiental Nacional constituye el lineamiento político para el Ministerio del Ambiente las mismas que enmarcan al Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos (MAE-PNGIDS) en las siguientes Políticas y Estrategias:

Políticas

- Articular el acuerdo nacional para la sustentabilidad económica y ambiental.
- Usar eficientemente los recursos estratégicos para el desarrollo sustentable: agua, aire, suelo y biodiversidad.
- Gestionar la adaptación al cambio climático para disminuir la vulnerabilidad social, económica y ambiental.
- Prevenir y controlar la contaminación ambiental para mejorar la calidad de vida.
- Insertar la dimensión social en la temática ambiental para asegurar la participación ciudadana.
- Fortalecer la institucionalidad para asegurar la gestión ambiental.

Estrategias

- Incorporar la variable ambiental en el modelo económico y en las finanzas públicas.
- Gestionar el conocimiento en temas ambientales y de desechos sólidos.
- Prevención de la contaminación y mitigación de sus efectos, así como reparación del ambiente.
- Manejar integralmente los desechos y residuos sólidos.
- Manejar integralmente la conflictividad socio-ambiental.
- Adaptación del sector productivo a las buenas prácticas ambientales.
- Implementación de incentivos para reducir el uso de fundas y envases plásticos descartables.
- Apoyo a gobiernos locales para establecer sistemas eficientes de recolección y disposición de desechos y programas de minimización y valoración de residuos.
- Apoyo a gobiernos locales para establecer sistemas de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos en general.

LEGAL.- EI PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS) gestiona su acción en base de varias leyes como:

- La constitución Política de la República del Estado, la Ley Forestal y de Conservación de áreas Naturales y Vida Silvestre,
- Ley de Gestión Ambiental. La Codificación de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
- Control Interno de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente (TULSMA). Sistema Único de Manejo Ambiental (SUMA), que precisa los requisitos del proceso de la Evaluación de Impacto Ambiental y el Sistema de Prevención y Control de la Contaminación con sus normas técnicas para los recursos agua, aire, suelo, así como para el ruido y la disposición y tratamiento de desechos sólidos y productos químicos peligrosos.

ORGANIZACIONES REGULADORAS.- EI PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS) se encuentra regulada por:

- Ministerio del Ambiente
- Contraloría General del Estado
- Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos (MISCE)
- Secretaria General de la Administración Pública
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)

La relación con las diferentes carteras del Estado:

- Ministerio de Turismo
- Secretaria Nacional de Pueblos
- Movimientos Sociales y Participación Ciudadana
- Ministerio de Educación
- Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos
- Ministerio de Industrias y Productividad

A su vez depende del Ministerio de Economía y Finanzas en cuanto a la asignación de recursos fiscales y del Ministerio de Relaciones Internacionales para la gestión de fondos de donación.

ECONÓMICO.- La economía del país presenta un modelo a la economía social y solidaria, en la Constitución de la República en su Capítulo IV, sobre Soberanía Económica, en el Art. 283 define: “El sistema económico como uno de carácter social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir” (Gobierno de la República del Ecuador, 2008).

3.1.2 Análisis Interno

CONSULTORES DE ESTUDIOS.- Corresponden a todas las personas Naturales o Jurídicas, nacionales o extranjeras que pueden estar o no habilitadas en el SERCOP con el Registro Único de Proveedores para ofrecer, proveer bienes y servicios o ejecutar un estudio u obra respecto de una entidad contratante que en este caso es el MAE-PNGIDS.

CLIENTES.- Constituye toda la población de la República del Ecuador los cuales seremos beneficiados con las políticas técnica y gubernamentales para una manejo integral de desechos sólidos hasta su disposición final, generando un mejor nivel de vida comunitario. El principal actor como cliente es el Estado Ecuatoriano representado por las diferentes entidades gubernamentales y estas a su vez por el equipo humano encargado que ofrecen a los ciudadanos servicios para satisfacer los requerimientos en gestión ambiental y hacer cumplir con las leyes, normas, políticas con transparencia, calidad y valor.

SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE GESTIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS.- El Ministerio del Ambiente cuenta con el Sistema único de Información Ambiental (SUIA), a través del cual se registran los gestores ambientales autorizados que requieren un licenciamiento ambiental.

El MAE-PNGIDS desde el año 2013 lleva una base de datos de residuos especiales recuperados. Así mismo se cuenta con una base de datos de los 221 GADM de país, su generación de residuos, disposición final (en rellenos sanitarios, celadas emergentes o en botaderos a cielo abierto), el aprovechamiento de residuos orgánicos o inorgánicos con potencial de reciclaje como papel, cartón, vidrio, plástico y chatarra, y los estudios con los

que cada uno cuenta. Esta información se prevé que a partir del años 2015 se sistematice y se incluya en módulos del SUIA para manejo de un Sistema de información nacional sobre gestión de residuos sólidos.

3.2 Metodología

Los Métodos de Investigación que aplicaremos para el presente caso de estudio serán:

- **Método Inductivo.-** “... es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados...”
- **Método Deductivo.-** “Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal... el método deductivo parte siempre de verdades generales y progresa por el razonamiento”.
- La metodología de investigación se centrará:
 - Determinar procesos del área Administrativa-Financiera y área Técnica del PNGIDS y medios de mejoramiento continuo a través de diagramas de flujo en donde se determinará tiempos y cuellos de botella.
 - Analizar los procedimientos actuales y encontrar oportunidades de mejor para determinarlos como procesos definidos realizando la aplicación adecuada de la investigación de la información.
 - Elaboración de mejoras de los procesos
 - Gestión por Procesos para el PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS).
- Fuentes de información
 - Fuentes personales.- son todas las personas que integran el PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS), para determinar los procedimientos que se aplica en la actualidad.
 - Fuente secundaria.- Manuales generales, reglamentaciones, políticas e información escrita referente a procesos anteriores aplicados a la

organización con referente a las actividades de cada área operativa del para PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS)..

- Población
 - 40 funcionarios públicos que integranPROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS), los mismos que nos ayudarán al levantamiento actual de los procedimientos en las funciones de las áreas operativas.

- Muestra
 - El 25% de la población, se determina el tamaño de la muestra de forma que al ser una implementación de procesos de forma inicial se debe considerar que se aplicará los procesos para efectuar un plan piloto que nos permitirá hacer los ajustes respectivos y la retroalimentación para plasmar en el Diseño de los procesos definitivos de implementación en el para PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS).

3.3 Análisis FODA

Según Idalberto Chiavenato, el análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica que se usa como medio de exploración del entorno, que permite identificar factores externos que deben ser previstos y factores internos que necesitan ser planificadas para una empresa se extienda a futuro.

“La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA O SWOT) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategia: las estrategias FO (fortalezas-amenazas), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas)...” (Fred R., 2008, pág. 221)

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovecha las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

3.3.1 Matriz FODAMAE-PNGIDS

Cabe destacar que el MAE-PNIGDS no tiene un antecedente de elaboración de una de factores organizacionales, por lo cual La Matriz FODA del Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos se elabora de previo un análisis de los factores internos y externos de la organización y se presenta a continuación:

Tabla 2. Matriz Fortalezas y Oportunidades MAE-PNGIDS

| | FORTALEZAS | | OPORTUNIDADES |
|---|--|---|--|
| F | 1. Existe credibilidad y apropiación interna por parte del público y la sociedad civil en torno al proceso de reformas que sigue el país y en particular del Plan Nacional del Buen Vivir garantizando los derechos de la naturaleza y promoviendo un ambiente sano. | O | 1. Necesidad de incluir gestión por procesos como primer proyecto dentro del Ministerio del Ambiente. |
| F | 2. Nivel de educación superior del personal MAE-PNGIDS ya que en su totalidad poseen estudios superiores de tercer y cuarto nivel. | O | 2. Modernización de la institución gubernamental |
| F | 3. Los clientes como GADs municipales reciben asesoría técnica especializada para el manejo adecuado de residuos sólidos. | O | 3. El levantamiento y diseño de procesos del MAE-PNGIDS ayudará a orientar y coordinar procedimientos técnicos, administrativos, financieros y de apoyo mejorando los índices de eficiencia permitiendo desarrollar las funciones de forma consecutiva y con calidad |
| F | 4. MAE-PNGIDS lidera un hito en el Estado Ecuatoriano al ser el único programa orientado al manejo de residuos sólidos con inclusión social. | O | 4. Establecer inducción al personal del Programa a través de procesos claros y definidos para el mejor desempeño de sus funciones y obtener los resultados planificados |
| F | 5. Pioneros en la implementación de Acuerdos Ministeriales en el manejo de residuos sólidos especiales y peligrosos. | O | 5. Apoyo por parte del Ministerio del Ambiente para la implementación de procesos en los proyectos de desarrollo institucional |
| F | 6. Ambiente de trabajo óptimo | O | 6. Cambio de mentalidad burocrática a sistematiza por procesos para una ejecución adecuada de funciones y priorización del recurso humano y económico |
| F | 7. MAE-PNGIDS es una organización flexible a cambios | O | 7. Propender a la agilidad de gestión de pagos a proveedores y clientes internos y externos con en las diferentes aéreas del Ministerio del Ambiente eliminado tiempos muertos y cuellos de botella |
| F | 8. MAE-PNGIDS es una organización funcional y sistemática | O | 8. Alcanzar niveles de confianza con niveles de calidad y calidez en el procesamiento de tramites institucionales |
| F | 9. MAE-PNGIDS es una organización que garantiza los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano promueve a la mejora de la calidad de vida de la población | O | 9. Descentralizar la Gestión Administrativa-Financiera del Programa con relación al Ministerio del Ambiente |
| F | 10. MAE-PNGIDS es una organización que garantiza el fortalecimiento institucional con transparencia y calidad | O | 10. Posicionamiento reconocido del MAE-PNGIDS e imagen postiva |
| F | 11. MAE-PNGIDS es una organización presta a colaborar a las unidades o sectores estratégicos que requieren asesoramiento respecto a manejo de residuos sólidos. | O | 11. Enfoque a la gestión por procesos y mejora continua de la gestión integral de desechos sólidos |
| F | 12. Total respaldo institucional por ser un proyecto prioritario por parte del Ministerio del Ambiente. | O | 12. Existencia de una política con enfoque a la solidaridad y responsabilidad socio ambiental |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

Tabla 3. Matriz Debilidades y Amenazas MAE-PNGIDS

| | DEBILIDADES | | AMENZAS |
|---|--|---|--|
| D | 1. Inestabilidad Gubernamental , de autoridades Ministeriales y del MAE-PNGIDS | A | 1. Falta de compromiso por implementar un modelo de Gestión Integral de Desechos Sólidos por parte de los Alcaldes Municipales. |
| D | 2. MAE-PNGIDS carece de una comunicación organizacional clara y efectiva entre las direcciones, coordinaciones y el personal en general. | A | 2. Intereses políticos por parte de sectores de oposición al gobierno para truncar la gestión del Programa. |
| D | 3. Dependencia y descoordinación en procedimientos con el Departamento Financiero y Administrativo del Ministerio del Ambiente ocasionando reprocesos y mala actitud y de solución de problemas entre el personal interno del MAE con el PNGIDS | A | 3. Baja capacidad de gestión en las municipalidades |
| D | 4. Alta rotación de personal de las áreas de dependencia de ejecución administrativa financiera de la Coordinación General Administrativa Financiera del Ministerio del Ambiente | A | 4. Escasa coordinación interinstitucional |
| D | 5. Falta de capacitación al personal administrativo-financiero en temas relacionados al desarrollo de sus funciones como sistema ESIGEF, GPR, SUIA, SIPIP | A | 5. Desconocimiento del marco legal en cuanto a residuos sólidos, tratamiento de la basura y cuidado del medio ambiente y de su aplicación por las municipalidades. |
| D | 6. Procesos no establecidos ni definidos | A | 6. Contaminación por residuos infecciosos y peligrosos |
| D | 7. No se establece el trabajo en equipo como política interna para la consecución de los objetivos propuestos | A | 7. Minadores-segregaderos en botaderos y calles |
| D | 8. Consultores calificados en la LOSNCP, pero que no cumplen con las especificaciones y calidad de los productos y servicios | A | 8. Manejo inadecuado de residuos especiales |
| D | 9. Carencia organizacional y de liderazgo de la Dirección Técnica y Dirección Administrativa-Financiera lo que ocasiona falta de integración de los diferentes equipos de trabajo y unidades del Programa | A | 9. Número significativo de botaderos clandestinos |
| D | 10. Falta de identificación clara y específica de las funciones del personal de la Dirección Técnica y Administrativa-Financiera, carencia de un manual de funciones | A | 10. Escasa educación ambiental |
| D | 11. Deficiencia en el desarrollo integral sistémico de una cultura de Planificación | A | 11. Rutas y frecuencias de recolección sin sustento técnico |
| D | 12. Limitación de asignación de recursos de fuente fiscal para la implementación de nuevos estudios y la generación de una buena ejecución presupuestaria | A | 12. Inexistencia de estaciones de transferencia |
| D | 13. Insatisfacción por parte de consultores en demoras extendidas de pagos por dependencia de la Dirección Financiera del Ministerio del Ambiente. | A | 13. Carencia de centros de tratamiento de residuos sólidos y peligrosos |
| D | 14. Trámites engorrosos y burocráticos para el ingreso de nuevo personal para el programa por dependencia de la Dirección de Talento Humano del Ministerio del Ambiente ocasionando pérdida y deserción de personal calificado de aporte sustancial para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. | A | 14. Falta de recursos económicos oportunamente entregados para la inversión y operación de la Empresa |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

3.3.2 Matriz de Impacto MAE-PNGIDS

Para el análisis se presenta la **Matriz de Vulnerabilidad** en la que se presenta los elementos de impacto negativo externos (amenazas) e internos (debilidades), para lograr determinar las posibles estrategias que permitirá convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades institucionales en fortalezas para el correcto desempeño de la organización.

Para el análisis se presenta la **Matriz de Aprovechabilidad** en la que se presenta los elementos de impacto positivo externos (oportunidades) e internos (fortalezas), para lograr equilibrar cuantitativamente las de mayor impacto y determinar posibles estrategias para aprovechar el beneficio de las oportunidades que posee MAE-PNGIDS y afianzar las fortalezas que apoyan a la consecución de oportunidades trascendentes para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

La Metodología que se utilizará para la construcción de la Matriz de Vulnerabilidad y Aprovechabilidad será la siguiente:

La Matriz se construye en base a la prioridad de la ponderación alta para estructurar tanto filas como columnas al momento de la comparación, pero dependiendo de la necesidad organizacional se puede incluir los criterios de ponderación media para el análisis más a detalle y de relevancia para la organización.

Para el caso de estudio determinaremos la ponderación alta para el efecto comparativo en las matrices.

Tabla 4. Ponderación de Impacto

| PONDERACION DEL IMPACTO | |
|-------------------------|---|
| ALTO | Amplia incidencia de las variables analizadas |
| MEDIO | Relativa incidencia de las variables analizadas |
| BAJO | Poca incidencia de las variables analizadas |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

La metodología de aplicabilidad en la matriz tanto de Vulnerabilidad y Aprovechabilidad se determina una vez que se efectúa la ponderación de acuerdo a la escala definida entre las relaciones y los aspectos internos y externos obteniendo los rangos tanto de filas y columnas y su análisis e interpretación están sobre el promedio obtenido.

Se determina la siguiente escala de medición para la aplicación en la Matriz:

- 5 = Impacto Alto
- 3= Impacto Medio
- 1= Impacto Bajo

3.3.2.1 Matriz de Vulnerabilidad MAE-PNGIDS

Tabla 5. Matriz de Impacto Debilidades

| | VARIABLES | IMPACTO | | |
|---|--|---------|-------|------|
| | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| D | 1. Inestabilidad Gubernamental , de autoridades Ministeriales y del MAE-PNGIDS | X | | |
| D | 2. MAE-PNGIDS carece de una comunicación organizacional clara y efectiva entre las direcciones, coordinaciones y el personal en general. | X | | |
| D | 3. Dependencia y descoordinación en procedimientos con el Departamento Financiero y Administrativo del Ministerio del Ambiente ocasionando reprocesos y mala actitud y de solución de problemas entre el personal interno del MAE con el PNGIDS | X | | |
| D | 4. Alta rotación de personal de las áreas de dependencia de ejecución administrativa financiera de la Coordinación General Administrativa Financiera del Ministerio del Ambiente | | X | |
| D | 5. Falta de capacitación al personal administrativo-financiero en temas relacionados al desarrollo de sus funciones como sistema ESIGEF, GPR, SUIA, SIPIP | X | | |
| D | 6. Procesos no establecidos ni definidos | X | | |
| D | 7. No se establece el trabajo en equipo como política interna para la consecución de los objetivos propuestos | | X | |
| D | 8. Consultores calificados en la LOSNCP, pero que no cumplen con las especificaciones y calidad de los productos y servicios | X | | |
| D | 9. Carencia organizacional y de liderazgo de la Dirección Técnica y Dirección Administrativa-Financiera lo que ocasiona falta de integración de los diferentes equipos de trabajo y unidades del Programa | | X | |
| D | 10. Falta de identificación clara y específica de las funciones del personal de la Dirección Técnica y Administrativa-Financiera, carencia de un manual de funciones | | X | |
| D | 11. Deficiencia en el desarrollo integral sistémico de una cultura de Planificación | X | | |
| D | 12. Limitación de asignación de recursos de fuente fiscal para la implementación de nuevos estudios y la generación de una buena ejecución presupuestaria | X | | |
| D | 13. Insatisfacción por parte de consultores en demoras extendidas de pagos por dependencia de la Dirección Financiera del Ministerio del Ambiente. | | X | |
| D | 14. Trámites engorrosos y burocráticos para el ingreso de nuevo personal para el programa por dependencia de la Dirección de Talento Humano del Ministerio del Ambiente ocasionando pérdida y deserción de personal calificado de aporte sustancial para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. | | | X |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

Tabla 6. Matriz de Impacto Amenazas

| | VARIABLES | IMPACTO | | |
|---|--|---------|-------|------|
| | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| A | 1. Falta de compromiso por implementar un modelo de Gestión Integral de Desechos Sólidos por parte de los Alcaldes Municipales. | X | | |
| A | 2. Intereses políticos por parte de sectores de oposición al gobierno para truncar la gestión del Programa. | X | | |
| A | 3. Baja capacidad de gestión en las municipalidades | | X | |
| A | 4. Escasa coordinación interinstitucional | | | X |
| A | 5. Desconocimiento del marco legal en cuanto a residuos sólidos, tratamiento de la basura y cuidado del medio ambiente y de su aplicación por las municipalidades. | | X | |
| A | 6. Contaminación por residuos infecciosos y peligrosos | | X | |
| A | 7. Minadores-segregaderos en botaderos y calles | | X | |
| A | 8. Manejo inadecuado de residuos especiales | X | | |
| A | 9. Número significativo de botaderos clandestinos | | X | |
| A | 10. Escasa educación ambiental | X | | |
| A | 11. Rutas y frecuencias de recolección sin sustento técnico | | X | |
| A | 12. Inexistencia de estaciones de transferencia | | | X |
| A | 13. Carencia de centros de tratamiento de residuos sólidos y peligrosos | | | X |
| A | 14. Falta de recursos económicos oportunamente entregados para la inversión y operación de la Empresa | X | | |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

Tabla 7. Matriz de Impacto Debilidades-Impacto Alto

| | VARIABLES | IMPACTO | | |
|---|---|---------|-------|------|
| | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| D | 1. Inestabilidad Gubernamental , de autoridades Ministeriales y del MAE-PNGIDS | X | | |
| D | 2. MAE-PNGIDS carece de una comunicación organizacional clara y efectiva entre las direcciones, coordinaciones y el personal en general. | X | | |
| D | 3. Dependencia y descoordinación en procedimientos con el Departamento Financiero y Administrativo del Ministerio del Ambiente ocasionando reprocesos y mala actitud y de solución de problemas entre el personal interno del MAE con el PNGIDS | X | | |
| D | 5. Falta de capacitación al personal administrativo-financiero en temas relacionados al desarrollo de sus funciones como sistema ESIGEF, GPR, SUIA, SIPIP | X | | |
| D | 6. Procesos no establecidos ni definidos | X | | |
| D | 8. Consultores calificados en la LOSNCP, pero que no cumplen con las especificaciones y calidad de los productos y servicios | X | | |
| D | 11. Deficiencia en el desarrollo integral sistémico de una cultura de Planificación | X | | |
| D | 12. Limitación de asignación de recursos de fuente fiscal para la implementación de nuevos estudios y la generación de una buena ejecución presupuestaria | X | | |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

Tabla 8. Matriz de Impacto Amenazas-Impacto Alto

| | VARIABLES | IMPACTO | | |
|---|---|---------|-------|------|
| | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| A | 1. Falta de compromiso por implementar un modelo de Gestión Integral de Desechos Sólidos por parte de los Alcaldes Municipales. | X | | |
| A | 2. Intereses políticos por parte de sectores de oposición al gobierno para truncar la gestión del Programa. | X | | |
| A | 8. Manejo inadecuado de residuos especiales | X | | |
| A | 10. Escasa educación ambiental | X | | |
| A | 14. Falta de recursos económicos oportunamente entregados para la inversión y operación de la Empresa | X | | |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

Tabla 9. Matriz de Vulnerabilidad MAE-PNGIDS

| MATRIZ DE VULNERABILIDAD "DA" MAE- PNGIDS | | | | | | | |
|---|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| | | AMENAZAS | | | | | |
| | | A1 | A2 | A8 | A10 | A14 | TOTAL |
| D E B I L I D A D E S | D1 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 19 |
| | D2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 11 |
| | D3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 9 |
| | D5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 9 |
| | D6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 17 |
| | D8 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 19 |
| | D11 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 21 |
| | D12 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 19 |
| TOTAL | | 26 | 22 | 22 | 20 | 34 | 124 |
| PONDERACION: ALTA = 5, MEDIA = 3, BAJA = 1 | | | | | | | |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

3.3.2.2 Matriz De Aprovechabilidad MAE-PNGIDS

Tabla 10. Matriz de Impacto Fortalezas

| | VARIABLES | IMPACTO | | |
|---|--|---------|-------|------|
| | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| F | 1. Existe credibilidad y apropiación interna por parte del público y la sociedad civil en torno al proceso de reformas que sigue el país y en particular del Plan Nacional del Buen Vivir garantizando los derechos de la naturaleza y promoviendo un ambiente sano. | | X | |
| F | 2. Nivel de educación superior del personal MAE-PNGIDS ya que en su totalidad poseen estudios superiores de tercer y cuarto nivel. | X | | |
| F | 3. Los clientes como GADs municipales reciben asesoría técnica especializada para el manejo adecuado de residuos sólidos. | X | | |
| F | 4. MAE-PNGIDS lidera un hito en el Estado Ecuatoriano al ser el único programa orientado al manejo de residuos sólidos con inclusión social. | X | | |
| F | 5. Pioneros en la implementación de Acuerdos Ministeriales en el manejo de residuos sólidos especiales y peligrosos. | X | | |
| F | 6. Ambiente de trabajo óptimo | | X | |
| F | 7. MAE-PNGIDS es una organización flexible a cambios | | X | |
| F | 8. MAE-PNGIDS es una organización funcional y sistemática | | X | |
| F | 9. MAE-PNGIDS es una organización que garantiza los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano promueve a la mejora de la calidad de vida de la población | | | X |
| F | 10. MAE-PNGIDS es una organización que garantiza el fortalecimiento institucional con transparencia y calidad | | | X |
| F | 11. MAE-PNGIDS es una organización presta a colaborar a las unidades o sectores estratégicos que requieren asesoramiento respecto a manejo de residuos sólidos. | | X | |
| F | 12. Total respaldo institucional por ser un proyecto prioritario por parte del Ministerio del Ambiente. | X | | |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

Tabla 11. Matriz de Impacto Oportunidades

| | VARIABLES | IMPACTO | | |
|---|--|---------|-------|------|
| | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| O | 1. Necesidad de incluir gestión por procesos como primer proyecto dentro del Ministerio del Ambiente. | X | | |
| O | 2. Modernización de la institución gubernamental | | X | |
| O | 3. El levantamiento y diseño de procesos del MAE-PNGIDS ayudará a orientar y coordinar procedimientos técnicos, administrativos, financieros y de apoyo mejorando los índices de eficiencia permitiendo desarrollar las funciones de forma consecutiva y con calidad | X | | |
| O | 4. Establecer inducción al personal del Programan a través de procesos claros y definidos para el mejor desempeño de sus funciones y obtener los resultados planificados | X | | |
| O | 5. Apoyo por parte del Ministerio del Ambiente para la implementación de procesos en los proyectos de desarrollo institucional | X | | |
| O | 6. Cambio de mentalidad burocrática a sistematiza por procesos para una ejecución adecuada de funciones y priorización del recurso humano y económico | | X | |
| O | 7. Propender a la agilidad de gestión de pagos a proveedores y clientes internos y externos con en las diferentes aéreas del Ministerio del Ambiente eliminado tiempos muertos y cuellos de botella | | X | |
| O | 8. Alcanzar niveles de confianza con niveles de calidad y calidez en el procesamiento de tramites institucionales | | | X |
| O | 9. Descentralizar la Gestión Administrativa-Financiera del Programa con relación al Ministerio del Ambiente | X | | |
| O | 10. Posicionamiento reconocido del MAE-PNGIDS e imagen postiva | | X | |
| O | 11. Enfoque a la gestión por procesos y mejora continua de la gestión integral de desechos sólidos | X | | |
| O | 12. Existencia de una política con enfoque a la solidaridad y responsabilidad socio ambiental | | X | |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

Tabla 12. Matriz de Impacto Fortalezas-Impacto Alto

| | VARIABLES | IMPACTO | | |
|---|--|---------|-------|------|
| | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| F | 2. Nivel de educación superior del personal MAE-PNGIDS ya que en su totalidad poseen estudios superiores de tercer y cuarto nivel. | X | | |
| F | 3. Los clientes como GADs municipales reciben asesoría técnica especializada para el manejo adecuado de residuos sólidos. | X | | |
| F | 4. MAE-PNGIDS lidera un hito en el Estado Ecuatoriano al ser el único programa orientado al manejo de residuos sólidos con inclusión social. | X | | |
| F | 5. Pioneros en la implementación de Acuerdos Ministeriales en el manejo de residuos sólidos especiales y peligrosos. | X | | |
| F | 12. Total respaldo institucional por ser un proyecto prioritario por parte del Ministerio del Ambiente. | X | | |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

Tabla 13. Matriz de Impacto Oportunidades-Impacto Alto

| | VARIABLES | IMPACTO | | |
|---|--|---------|-------|------|
| | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| O | 1. Necesidad de incluir gestión por procesos como primer proyecto dentro del Ministerio del Ambiente. | X | | |
| O | 3. El levantamiento y diseño de procesos del MAE-PNGIDS ayudará a orientar y coordinar procedimientos técnicos, administrativos, financieros y de apoyo mejorando los índices de eficiencia permitiendo desarrollar las funciones de forma consecutiva y con calidad | X | | |
| O | 4. Establecer inducción al personal del Programa a través de procesos claros y definidos para el mejor desempeño de sus funciones y obtener los resultados planificados | X | | |
| O | 5. Apoyo por parte del Ministerio del Ambiente para la implementación de procesos en los proyectos de desarrollo institucional | X | | |
| O | 9. Descentralizar la Gestión Administrativa-Financiera del Programa con relación al Ministerio del Ambiente | X | | |
| O | 11. Enfoque a la gestión por procesos y mejora continua de la gestión integral de desechos sólidos | X | | |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

Tabla 14. Matriz de Aprovechabilidad MAE-PNGIDS

| MATRIZ DE APROVECHABILIDAD "FO" MAE- PNGIDS | | | | | | | | |
|--|-----|---------------|----|----|----|----|-----|-------|
| | | OPORTUNIDADES | | | | | | |
| | | O1 | O3 | O4 | O5 | O9 | O11 | TOTAL |
| F O R T A L E Z A S | F2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 24 |
| | F3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 12 |
| | F4 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 1 | 16 |
| | F5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 26 |
| | F12 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 22 |
| TOTAL | | 21 | 19 | 13 | 17 | 19 | 11 | 100 |
| PONDERACION: ALTA = 5, MEDIA = 3, BAJA = 1 | | | | | | | | |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

3.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos MAE-PNGIDS

Una Matriz de Evaluación de Factores Externos permitirá al MAE-PNGIDS evaluar la información financiera, ambiental, política, gubernamental, legal y competitiva de los Factores Oportunidades y Amenazas, se la desarrolla en base a la siguiente metodología:

- Enlistar los factores externos claves del Programa que para el presente caso de estudio lo efectuaremos con las Matrices de Impacto Alto analizados en el FODA. Para la presente matriz mencionaremos las oportunidades y después las amenazas.
- Para determinar la importancia de cada factor externo se asignará a cada factor la ponderación de 0 (no importante) y 1 (muy importante). La suma de todas las ponderaciones asignadas a cada factor externo de oportunidades y amenazas deberá ser igual a 1.

- Se asignará a cada factor externo una ponderación en donde se analizará que tan eficaz responden las estrategias actuales de la empresa a cada factor, donde:
 - 4 = la respuesta es superior
 - 3 = la respuesta es mayor al promedio
 - 2 = la respuesta es el promedio
 - 1 = la respuesta es deficiente

- Se multiplica la ponderación de cada factor externo por su clasificación para obtener una puntuación total.

- Se suma las puntuaciones ponderadas para cada variable para obtener una ponderación total para la organización.

Tabla 15. Matriz Evaluación Factores Externos MAE-PNGIDS

| MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS MAE-PNGIDS | | | | |
|---|--|--------------------|----------------------|--------------------------------|
| FACTORES EXTERNOS CLAVE | | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | PUNTUACIONES PONDERADAS |
| OPORTUNIDADES | | | | |
| O | 1. Necesidad de incluir gestión por procesos como primer proyecto dentro del Ministerio del Ambiente. | 0,12 | 2,00 | 0,24 |
| O | 3. El levantamiento y diseño de procesos del MAE-PNGIDS ayudará a orientar y coordinar procedimientos técnicos, administrativos, financieros y de apoyo mejorando los índices de eficiencia permitiendo desarrollar las funciones de forma consecutiva y con calidad | 0,10 | 3,00 | 0,30 |
| O | 4. Establecer inducción al personal del Programa a través de procesos claros y definidos para el mejor desempeño de sus funciones y obtener los resultados planificados | 0,08 | 2,00 | 0,16 |
| O | 5. Apoyo por parte del Ministerio del Ambiente para la implementación de procesos en los proyectos de desarrollo institucional | 0,09 | 3,00 | 0,27 |
| O | 9. Descentralizar la Gestión Administrativa-Financiera del Programa con relación al Ministerio del Ambiente | 0,09 | 3,00 | 0,27 |
| O | 11. Enfoque a la gestión por procesos y mejora continua de la gestión integral de desechos sólidos | 0,10 | 2,00 | 0,20 |
| AMENAZAS | | | | |
| A | 1. Falta de compromiso por implementar un modelo de Gestión Integral de Desechos Sólidos por parte de los Alcaldes Municipales. | 0,11 | 3,00 | 0,33 |
| A | 2. Intereses políticos por parte de sectores de oposición al gobierno para truncar la gestión del Programa. | 0,08 | 2,00 | 0,16 |
| A | 8. Manejo inadecuado de residuos especiales | 0,09 | 3,00 | 0,27 |
| A | 10. Escasa educación ambiental | 0,07 | 2,00 | 0,14 |
| A | 14. Falta de recursos económicos oportunamente entregados para la inversión y operación de la Empresa | 0,07 | 3,00 | 0,21 |
| TOTAL | | 1,00 | | 2,55 |

Fuente: (Fred R., 2008)

Elaborado por: Cristina Palacios E.

El resultado del análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos determina que el puntaje ponderado de 2.55 se encuentra en puntaje promedio en donde se aprecia que la estructura externa del Programa responde de manera reactiva a las oportunidades y amenazas del Programa, es decir que aprovecha las oportunidades existentes y minimiza los efectos de las amenazas externas.

3.3.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos MAE-PNGIDS

Una Matriz de Evaluación de Factores Internos permitirá al MAE-PNGIDS evaluar las fortalezas y debilidades relevantes permitiendo identificar y evaluar la relación entre factores internos, se desarrolla en base la siguiente metodología:

- Enlistar los factores internos claves del Programa que para el presente caso de estudio lo efectuaremos con las Matrices de Impacto Alto analizados en el FODA. Para la presente matriz mencionaremos las fortalezas y después las debilidades.
- Para determinar la importancia de cada factor interno se asignará a cada factor la ponderación de 0 (irrelevante) y 1 (muy importante) considerando los factores que tienen mayor influencia en el desempeño organizacional. . La suma de todas las ponderaciones asignadas a cada factor interno de fortalezas y debilidades deberá ser igual a 1.
- Se asignará a cada factor interno una ponderación en donde se analizará que tan eficaz responden las estrategias actuales de la empresa a cada factor, donde:
 - 4 = fortaleza importante
 - 3 = fortaleza menor
 - 2 = debilidad menor
 - 1 = debilidad importante
- Se multiplica la ponderación de cada factor interno por su clasificación para obtener una puntuación total.
- Se suma las puntuaciones ponderadas para cada variable para obtener una ponderación total para la organización.

Tabla 16. Matriz Evaluación de Factores Internos MAE-PNGIDS

| MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS MAE-PNGIDS | | | | |
|---|---|--------------------|----------------------|--------------------------------|
| FACTORES INTERNOS CLAVE | | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | PUNTUACIONES PONDERADAS |
| FORTALEZAS | | | | |
| F | PNGIDS ya que en su totalidad poseen estudios superiores de tercer y cuarto nivel. | 0,09 | 3,00 | 0,27 |
| F | 3. Los clientes como GADs municipales reciben asesoría técnica especializada para el manejo adecuado de residuos sólidos. | 0,02 | 4,00 | 0,08 |
| F | 4. MAE-PNGIDS lidera un hito en el Estado Ecuatoriano al ser el único programa orientado al manejo de residuos sólidos con inclusión social. | 0,10 | 4,00 | 0,40 |
| F | 5. Pioneros en la implementación de Acuerdos Ministeriales en el manejo de residuos sólidos especiales y peligrosos. | 0,09 | 4,00 | 0,36 |
| F | 12. Total respaldo institucional por ser un proyecto prioritario por parte del Ministerio del Ambiente. | 0,08 | 4,00 | 0,32 |
| DEBILIDADES | | | | |
| D | 1. Inestabilidad Gubernamental , de autoridades Ministeriales y del MAE-PNGIDS | 0,09 | 2,00 | 0,18 |
| D | 2. MAE-PNGIDS carece de una comunicación organizacional clara y efectiva entre las direcciones, coordinaciones y el personal en general. | 0,08 | 1,00 | 0,08 |
| D | 3. Dependencia y descoordinación en procedimientos con el Departamento Financiero y Administrativo del Ministerio del Ambiente ocasionando reprocesos y mala actitud y de solución de problemas entre el personal interno del MAE con el PNGIDS | 0,05 | 2,00 | 0,10 |
| D | 5. Falta de capacitación al personal administrativo-financiero en temas relacionados al desarrollo de sus funciones como sistema ESIGEF, GPR, SUJA, SIPIP | 0,06 | 2,00 | 0,12 |
| D | 6. Procesos no establecidos ni definidos | 0,09 | 2,00 | 0,18 |
| D | 8. Consultores calificados en la LOSNCP, pero que no cumplen con las especificaciones y calidad de los productos y servicios | 0,07 | 2,00 | 0,14 |
| D | 11. Deficiencia en el desarrollo integral sistémico de una cultura de Planificación | 0,08 | 2,00 | 0,16 |
| D | 12. Limitación de asignación de recursos de fuente fiscal para la implementación de nuevos estudios y la generación de una buena ejecución presupuestaria | 0,10 | 1,00 | 0,10 |
| TOTAL | | 1,00 | | 2,49 |

Fuente: (Fred R., 2008)

Elaborado por: Cristina Palacios E.

El resultado del análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos determina que el puntaje ponderado de 2.49 se encuentra en puntaje promedio en donde se aprecia que la estructura interna del Programa es fuerte y con tendencia a convertir las debilidades en fortalezas para el logro de objetivos institucionales.

3.3.5 Matriz de Planificación Estratégica MAE-PNGIDS

La Matriz de Planificación Estratégica utiliza los resultados de las matrices realizadas en este análisis como son:

- Matriz FODA
- Matriz de Vulnerabilidad
- Matriz de Aprovechabilidad
- Matriz de Evaluación de Factores Externos
- Matriz de Evaluación de Factores Internos

La información obtenida nos permite construir la Matriz de Planeación Estratégica que se convierte en una herramienta en donde se establece y se formula de manera objetiva las estrategias de la organización, con base a los factores externos e internos de impacto alto que son ejes determinantes en la toma de decisiones para el desarrollo departamental y organizacional.

Por lo cual detallamos a continuación la Matriz de Planeación Estratégica para el MAE-PNGIDS:

Tabla 17. Matriz de Planificación Estratégica FO. MAE-PNGIDS

| | FORTALEZAS | | OPORTUNIDADES |
|---|---|---|---|
| F | 1. Nivel de educación superior de tercer nivel del personal MAE-PNGIDS permitirá la implementación de procesos como pioneros en el Ministerio del Ambiente | O | 1. Necesidad de incluir gestión por procesos como primer proyecto dentro del Ministerio del Ambiente |
| F | 2. Implementar acuerdos Ministeriales en el manejo de desechos sólidos especiales y peligros permitiendo el conocimiento y educación ambiental. | O | 2. Especialización en implementación de Acuerdos Ministeriales a través de procesos con aporte de eficiencia hacia el cliente interno y externo |
| F | 3. Líder en implementación de procesos en los proyectos de desarrollo institucional del Ministerio del Ambiente. | O | 3. Respaldo por parte del Ministerio del Ambiente hacia el PNGIDS para implementación de procesos en proyectos de desarrollo institucional |
| F | 4. Descentralizar por parte del MAE-PNGIDS para procesos de la Gestión Administrativa-Financiera del Programa con relación al Ministerio del Ambiente. | O | 4. Autonomía, agilidad e implementación de procesos al obtener la descentralización del área Administrativa Financiera del Ministerio del Ambiente |
| F | 5. Implementación de un modelo de Gestión Integral de Desechos sólidos por parte de las Alcaldías Municipales a través de la asesoría técnica por parte del MAE-PNGIDS. | O | 5. Apoyo por parte del Ministerio del Ambiente para la implementación de procesos en los proyectos de desarrollo institucional |
| F | 6. Asesoría técnica en el manejo adecuado de residuos especiales | O | 6. Fomentar comunicación organizacional clara y efectiva entre el personal del PNGIDS con la implementación de procesos, que permite una visualización clara de los objetivos |
| F | 7. Asignación oportuna de recursos económicos por el Gobierno Central para efectuar capacitación técnica a los GADs municipales para el manejo adecuado de residuos sólidos | O | 7. Eficiencia en el desarrollo integral sistémico de la cultura de Planificación al ser entes independiente de ejecución |
| F | 8. Ejecución presupuestaria relevante que permite ser un proyecto prioritario en el Ministerio del Ambiente con respaldo institucional. | O | 8. Planificación a través de un enfoque basado en procesos y mejora continua de la gestión integral de desechos sólidos. |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

Tabla 18. Matriz de Planificación Estratégica DA. MAE-PNGIDS

| | DEBILIDADES | | AMENZAS |
|---|---|---|---|
| D | 1. Deficiencia en la implementación de procesos dentro del Programa por falta de apoyo y capacitación del personal PNGIDS. | A | 1. Creación e implementación de Acuerdos Ministeriales en el manejo de residuos sólidos especiales y peligrosos por parte de otras entidades gubernamentales no adscritas a este fin |
| D | 2. Falta de cultura organizacional para el diseño y levantamiento de procesos de las diferentes áreas por deficiente nivel comunicacional. | A | 2. Deliberación, interés y asignación del PNGIDS a otra entidad del sector público para apoyo de implementación de un enfoque por procesos y del cumplimiento de metas organizacionales |
| D | 3. Deficiente nivel de desempeño del personal PNGIDS por la no implementación de procesos bien estructurados y definidos. | A | 3. Favorecer a ciertos grupos sociales y económicos en el manejo de residuos sólidos dejando de lado el factor humanitario de los recicladores de vereda |
| D | 4. No implementación de un enfoque por procesos y mejora continua por deficiencia de recursos de fuente fiscal | A | 4. Capacitación a GADs municipales en manejo de residuos sólidos por parte de instituciones del estado a fines y entes extranjeros |
| D | 5. Dependencia en la ejecución de procesos aliada al área Administrativa y Financiera del Ministerio del Ambiente. | A | 5. No aportar con el crecimiento en conocimientos y educación en el tema ambiental orientado a GADs Municipales, Alcaldías y Prefecturas gubernamentales |
| D | 6. Carencia de inducción clara y oportuna al nuevo personal del PNGIDS por falta de lineamientos y procesos definidos | A | 6. Recicladores sin misión social por falta de capacitan y apoyo del Gobierno Central a través de MAE-PNGIDS |
| D | 7. No difusión del levantamiento de procesos y su implementación para mejora de desempeño laboral y personal hacia los demás proyectos del Ministerio del Ambiente. | A | 7. Inestabilidad Gubernamental y de autoridades ministeriales |
| D | 8. Falta de apoyo de las autoridades del PNGIDS y del Ministerio del Ambiente en la implementación y difusión de procesos | A | 8. GADs municipales sin implementación de políticas y manejo adecuado de un modelo de gestión integral de desechos sólidos. |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

3.4 Estructura Organizacional MAE-PNGIDS

Las actividades de una organización convergen en una estructura organizacional de tareas y relaciones de la gerencia o dirección. Las áreas estructuradas contienen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, grado de control y efectividad, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.

La asignación de puestos para formar equipos departamentales forma una estructura organizacional, un segmento de control y una cadena de mando. Dicta estructura mide y

asigna recursos monetarios y de talento humano orientado a la consecución de objetivos organizacionales.

“El desarrollo y la modificación de los organigramas es una habilidad importante que los estrategas deben tener. Este ejercicio le ayudará a mejorar su habilidad para alterar la estructura jerárquica de una organización en respuesta a las nuevas estrategias que se vayan a formular” (Fred R., 2008, pág. 302).

3.4.1 Estructura Operativa Inicial MAE-PNGIDS

De acuerdo a Documento SENPLADES del Proyecto de Gestión Integral de Desechos Sólidos del 12 de Julio de 2010, presenta la siguiente estructura operativa con la cual se ha desarrollado las actividades del PNGIDS, la misma que mantiene una estructura piramidal tradicional con sus respectivas áreas operativas.

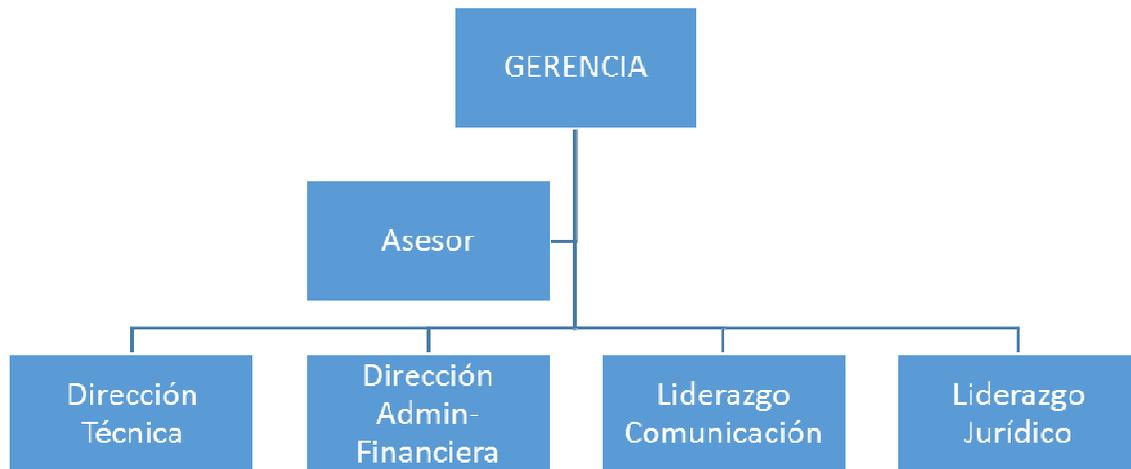


Figura 7. Estructura Operativa Inicial MAE-PNGIDS

Elaborado por: Cristina Palacios E.

3.4.2 Estructura Operativa Propuesta MAE-PNGIDS

La estructura operativa propuesta plantea una estructura más fresca, clara y funcional que permite la interrelación clara de forma interdepartamental que cumplirá con la operatividad para el Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos.

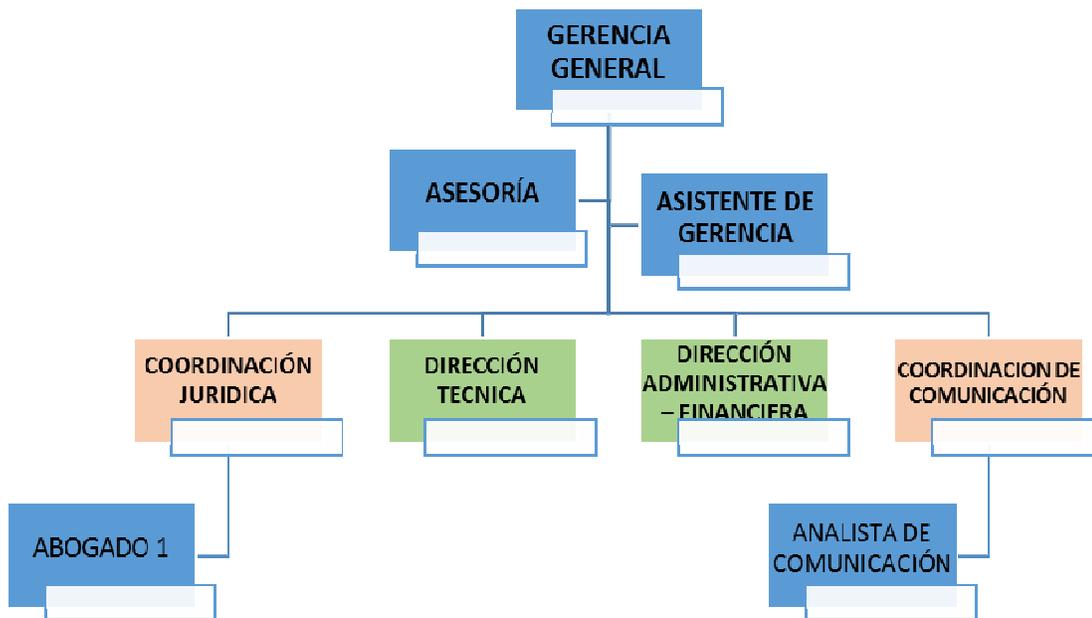


Figura 8. Organigrama Estructural Propuesto MAE-PNGIDS

Elaborado por: Cristina Palacios E

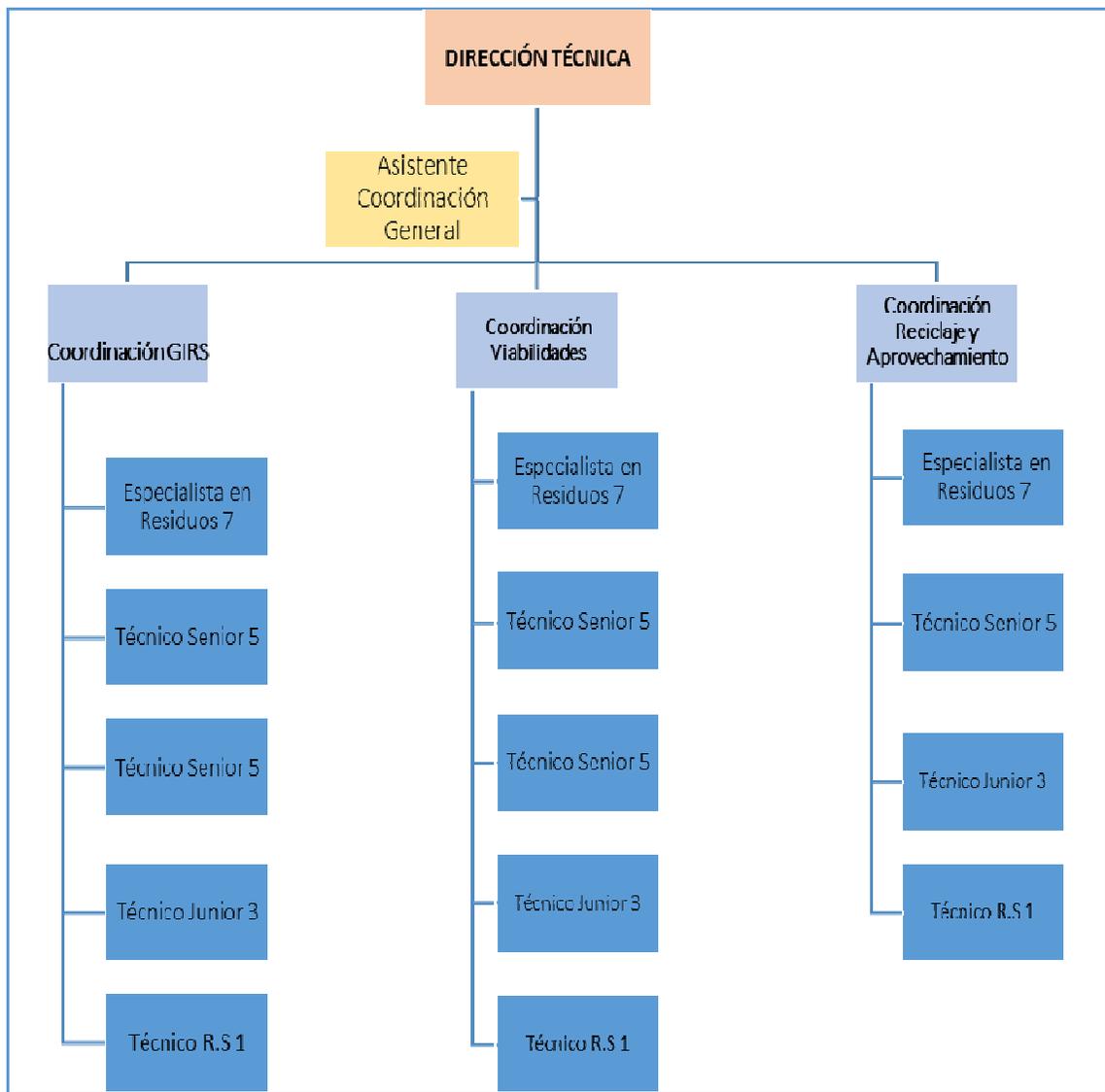


Figura 9. Organigrama Estructural Dirección Técnica MAE-PNGIDS

Elaborado por: Cristina Palacios E

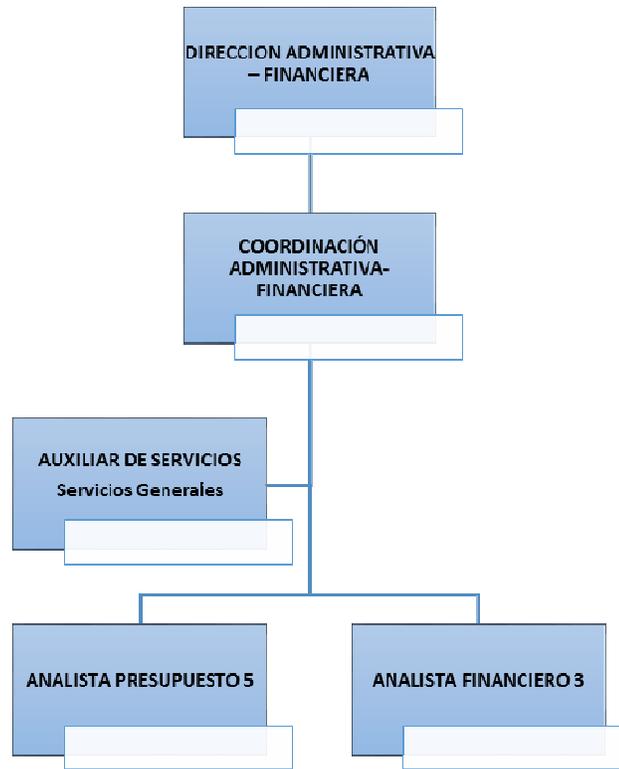


Figura 10. Organigrama Estructural Dirección. Administrativa-Financiera. MAE-PNGIDS

Elaborado por: Cristina Palacios E

3.4.3 Diseño y Análisis de Puestos MAE-PNGIDS

De acuerdo a la propuesta en la Estructura Operativa Propuesta se determina el presente Diseño y Análisis de Puestos del personal MAE-PNGIDS propuesto en el **ANEXO A.** el documento respalda la estructura organizacional del Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos, se lo elaboró enfocado a la descripción de puestos de cada área del Programa, asignando las principales atribuciones y responsabilidades del puesto, misión del puesto, perfil ocupacional, actividades específicas del cargo y las relaciones jerárquicas entre las diferentes áreas y funcionarios.

El Diseño y Análisis de Puestos aporta a la delegación e identificación del responsable de los procesos y de las capacidades y aptitudes que debe tener para su selección. Dicho documento deberá ser difundido a todo el personal del MAE-PNGIDS para el respaldo de la estructura operativa y el desarrollo de mejoras de ser el caso.

CAPÍTULO IV.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN PARA EL PROGRAMA NACIONAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS)

4.1 Diseño de Procesos del Área Administrativa-Financiera y Área Técnica del Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos (MAE-PNGIDS)

Las empresas del sector público ecuatoriano en su constante lucha por la implementación de un servicio de calidad y dejar de lado el estigma de burocratización generalizado por sus estructuras piramidales y funcionarios poco accesibles a la interacción con el cliente interno y externo sin considerar el rol importante en el desarrollo de nuestro país y en el mundo cambiante globalizado en el que estamos inmersos, se encuentra reaccionando ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales que generaban nichos de poder y su resistencia e inercia al cambio, potenciando e implementando procesos con un objetivo común que es el servicio, atención y respeto al ciudadano.

Por lo cual el presente trabajo se encuentra orientado a la búsqueda de mejores prácticas laborales para los funcionarios actuales y nuevos funcionarios que ingresen al Programa, para que su implementación pueda ayudar a una mejora significativa en todos los ámbitos de la gestión de la organización.

El presente Diseño de Procesos para el Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos del Ministerio del Ambiente tiene como objeto establecer principios y directrices que permitan a la organización adoptar de manera efectiva y eficiente un enfoque basado en procesos para la gestión de las actividades y recursos.

La guía de procesos para el MAE-PNGIDS dotará su un enfoque basado en procesos a su gestión y de manera particular si a futuro necesitan aplicar dicho enfoque en el ámbito de un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la familia ISO 9001:2008 y/o en el marco del modelo EFQM de Excelencia Empresarial.

Con esta finalidad, se ha pretendido elaborar un documento sencillo, ágil y operativo, de consulta y aplicabilidad que proporcione un adecuado entendimiento de este enfoque para la gestión operativa y administrativa de la organización. De manera que MAE-PNGIDS pueda adaptar a sus necesidades de forma flexible creando uniformidad en las directrices permaneciendo su estructura así como la naturaleza de sus actividades.

4.1.1 Metodología

En Enfoque basado en procesos es un herramienta de gran alcance que permite el diagnóstico, análisis, y toma de decisiones que permite visualizar el escenario deseado a futuro así como establecer los pasos que se debe realizar para alcanzar los objetivos planteados por la organización. Sin una ruta definida en las actividades el MAE-PNGIDS transita con el riesgo de que las acciones emprendidas respondan a coyunturas y oportunidades, antes que a estrategias que conduzcan a fortalecer su accionar bajo el rol de Gestor Integral de Desechos Sólidos y rector ambiental en el país.

- La metodología de investigación se centrará:
 - Determinar procesos del área Administrativa-Financiera y Área Técnica a través del Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos y medios de mejoramiento continuo a través de diagramas de flujo en donde se determinará tiempos y cuellos de botella.
 - Analizar los procedimientos actuales y encontrar oportunidades de mejor para determinarlos como procesos definidos realizando la aplicación adecuada de la investigación de la información.
 - Elaboración de mejoras de los procesos
 - Gestión por Procesos para el para PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS (MAE-PNGIDS).

La tendencia metodológica tiene como enfoque el de planificación-operativización-retroalimentación, que implica la participación activa y emotiva de todos los funcionarios del Programa para contribuir y construir colectivamente los diversos procesos. A esto se complementa con la decisión de implementación de un Enfoque basado en Procesos por parte de la Gerencia y Direcciones del Programa, para generar esta herramienta de planificación como el principal insumo para la gestión institucional.

4.1.2 Levantamiento de la Información

A través de la recopilación y el levantamiento de la información se determina la magnitud que implica implementar un Enfoque basado en Procesos, pues al no tener una experiencia anterior nos apoyaremos en las fuentes de información para detectar oportunidades, limitaciones o divergencias que nos permitirán tener un panorama de la situación actual.

4.1.3 Fuentes de Información

Las principales fuentes de información se establecieron de la siguiente manera:

- La base del levantamiento de información es el personal directivo del MAE-PNGIDS entre los cuales está la Gerencia General, Dirección Técnica, Dirección Administrativa Financiera, Coordinaciones y equipo de apoyo, quienes manejan información histórica, valiosa y relevante para la construcción de los procesos organizacionales.
- El eje principal de fuente de información son los funcionarios públicos del MAE-PNGIDS quienes contribuyen con sus observaciones, comentarios o mejoras que son un aporte de gran ayuda puesto que ellos son los principales actores de la ejecución de las actividades rutinarias.
- Como Soportes de las fuentes de información las Unidades Departamentales anexas y programas del Ministerio del Ambiente, que manejen actividades similares para el mejoramiento o implementación en el Programa.

4.1.3.1 Recopilación de la Información

El levantamiento de la información se lo efectuó a través de entrevistas personales con cada uno de los funcionarios del MAE-PNGIDS, para conocer de forma general las funciones y actividades que realiza cada área. En base a las percepciones y aportes obtenidas de las entrevistas se determina la estrategia general en base a la descripción de actividades y de los tiempos empleados que nos permitirá la elaboración e implementación de procesos.

Para la recopilación de las actividades de los funcionarios del MAE-PNGIDS se efectuó mediante el formato detallado a continuación:

Tabla 19. Formulario Actividades del Personal MAE-PNGIDS

| FORMULARIO ACTIVIDADES PERSONAL | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|--|--|--|--|--------------|-----------|---------------------------|---|--|----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|--|
| 1. Datos de identificación | | | | | | | | | | | | | |
| Nombres y Apellidos: | | <input style="width:100%;" type="text"/> | | | | | | | | | | | |
| Teléfono | | <input style="width:80%;" type="text"/> | | | | Extensión | | <input style="width:80%;" type="text"/> | | | | | |
| 2. Identificación del Puesto | | | | | | | | | | | | | |
| Cargo: | | <input style="width:100%;" type="text"/> | | | | | | | | | | | |
| Departamento: | | <input style="width:100%;" type="text"/> | | | | | | | | | | | |
| Gerencia | | <input style="width:100%;" type="text"/> | | | | | | | | | | | |
| Dirección | | <input style="width:100%;" type="text"/> | | | | | | | | | | | |
| Nombre del jefe inmediato: | | <input style="width:100%;" type="text"/> | | | | | | | | | | | |
| Teléfono | | <input style="width:80%;" type="text"/> | | | | Extensión | | <input style="width:80%;" type="text"/> | | | | | |
| 3. Actividades | | | | | | | | | | | | | |
| No. | PRODUCTO/SERVICIO | 3.1 Actividades periódicas | Tipo de Actividad | Plataforma/Sistema utilizado (si el caso aplica) | Periodicidad | Volumen | Tiempo unitario (minutos) | Elementos de Apoyo que Utiliza | Qué insumo recibe.? | De quién recibe.? | Qué elemento entrega.? | A quién entrega.? | Usa Check List para realizar la actividad antes señalada |
| 1 | Control y supervisión sucursal guayaquil | Revisar los ingresos de caja, que se cumpla la política de ingreso de valores por ventanilla, revisar que se realicen los depósitos dos veces en el día | Actividades con Valor al cliente externo | SISE | Diaria | 2 | 10 | ninguno | Boletas escaneadas a través de mail | Caja guayaquil | ninguno | nadie | NO |
| 2 | Control y supervisión sucursal cuenca | Revisar los ingresos de caja, que se cumpla la política de ingreso de valores por ventanilla, revisar que se realicen los depósitos dos veces en el día | Actividades con Valor al cliente externo | SISE | Diaria | 2 | 10 | ninguno | Boletas escaneadas a través de mail | Caja cuenca | ninguno | | NO |
| 3 | Conciliaciones Bancarias | realizar un detalle mensual por cada banco con las partidas que deberán ser regularizadas, registrar las transacciones en el archivo. | Actividades con Valor al cliente interno | Excel y Sise | Mensual | 1 | 90 | sistema | partidas conciliatorias depuradas | equipo de cobranzas | reporte conciliaciones regularizadas | Gerencia Financiera y de Contabilidad | NO |
| 4 | Informe de la Cartera para Directorio | Generar reporte de primas y letras detallado para elaboración del archivo para las gerencias | Actividades con Valor al cliente interno | Excel y Sise | Mensual | 1 | 120 | sistema | reportes | sistema | situación de la cartera y días de | Gerencia Financiera y de Contabilidad | NO |
| 5 | Gestionar la depuración de las cuentas de Anticipos y elaborar un informe | Revisar y controlar que se depuren los valores de los clientes que ingresan en la cuenta de Anticipos, preparar un informe de la situación de esa cuenta | Actividades con Valor al cliente interno | Excel y Sise | Semanal | 1 | 180 | sistema y excel | Detalle de la cuenta por negocio y ejecutivo | Ejecutivos de Cobranzas nacional | | Jefatura de Cobranzas | NO |
| 6 | Gestionar la depuración de la cuenta de Primas por Pagar y Elaborar un informe | Revisar y controlar que se depuren los valores en negativo de esa cuenta contable | Actividades con Valor al cliente interno | Excel y Sise | Semanal | 1 | 60 | sistema y excel | archivo en excel con las cuentas depuradas | Ejecutivos de Cobranzas nacional | cuenta de primas por pagar y avances | Jefatura de Cobranzas | NO |
| 7 | Actualizar y revisar los procesos del Área de Cobranzas | Revisar los procesos existentes, actualizarlos, elaborar o modificar políticas, realizar instructivos | Actividades con Valor al cliente interno | SIPOC- WORD | Semanal | 1 | 120 | SIPOC-PROCESOS ANTERIORES | Flujogramas | Procesos | Flujogramas | Procesos | NO |
| 8 | Ingreso de riesgos del área en la matriz de riesgos | Revisar e ingresar riesgos existentes en el área para analizarlos y minimizar la afectación | Actividades con Valor al cliente interno | Excel | Mensual | 1 | 90 | Experiencias equipo de trabajo | Información | equipo de cobranzas | riesgos levantados | Área de Riesgos | NO |
| 9 | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Cristina Palacios E

Tabla 20. Instructivo Actividades Personal MAE-PNGIDS

| INSTRUCCIONES | |
|---|--|
| El presente formulario es para conocer todas las actividades inherentes a su puesto de trabajo | |
| Instrucciones Generales | |
| 1. Ingresar todas las actividades y/o funciones asignada a su puesto de trabajo. | |
| 2. La información requerida será ingresada en la hoja con el nombre 2.DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES . | |
| Instrucciones Especificas | |
| El FORMULARIO consta de 3 secciones: | |
| 1. Datos de identificación | |
| En esta sección se ingresarán los datos personales del colaborador. | |
| 2. Identificación del Puesto | |
| En esta sección se ingresarán los datos del puesto de trabajo del colaborador. | |
| 3. Actividades | |
| a. Actividades periódicas | |
| Ingresar el nombre de la actividad (Listar todas las actividades que realiza). | |
| b. Tipo de actividad | |
| Seleccionar el tipo al pertenece la actividad en mención, para lo cual se presenta la siguiente clasificación seleccionable: | |
| Actividades con Valor al cliente interno: Son actividades necesarias para satisfacer un requerimiento de mi colaborador. Son actividades consideradas primordiales, que contribuyen a la estrategia del negocio. | |
| Actividades con Valor al cliente externo: Son actividades necesarias para satisfacer un requerimiento de mi cliente. Son actividades consideradas primordiales y es aquello que el cliente espera recibir. | |
| Preparación: actividad previa a la ejecución de un actividad principal. | |
| Demora: actividad que requiere esperar para su ejecución. | |
| Transporte: actividad donde se requiere trasladar algún objeto, documento, etc. | |
| Control: actividades que sirven para verificar el cumplimiento de actividades previas. | |
| Archivo: actividad de guardar, archivar, custodiar. | |
| c. Plataforma/Sistema | |
| Ingresar el nombre de la plataforma o sistema que utiliza para realizar la actividad siempre que la misma sea ejecutada en algún aplicativo | |
| d. Periodicidad | |
| Es la frecuencia con la que se realiza la actividad en mención, se debe ingresar una de las siguientes opciones: | |
| Diaría | |
| Semanal | |
| Mensual | |
| Bimensual | |
| Trimestral | |
| Semestral | |
| Anual | |
| e. Volumen | |
| Es el número de veces que realiza la actividad en la frecuencia que defina. | |
| f. Tiempo Unitario | |
| Es el tiempo (en minutos) que se tarda en realizar 1 vez la actividad en mención. | |
| NOTA: Existen otros campos que se explican en cada una de las celdas, favor su lectura e ingreso de datos. | |

Elaborado por: Cristina Palacios E

4.1.3.2 Integración de la Información

Una vez analizada la información obtenida a través de las entrevistas debemos generar un documento de partida en el cual identifiquemos los procedimientos que actualmente se están realizando para convertirlos en procesos claros y definidos en el cual se identificarán responsables de cada área, codificación del proceso, definición del orden secuencial de las actividades de cada área, sistematización de documentos y datos, representaciones gráficas de la medición de los procesos depurados con la retroalimentación para mejora de los mismos. Dichos procesos definidos deberán interactuar con el ambiente interno y externo de la organización sin perder la objetividad, esencia, y misión por la cual la organización fue concebida.

4.1.4 Identificación de Procedimientos

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en la organización es reflexionar sobre cuáles son los procesos que debe configurar la gestión por procesos, es decir los procesos que generan un plus en la estructura general de la organización para alcanzar los objetivos organizacionales.

La identificación de procesos actuales se determinó a través de análisis de resultado de las entrevistas y retroalimentación de la información otorgadas por el personal del MAE-PNGIDS, el mismo que requirió de visualización de las actividades desempeñadas y evaluación de las mismas para poder sistematizar un enfoque ordenado, lógico, secuencial para luego proceder con la descripción de los procesos identificados.

La identificación y estructuración de los procesos a formar parte de la estructura del MAE-PNGIDS, no deben realizarlos de forma aleatoria, con superficialidad o falta de interés, debe nacer de una meditación consensuada y pragmática acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo estas contribuyen y orientan hacia el logro de resultados.

Los principales factores que se consideró para la identificación de los procesos fueron:

- Influencia en la satisfacción del cliente interno y externo.
- Los efectos en la calidad del servicio esperado.
- Influencia y aporte en la misión, visión y objetivos generales y específicos.

- Cumplimiento con los requisitos legales o reglamentos institucionales y del Estado.
- Los riesgos presupuestarios y de insatisfacción a la implementación de procesos.
- Utilización exhaustiva de recurso humano y resistencia al cambio.

Es importante que en este proceso de cambio e implementación de procesos la importancia de la implicación y participación activa de los líderes de la organización para dirigir a los grupos de trabajo e impulsar la configuración de la estructura, interpretación e interrelación de procesos de la organización, así como garantizar la alineación con la misión definida.

4.1.4.1 Procedimientos Área Técnica

Se ha identificado dentro del MAE-PNGIS y la Dirección Técnica los siguientes procedimientos que se describen a continuación:

GESTIÓN TÉCNICA

La Gestión Técnica del MAE-PNGIDS es primordial para el funcionamiento de la organización pues en ella se centran subprocesos primordiales que son el eje central de la dinámica organizacional.

La Gestión Técnica está estructurada por los siguientes procesos y subprocesos:

- Gestión de Estudios de Pre-Inversión
- Gestión de Emisión de Viabilidad Técnica para Cierre de Botaderos

4.1.4.2 Gestión De Estudios De Pre-Inversión Para Cierre Técnico De Botaderos, Construcción De Celdas Emergentes, Gestión Integral De Residuos Sólidos

El proceso de Gestión de Estudios de Pre-Inversión para Cierre Técnico de Botaderos, Construcción de Celdas Emergente y Gestión Integral de Residuos Sólidos tiene como finalidad mantener las acciones y actividades de índole ambiental, técnica, económica, legal y social que permitirá ejecutar los estudios que contribuirán a la mejora de calidad ambiental y la calidad de vida de la población.

El proceso está estructurado por los siguientes subprocesos:

- **Elaboración y Aprobación de Términos de Referencia**

El subproceso de Elaboración y Aprobación de Términos de Referencia es el paso principal y fundamental en donde se estructura de manera técnica y legal los parámetros para la contratación de los estudios de pre-inversión para la remediación de los pasivos ambientales de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales.

- **Revisión de Productos o Entregables del Estudio**

El subproceso de Revisión de Productos o Entregables del Estudio está orientado a las actividades de ejecución de cada parámetro técnico legal establecido en los términos de referencia y contrato legal en donde se analizará la el modelo de gestión de residuos sólidos de acuerdo a las características ambientales y sociales de cada GAD Municipal.

- **Elaboración y Aprobación de Informe Técnico**

El subproceso de Elaboración y Aprobación de Informe Técnico tiene como finalidad la consecución de actividades que permitirá el emitir un informe técnico-legal con las respectivas firmas de responsabilidad de la Dirección Técnica y la Gerencia del Programa avalando que el trabajo entregado por el consultor que efectuó el estudio de modelo de gestión se encuentra dentro de los parámetros solicitados y es sostenible para la entrega al GAD Municipal.

4.1.4.3 Gestión de Emisión de Viabilidad Técnica para Cierre Técnico de Botaderos, Construcción de Celdas Emergentes, Gestión Integral de Residuos Sólidos

El proceso de Gestión de Emisión de Viabilidad Técnica para Cierre Técnico de Botaderos, Construcción de Celdas Emergente y Gestión Integral de Residuos Sólidos tiene como finalidad establecer subprocesos para la gestión integral y sostenible de los residuos sólidos desde su generación hasta la disposición final.

El proceso está estructurado por los siguientes subprocesos:

- **Revisión de Estudio**

El subproceso Revisión del Estudio tienen como finalidad recibir el estudio que el GAD Municipal ha efectuado para que se emita la viabilidad técnica, dentro del estudio se analiza de forma técnica los procesos de generación, clasificación, recolección, transporte, acopio/transferencia y disposición final los mismos que deben estar alineados a la preservación del ambiente.

- **Realizar inspección física del Botadero o Relleno Sanitario**

El subprocesos de Inspección física del Botadero o Relleno Sanitario está orientado a determinar la estructura físico y técnica de los sitios de disposición final en donde exista diferenciación de residuos en materiales no reciclables y no combustibles, materiales peligrosos, ceniza, escombros y tratamiento de lixiviados.

- **Emitir y Revisión informe técnico**

El subproceso de Emisión y Revisión del Informe Técnico tiene la finalidad de agrupar las actividades técnicas efectuadas en la Inspección física y plasmar a través de un documento con firmas de responsabilidad de la calidad y funcionalidad del botadero o relleno sanitario de cada municipio dependiendo de la capacidad de gestión, utilidad y manejo de los residuos sólidos.

- **Emisión de pronunciamiento de Viabilidad**

El subproceso de Emisión de Pronunciamiento de Viabilidad tiene como finalidad de extender un documento a través del Ministerio del Ambiente hacia el GAD Municipal de viabilidad técnica para Cierre Técnico de Botaderos, Construcción de Celdas Emergente y Gestión Integral de Residuos Sólidos que debe cumplir con los siguientes parámetros:

GIRS a nivel de GADS pasos:

- Almacenamiento domiciliario y público
- Limpieza y barrido público
- Recolección y transporte
- Transferencia (si es el caso)

- Aprovechamiento de orgánicos
- Recuperación de reciclables
- Disposición final (rellenos)

4.1.4.4 Procedimientos Área Administrativa-Financiera

Se ha identificado dentro del MAE-PNGIS y la Dirección Administrativa Financiera los siguientes procedimientos que se describen a continuación:

GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

La Gestión Administrativa-Financiera del MAE-PNGIDS es primordial para el funcionamiento de la organización pues en ella se centran subprocesos primordiales que velan la operatividad administrativa, financiera, cumplimiento de leyes y normativas, reglamentos que guardan interrelación directa con el Ministerio del Ambiente.

La Gestión de la Dirección Administrativa-Financiera está estructurada por los siguientes procesos y subprocesos:

- Gestión Dirección Administrativa-Financiera
- Gestión Presupuestaria
- Gestión Pago de Estudios
- Gestión Asistencia Administrativa

4.1.4.5 Gestión Dirección Administrativa-Financiera

El proceso de Gestión de la Dirección Administrativa Financiera se orienta a velar por la planificación del área consecuente con los objetivos institucionales para generar un input en los subprocesos que la integran:

- **Aprobación del Manejo Administrativo-Financiero**

El subprocesos de Aprobación de los Procedimientos Administrativos Financieros permite la viabilidad del Programa por las decisiones económicas y financieras que compromete la administración eficiente de los recursos asignados al Programa contemplado en el presupuesto.

- **Planificación organizacional**

El subproceso de Planificación Organizacional en el MAE-PNGIDS constituye una herramienta que orienta a la Dirección Administrativa-Financiera a programar actividades y delegar funciones con una participación activa del personal del Programa.

- **Autorización de Transacciones**

El subproceso de Autorización de Transacciones comprende un subproceso en el cual la Dirección Administrativa Financiera aprueba las transacciones para la respectiva gestión financiera para asegurar los recursos asignados al Programa.

El objetivo al ser un subproceso de decisión y control es permanecer vigilantes a los recursos gestionándolos para los fines Programa en conjunto con los convenios del BdE para su cumplimiento y gestión.

- **Control de operación del Equipo Administrativo-Financiero**

El subproceso de Control de Operaciones del Equipo Administrativo Financiero enfatiza en la revisión y verificación de actividades que son competencia bajo la Dirección Administrativa Financiera, permitiendo evaluar el rendimiento y desempeño organizacional.

El control operacional del equipo constituye una poderosa herramienta para la identificación de mejora en el subprocesos y en las diferentes funciones establecidas, contemplando que el área tiene la responsabilidad del manejo de los recursos asignados, controlando la ejecución vs. los compromisos con los GADs y Convenios del BdE.

- **Evaluación de Gestión Equipo Administrativo-Financiero**

El Subproceso de evaluación de gestión del equipo administrativo-financiero permite determinar el grado de cumplimiento que está alcanzando la gestión que el área está alcanzando en función a los objetivos organizacionales. Permite evaluar en cuanto a cumplimiento de tiempo, ejecución presupuestaria, satisfacción del cliente interno y externo, proporcionando una visión global del desempeño.

4.1.4.6 Gestión Presupuestaria

El proceso de Gestión Presupuestaria integra, coordina y verifica el presupuesto del programa para distribuirla de forma efectiva dentro de las partidas presupuestarias que se requiere para cumplir con los objetivos institucionales y convenios anexos.

El proceso de Gestión Presupuestaria está estructurado por los siguientes subprocesos:

- **Programación Presupuestaria**

El subproceso de Programación Presupuestaria está orientado al análisis y programación de las partidas presupuestarias acorde a las necesidades del Programa encaminadas al cumplimiento de objetivos de ejecución presupuestaria, de las metas organizacionales y de mejorar la eficiencia del gasto público.

El subproceso de Programación Presupuestaria está delimitada por la Normativa de Presupuestos del Ministerio de Finanzas, así como los principios de Contabilidad Gubernamental en cuanto a la clasificación de cuentas del sector público, la cual se coordina con la Dirección Financiera del Ministerio del Ambiente con el fin de efectuar de forma correcta los enlaces presupuestarios.

- **Ejecución presupuestaria**

El subproceso de Ejecución presupuestaria comprende el conjunto de actividades y acciones destinadas a la utilización de los recursos económicos, financieros y humano asignados en el presupuesto del Programa con el propósito de obtener bienes y servicios de forma oportuna y de acuerdo a la planificación institucional.

- **Reformas Presupuestarias**

El subproceso de Reforma Presupuestaria establece las modificaciones que se realizarán durante el año fiscal con las respectivas asignaciones iniciales presupuestarias, las mismas que deberá tener el sustento y justificativo para la reprogramación solicitada que conjuntamente con el Dpto. de Planificación y Financiero del Ministerio del Ambiente ejecutarán para el cumplimiento de las metas del MAE-PNGIDS.

- **Control y Evaluación Presupuestaria**

El subproceso de Control y Evaluación Presupuestaria, evalúa la información para determinar los resultados y determinar las acciones correctivas a través de la retroalimentación del proceso.

4.1.4.7 Gestión Pago de Estudios

El proceso de Gestión de Pago de Estudios, tiene la responsabilidad del procesamiento, control, consultas y generación de pagos de los estudios que realiza el Programa, procesos con el cual se culmina la gestión primordial del programa para con el país, que es entregar a los GADs los estudios de factibilidad y viabilidad para su aplicación.

El proceso de Gestión de Pago de Estudios está estructurado por los siguientes subprocesos:

- **Registro y Control de Documentos**

El subproceso de Registro y Control de documentos tiene como finalidad el llevar de forma eficiente la documentación que permite y facilita el pago de estudios con los recursos financieros del Programa.

El registro y control de documentos para el pago de estudios debe estar respaldado con la siguiente documentación que sustentará el envío de documentos al Dpto. Financiero del Ministerio del Ambiente para que se ejecute el pago:

Tabla 21. Documentos para Pago de Estudios MAE-PNGIDS

| PAGO ESTUDIOS CONTRATOS | | | |
|--------------------------------|---|---------------------------------------|---|
| | Actividad | Documento | Área Soporte |
| 1 | Revisión de la cláusula de forma de pago (A fin de verificar el valor del producto, amortización a efectuarse) | Contrato | Administrativo Financiero PNGIDS |
| 2 | Copia Certificación PAC | Copia Documento | Administrativo Financiero PNGIDS |
| 3 | Copia Dictamen de NO Objeción | Copia Documento | Administrativo Financiero PNGIDS |
| 4 | Certificación Presupuestaria-ejercicio fiscal vigente original | Certificación Presupuestaria Original | Administrativo Financiero PNGIDS |
| 5 | Adjuntar copia del contrato debidamente registrado y vigente. | Contrato | Juridico PNGIDS |
| 6 | Entregar copias pólizas de fiel cumplimiento vigentes | Pólizas Original | Administrativo Financiero PNGIDS |
| 7 | Comunicación escrita del proveedor o contratista solicitando la recepción de los servicios y obras (con fecha y firma de recepción) | Oficio Consultor Original | Administrativo Financiero PNGIDS |
| 8 | Acta entrega recepción suscrita por los integrantes de la comisión y proveedor y/o contratista, en la cual debe constar lo siguiente: | Acta Entrega Recepción | Administrativo Financiero PNGIDS /Juridico del PNGIDS |
| | * Antecedentes | | |
| | * Liquidación económica | | |
| | * Liquidación de plazos | | |
| 9 | Adjuntar todos los memorandos, oficios que describe el acta entrega recepción (copias) | Copias de Documentos. | Administrativo Financiero PNGIDS |
| 10 | Informe favorable del administrador del contrato | Informe | Área Técnica |
| 11 | Memorando de solicitud de pago | Quipux Firmado por Gerencia | Administrativo Financiero PNGIDS |
| 12 | Factura actualizada y debidamente legalizada | Factura sin tachones ni enmendaduras | Administrativo Financiero PNGIDS |
| 13 | Certificación Bancaria vigente | Copia de Documento | |
| 14 | Todos los documentos se deben escanear y archivarse en forma digital para su respaldo. | Archivo Digital | Administrativo Financiero PNGIDS |
| Nota: | Los productos se deben entregar en Digital y Físicos, hacemos referencia que se entregó la documentación original en el pago inicial | CD - DVD | |

Elaborado por: Cristina Palacios E

- **Redacción y direccionamiento de Documentos**

El subproceso de redacción y direccionamiento de documentos en el proceso de Gestión de Pago de Estudios del Área Administrativa-Financiera tiene como objetivo realizar documentos de forma ordenada, con una redacción coherente de memorandos, oficios, comunicaciones internas que se adjuntarán a la documentación para el pago del estudio y el

que será remitido al Dpto. Financiero del Ministerio del Ambiente. De igual forma la distribución, direccionamiento y seguimiento de dichos documentos con el propósito de agilizar la gestión administrativa-financiera.

- **Control de pagos**

El subproceso de Control de Pagos tiene como finalidad controlar el envío de la documentación para pagos de los estudios por parte del Programa al Dpto. Financiero del Ministerio del Ambiente. El control se lo efectúa a través del Sistema Esigef, por constatación física o llamada telefónica que permite la ejecución y transferencia del pago hacia los consultores que realizaron los estudios contratados.

4.1.4.8 Gestión Asistencia Administrativa

La Gestión de Asistencia Administrativa en el MAE-PNGIDS constituye un pilar fundamental en la gestión de la Dirección Administrativa-Financiera, siendo un ente de comunicación interna e interdepartamental.

La Gestión de Asistencia Administrativa se encuentra estructurada por los siguientes subprocesos:

- **Registro y Control de Documentos**

El subproceso de registro y control de documentos orienta a un seguimiento de los trámites internos que se realizan o ingresan por el área Administrativa Financiera.

- **Redacción y direccionamiento de Documentos**

El subproceso de redacción y direccionamiento de documentos del área Administrativa-Financiera tiene como objetivo realizar documentos de forma ordenada, con una redacción coherente de memorandos, oficios, comunicaciones internas, informes del área. De igual forma la distribución, direccionamiento y seguimiento de dichos documentos con el propósito de agilizar la gestión administrativa-financiera.

- **Atención al Cliente Interno**

El subproceso de atención al cliente interno tiene como objetivo primordial proporcionar orientación y asesoría a los funcionarios del MAE-PNGIDS en cuanto a procedimientos del área, de talento humano y de asuntos de carácter general que compete a todos los miembros de la organización. Efectuando dicha acción de forma cordial y veraz llegando a satisfacer las necesidades de información con transparencia y eficacia

- **Adquisición de Materiales de Aseo y Oficina**

El subproceso de adquisición de materiales de aseo y oficina determina procedimientos que realiza el área administrativa financiera en el caso de la compra de materiales e insumos que necesita el Programa para su operativa. Este subproceso se aplicaría en el caso de que no exista un proceso interno por parte del Ministerio del Ambiente en cuanto a compra de materiales de aseo y oficina de formar global como institución.

4.1.5 Mapa de Procesos MAE-PNGIDS

Para adoptar un Enfoque basado en procesos es prioritario reflexionar y determinar cuáles son los procesos de formar macro que deber deben plantarse en la estructura de procesos del Programa.

El Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos MAE-PNGIDS no cuenta con un Mapa de Procesos por lo cual se ha efectuado la identificación y la selección de procesos, se define y refleja la estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existen entes entre las áreas del Programa.

El presente trabajo plantea en la Tabla N.22Macro proceso, Proceso, Subproceso MAE-PNGIDSla representación gráfica de la estructura de procesos que se considera lo suficientemente significativos que conforman el sistema de gestión.

En la Figura N.11Mapa General de Procesos y Mapa de Procesos se propone un Enfoque basado en procesos de la Dirección Técnica, Dirección Administrativa Financiera y áreas de apoyo, es decir las agrupaciones en las que puede enlazar los procesos identificados con el objetivo de la priorización a la satisfacción al cliente. La determinación de la agrupación de los procesos dentro del mapa de procesos permite establecer semejanzas entre los procesos, al mismo tiempo que proporciona la interrelación y la interpretación del mapa de procesos en su conjunto.

Tabla 22. Macro proceso, Proceso, Subproceso MAE-PNGIDS

| PROCESOS MAE-PNGIDS | |
|----------------------------|---|
| MACROPROCESO | GESTION ADMINISTRATIVA-FINANCIERA |
| PROCESO | <u>Gestión Dirección Administrativa-Financiera</u> |
| SUBPROCESO | <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del Manejo Administrativo-Financiero • Planificación organizacional • Autorización de Transacciones • Control de operación del Equipo Administrativo-Financiero • Evaluación de Gestión Equipo Administrativo-Financiero |
| PROCESO | <u>Gestión Presupuestaria</u> |
| SUBPROCESO | <ul style="list-style-type: none"> • Programación Presupuestaria • Ejecución presupuestaria • Reformas Presupuestarias • Control y Evaluación Presupuestaria |
| PROCESO | <u>Gestión Pago de Estudios</u> |
| SUBPROCESO | <ul style="list-style-type: none"> • Registro y Control de Documentos • Redacción y direccionamiento de Documentos • Control de pagos |
| PROCESO | <u>Gestión Asistencia Administrativa</u> |
| SUBPROCESO | <ul style="list-style-type: none"> • Registro y Control de Documentos • Redacción y direccionamiento de Documentos • Atención al Cliente Interno • Adquisición de Materiales de Aseo y Oficina |
| MACROPROCESO | GESTIÓN TÉCNICA |
| PROCESO | <u>Gestión de Estudios de Pre-Inversión para Cierre Técnico de Botaderos, Construcción de Celdas Emergentes, Gestión Integral de Residuos Sólidos</u> |
| SUBPROCESO | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y Aprobación de Términos de Referencia • Revisión de Productos o Entregables del Estudio • Elaboración y Aprobación de Informe Técnico |
| PROCESO | <u>Gestión de Emisión de Viabilidad Técnica para Cierre Técnico de Botaderos, Construcción de Celdas Emergentes, Gestión Integral de Residuos Sólidos</u> |
| SUBPROCESO | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de Estudio • Realizar inspección física del Botadero o Relleno Sanitario • Emitir informe técnico • Revisión informe técnico • Emisión de pronunciamiento de Viabilidad |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

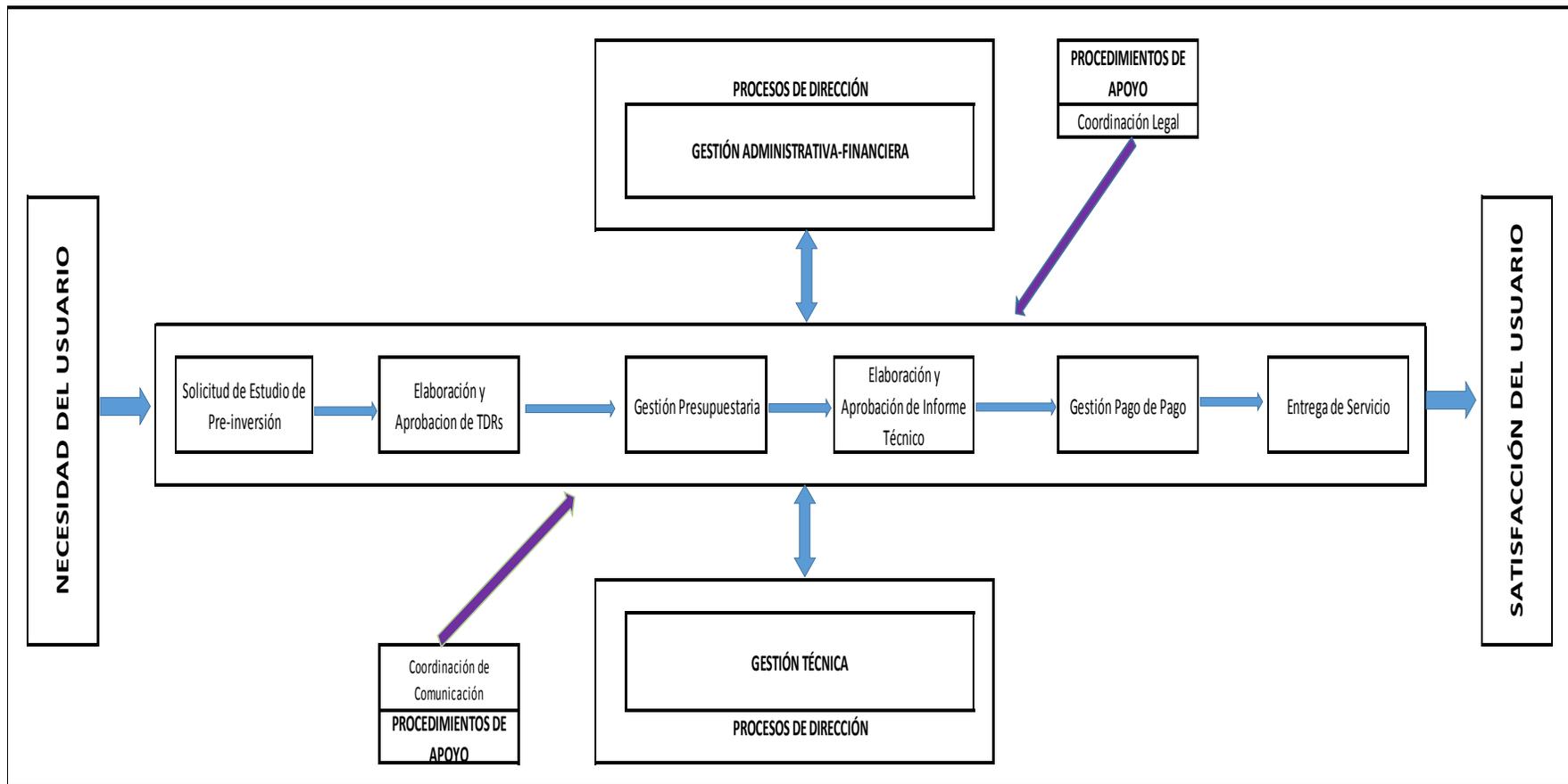


Figura 11. Mapa General de Procesos MAE-PNGIDS

Elaborado por: Cristina Palacios E.

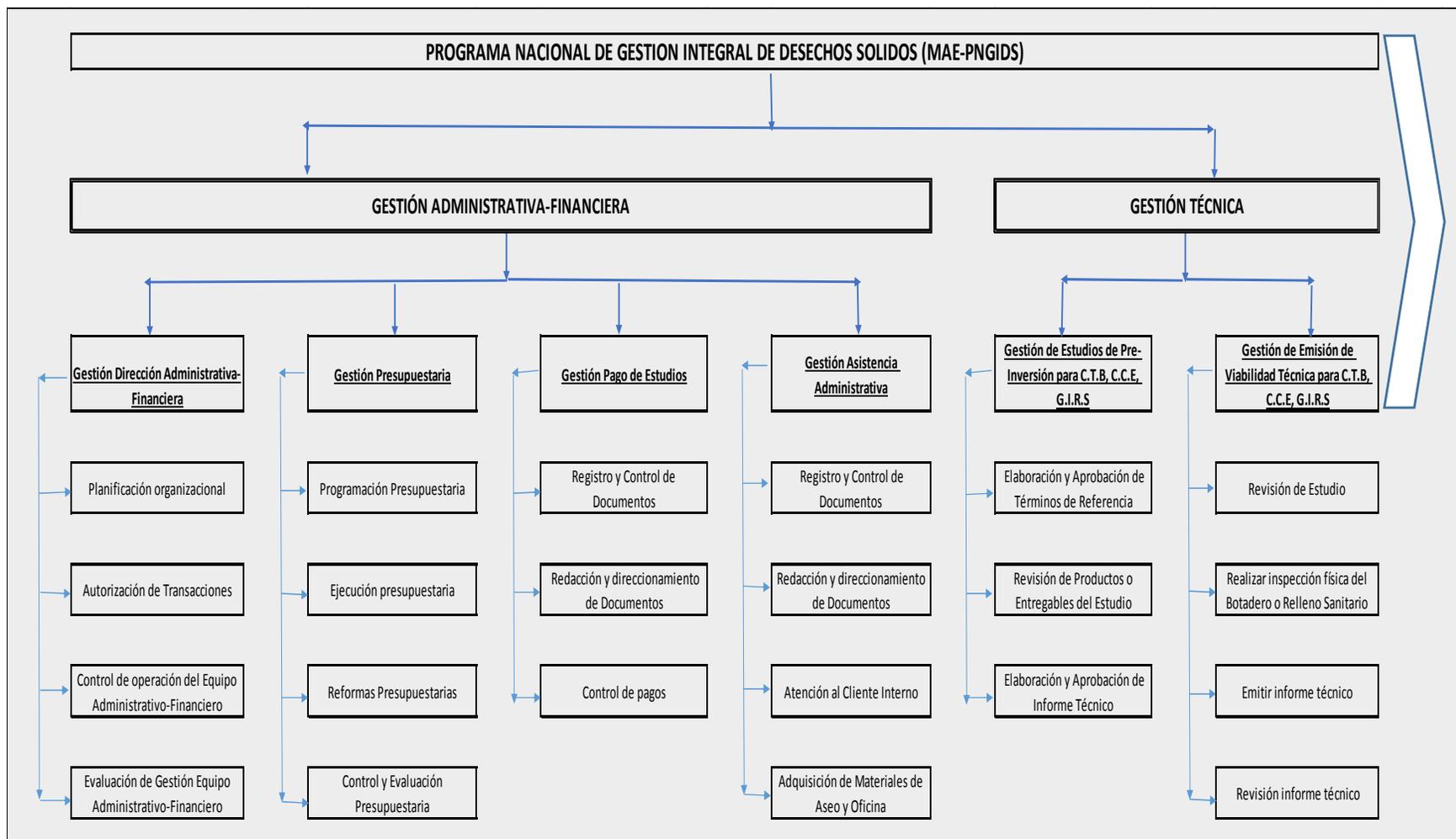


Figura 12. Mapa de Procesos MAE-PNGIDS

Elaborado por: Cristina Palacios E

4.1.6 Diagrama de Procesos

Los diagramas de procesos que se efectúan para el MAE-PNGIDS facilitan la interpretación de cada una de las actividades de los procesos, permitiendo una percepción visual del flujo y la secuencia de actividades de las mismas incluyendo las entradas y salidas necesarias que intervienen en la ejecución de los procesos del sistema.

El presente trabajo aporta en el Diseño de Procesos para el Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos MAE-PNGIDS, para la Gestión Técnica y la Gestión Administrativa-Financiera, que presentamos a continuación.

4.1.7 Diagrama de Procesos Área Técnica MAE-PNGIDS

Para los Procesos de Área Técnica del Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos MAE-PNGIDS se efectúa el diseño de dos diagramas que representan el flujo de actividades a través de la utilización de una serie de símbolos que nos permite la interpretación y visualización de las actividades y áreas involucradas en el proceso.

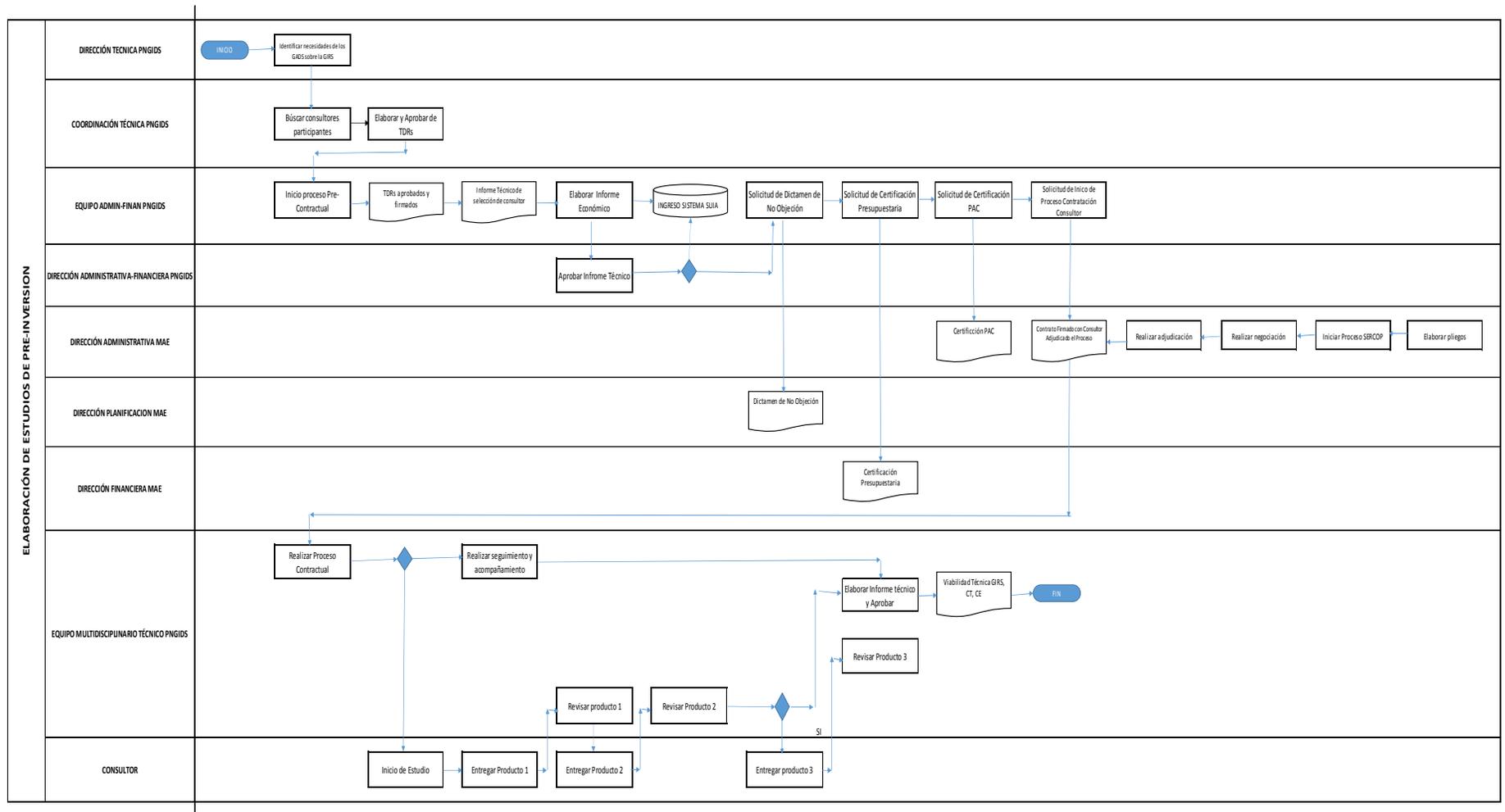
Así tenemos:

En el DiagramaN.1 de Procesos Estudios De Pre-Inversión Para Cierre Técnico De Botaderos, Construcción De Celdas Emergentes, Gestión Integral De Residuos Sólidos, y En el DiagramaN.2 de Procesos Viabilidad Técnica Para Cierre Técnico De Botaderos, Construcción De Celdas Emergentes, Sólidos la finalidad de los diagrama es la visualización del flujo de actividades y las áreas involucradas para el proceso. El tiempo estimado de un Estudio de Pre-Inversión varía de acuerdo a su complejidad pero se ha determinado un tiempo promedio de 150 días de ejecución desde el momento de la identificación de la necesidad del GAD hasta la emisión de Viabilidad el Estudio. El tiempo estimado para la Emisión de Viabilidad se lo ha determinado en un tiempo promedio de 40 días desde el ingreso del estudio a las oficinas del MAE-PNGIDS.

Los presentes diagramas de flujo permitirán a las áreas involucradas visualizar de forma clara la participación e interrelación de las funciones para que el tiempo estimado como

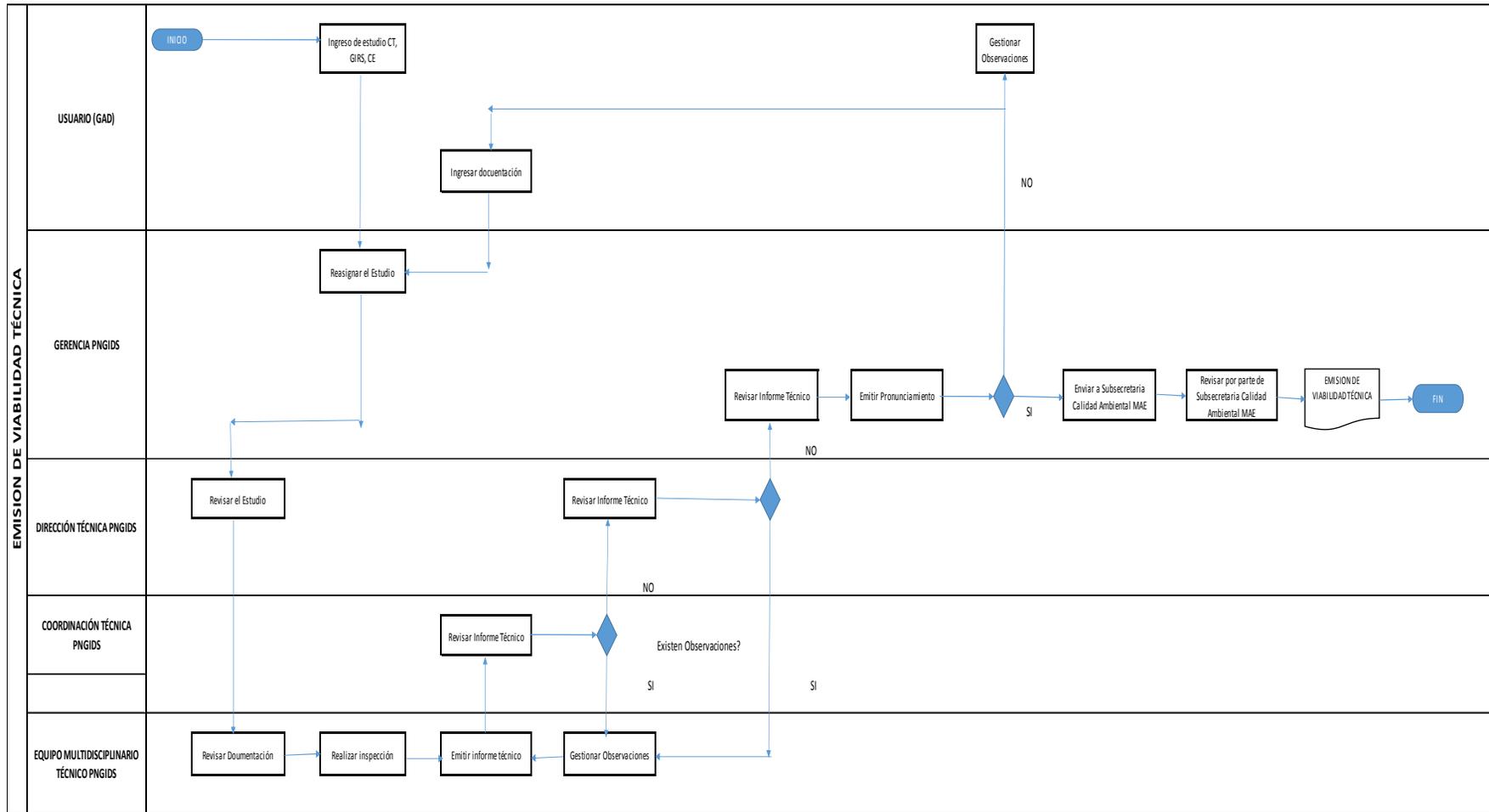
óptimo sea el que se cumpla con el objetivo de lograr las metas departamentales e institucionales.

Diagrama 1. Diagrama de Procesos Estudios de Pre-Inversión para Cierre Técnico de Botaderos, Construcción de Celdas Emergentes, Gestión Integral de Residuos Sólidos MAE-PNGIDS



Elaborado por: Cristina Palacios E

Diagrama 2. Diagrama de Procesos Viabilidad Técnica para Cierre Técnico de Botaderos, Construcción de Celdas Emergentes, Gestión Integral de Residuos Sólidos MAE-PNGIDS



Elaborado por: Cristina Palacios E.

4.1.8 Diagrama de Procesos Área Administrativa-Financiera MAE-PNGIDS

Para los Procesos de Área Administrativa Financiera del Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos MAE-PNGIDS se efectúa el diseño de dos diagramas que representan el flujo de actividades a través de la utilización de una serie de símbolos que nos permite la interpretación y visualización de las actividades y áreas involucradas en el proceso.

Así tenemos:

En el Diagrama N.3 de Gestión Presupuestaria, y En el Diagrama N.4 de Procesos de Pago la finalidad del diagrama es la visualización del flujo de actividades y las áreas involucradas para el proceso.

Para los subprocesos del Proceso de Gestión Presupuestaria se ha determinado los siguientes tiempos óptimos para el cumplimiento de las actividades y metas interdepartamentales:

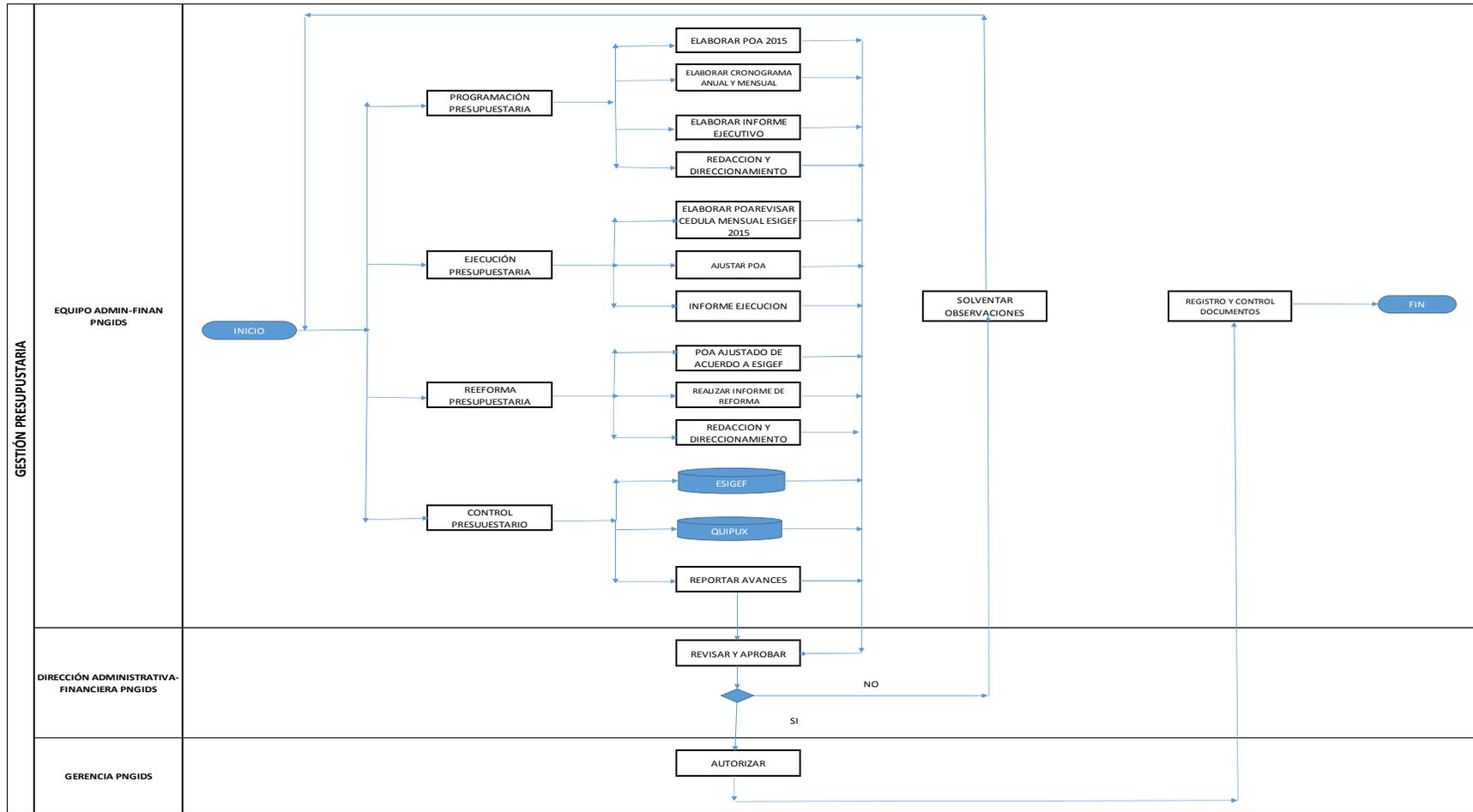
- Programación Presupuestaria actividades netamente del Programa el tiempo óptimo es de 5 días.
- Ejecución Presupuestaria actividades netamente del Programa el tiempo óptimo es de 3 días.
- Reforma Presupuestaria actividades netamente del Programa el tiempo óptimo es de 3 días.
- Reforma Presupuestaria actividades netamente del Programa el tiempo óptimo es de 1 día.

Para los subprocesos del Proceso de Gestión de Pagos de Estudios se ha determinado las actividades netamente del Programa en el tiempo óptimo de 3 días para el cumplimiento de las actividades y metas interdepartamentales:

Los presentes diagramas de flujo permitirán a la Dirección Administrativa Financiera visualizar de forma clara la participación e interrelación de las actividades para que el tiempo estimado como óptimo sea el que se cumpla con el objetivo de lograr las metas

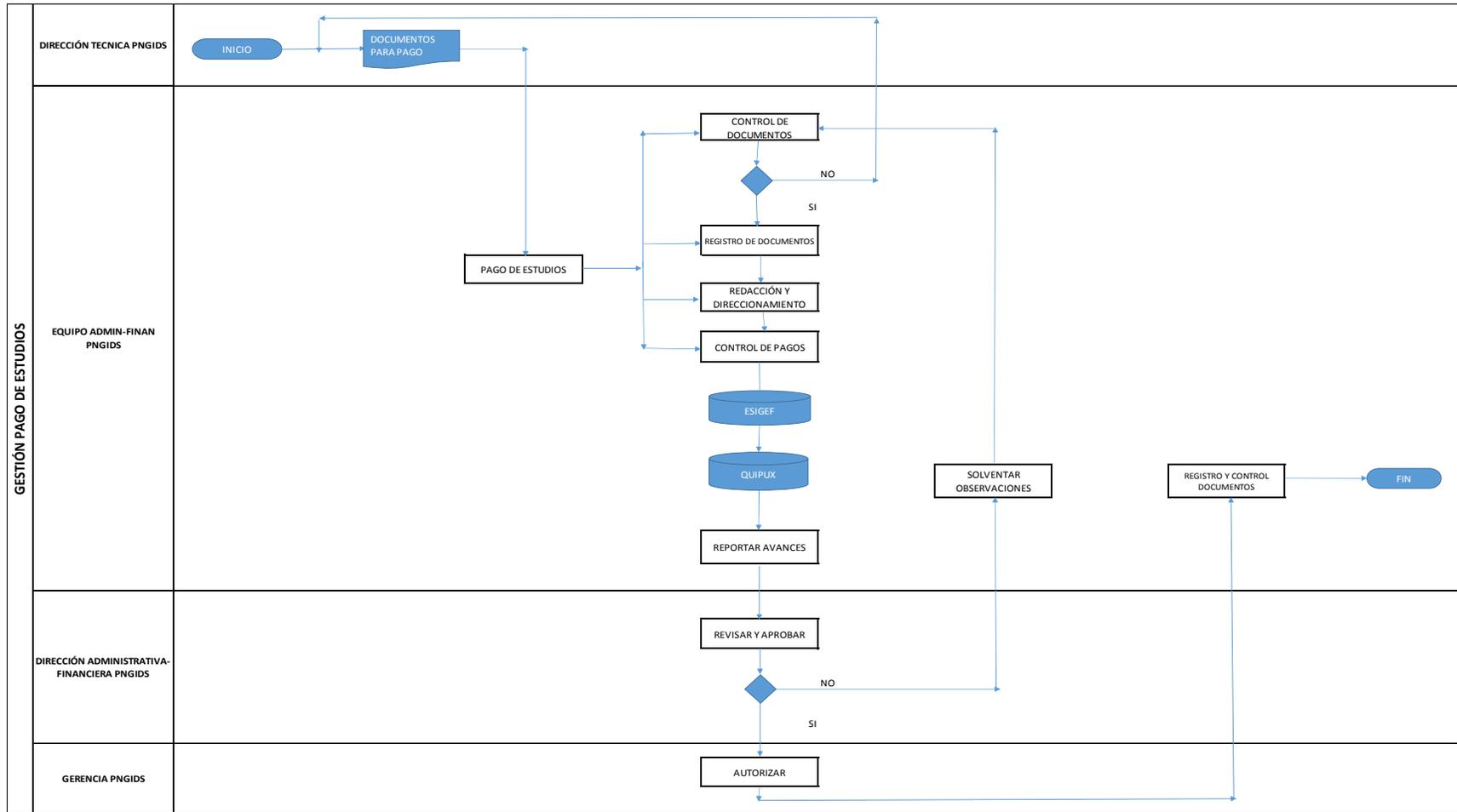
departamentales e institucionales y a través de la retroalimentación se proceda a las correcciones respectivas como mejora del proceso.

Diagrama 3. Diagrama de Procesos Gestión Presupuestaria MAE-PNGIDS



Elaborado por: Cristina Palacios E.

Diagrama 4. Diagrama de Procesos Gestión Pagos de Estudio MAE-PNGIDS



Elaborado por: Cristina Palacios E.

4.1.9 Propuesta de Mejoramiento

4.1.9.1 Indicadores

Los indicadores establecidos para los procesos del MAE-PNGIDS serán un soporte de información que a través de la expresión numérica y su análisis nos permitirá tomar decisiones sobre las variables que a través de la retroalimentación se efectuará el mejoramiento y control de los procesos planteados.

Los parámetros con los cuales se ha trabajado para el establecimiento de los indicadores de proceso son los siguientes:

- Acción y misión del proceso.
- Determinar la magnitud a medir y tipología del resultado.
- Determinar los indicadores representativos en los procesos, los que generen valor.
- Establecer los resultados que se desea alcanzar por cada indicador definido.
- Formalizar los indicadores con los resultados a obtener.

A continuación se detalla los indicadores propuestos:

4.1.9.2 Indicadores para la Gestión Administrativa-Financiera

Indicadores para la Gestión Presupuestaria – Programación Presupuestaria

El Indicador que se plantea para el Proceso Gestión Presupuestaria, Subproceso Programación Presupuestaria, permitirá determinar de forma porcentual la efectividad de la parametrización del presupuesto planificado con frecuencia semestral, de acuerdo a la matriz que se detalla a continuación:

Tabla 23. Indicador Programación Presupuestaria

| | | | |
|------------------------------|--|-------------------------------------|--|
| MAE- PNGIDS | | DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA | |
| FICHA DE INDICADOR | | | |
| PROCESO | Gestión Presupuestaria / Programación Presupuestaria | | |
| NOMBRE DEL INDICADOR | Programación Presupuestaria | | |
| DEFINICIÓN | Indica el porcentaje de efectividad en la parametrización de los presupuestos del programa | | |
| RESULTADO PLANIFICADO | MENOR O IGUAL AL 5% | | |
| FORMA DE CÁLCULO | $(\text{Número partidas presupuestarias ingresadas de forma errónea} / \text{Número total de partidas presupuestarias}) * 100$ | | |
| FRECUENCIA | Semestral | | |
| PRESENTACIÓN | Gráfica | | |
| GRÁFICO | | | |
| RESPONSABLE | Coordinación Administrativa Financiera | | |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

Indicadores para la Gestión Presupuestaria – Ejecución Presupuestaria

El Indicador que se plantea para el Proceso Gestión Presupuestaria, Subproceso Programación Presupuestaria, permitirá determinar de forma porcentual el nivel de ejecución presupuestaria del Programa planificada con frecuencia mensual, de acuerdo a la matriz que se detalla a continuación:

Tabla 24. Indicador Ejecución Presupuestaria

| | | | | | |
|------------------------------|---|-------------------------------------|--|--|--|
| MAE- PNGIDS | | DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA | | | |
| FICHA DE INDICADOR | | | | | |
| PROCESO | Gestión Presupuestaria / Ejecución Presupuestaria | | | | |
| NOMBRE DEL INDICADOR | Ejecución Presupuestaria | | | | |
| DEFINICIÓN | Indica el nivel de ejecución presupuestaria del programa | | | | |
| RESULTADO PLANIFICADO | MAYOR O IGUAL AL 7% | | | | |
| FORMA DE CÁLCULO | $(\text{Recursos comprometidos} / \text{Recursos recibidos}) * 100$ | | | | |
| FRECUENCIA | Mensual | | | | |
| PRESENTACIÓN | Gráfica | | | | |
| GRÁFICO | | | | | |
| RESPONSABLE | Coordinación Administrativa Financiera | | | | |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

Indicadores para la Gestión Presupuestaria – Reforma Presupuestaria

El Indicador que se plantea para el Proceso Gestión Presupuestaria, Subproceso Reforma Presupuestaria, permitirá determinar de forma porcentual el nivel de ejecución de reformas presupuestarias direccionadas al Dpto. de Planificación del Ministerio del Ambiente planificada con frecuencia mensual, de acuerdo a la matriz que se detalla a continuación:

Tabla 25. Indicador de Reforma Presupuestaria

| MAE- PNGIDS | | DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA | | | |
|------------------------------|--|-------------------------------------|--|--|--|
| FICHA DE INDICADOR | | | | | |
| PROCESO | Gestión Presupuestaria / Reforma Presupuestaria | | | | |
| NOMBRE DEL INDICADOR | Reforma Presupuestaria | | | | |
| DEFINICIÓN | Indica el nivel de ejecución de reformas presupuestarias remitidas a MAE- | | | | |
| RESULTADO PLANIFICADO | MENOR O IGUAL AL 10% | | | | |
| FORMA DE CÁLCULO | $(\text{Número de reformas devueltas} / \text{Número de reformas ingresadas}) * 100$ | | | | |
| FRECUENCIA | Mensual | | | | |
| PRESENTACIÓN | Gráfica | | | | |
| GRÁFICO | | | | | |
| RESPONSABLE | Coordinación Administrativa Financiera | | | | |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

Indicadores para la Gestión Pago De Estudios – Control De Pagos

El Indicador que se plantea para el Proceso Gestión Pago de Estudios, Subproceso Control de Pagos, permitirá determinar de forma porcentual el nivel de control de los pagos ingresados al Dpto. Financiero del Ministerio del Ambiente planificado con frecuencia mensual, de acuerdo a la matriz que se detalla a continuación:

Tabla 26. Indicador Control de Pagos

| | | | | | |
|------------------------------|---|-------------------------------------|--|--|--|
| MAE- PNGIDS | | DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA | | | |
| FICHA DE INDICADOR | | | | | |
| PROCESO | Gestión Pago de Estudios / Control de Pagos | | | | |
| NOMBRE DEL INDICADOR | Nivel de Control de Pagos | | | | |
| DEFINICIÓN | Indica el nivel de control de los pagos ingresados para su tramitación a MAE-FINANCIERO | | | | |
| RESULTADO PLANIFICADO | MENOR O IGUAL AL 10% | | | | |
| FORMA DE CÁLCULO | $(\text{Número de pagos devueltos} / \text{Número de pagos ingresados}) * 100$ | | | | |
| FRECUENCIA | Mensual | | | | |
| PRESENTACIÓN | Gráfica | | | | |
| GRÁFICO | | | | | |
| RESPONSABLE | Coordinación Administrativa Financiera | | | | |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

4.1.9.3 Indicadores para la Gestión Técnica

Indicadores para la Gestión Técnica– Gestión De Estudios De Pre-Inversión C.T, GIRS, C.E

El Indicador que se plantea para el Proceso Gestión Técnica, Subproceso Gestión de Estudios de Pre-Inversión, permitirá determinar de forma porcentual el nivel de control de finalización de estudios contratados planificados con frecuencia trimestral, de acuerdo a la matriz que se detalla a continuación:

Tabla 27. Indicador Estudios de Pre-Inversión

| MAE- PNGIDS | | DIRECCIÓN TÉCNICA | | | |
|------------------------------|--|-------------------|--|--|--|
| FICHA DE INDICADOR | | | | | |
| PROCESO | Gestión Técnica / Gestión de Estudios de Pre-Inversión | | | | |
| NOMBRE DEL INDICADOR | Estudios de Pre-Inversión | | | | |
| DEFINICIÓN | Indica el nivel de control de finalización de estudios | | | | |
| RESULTADO PLANIFICADO | MENOR O IGUAL AL 10% | | | | |
| FORMA DE CÁLCULO | $(\text{Número de estudios de pre-inversión finalizados} / \text{Número de estudios de pre-inversión planificados}) * 100$ | | | | |
| FRECUENCIA | Trimestral | | | | |
| PRESENTACIÓN | Gráfica | | | | |
| GRÁFICO | | | | | |
| RESPONSABLE | Coordinación Técnica | | | | |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

**Indicadores para la Gestión Técnica– Gestión Emisión De Viabilidad Técnica C.T,
GIRS, C.E**

El Indicador que se plantea para el Proceso Gestión Técnica, Subproceso Gestión de Emisión de Viabilidad Técnica, permitirá determinar de forma porcentual el nivel de control de emisión de viabilidades técnicas planificadas con frecuencia trimestral, de acuerdo a la matriz que se detalla a continuación:

Tabla 28. Indicador de Gestión de Emisión de Viabilidad Técnica

| MAE- PNGIDS | | DIRECCIÓN TÉCNICA | | | |
|------------------------------|---|-------------------|--|--|--|
| FICHA DE INDICADOR | | | | | |
| PROCESO | Gestión Técnica / Gestión de Emisión de Viabilidad Técnica | | | | |
| NOMBRE DEL INDICADOR | Emisión de Viabilidad Técnica | | | | |
| DEFINICIÓN | Indica el nivel de control de emisión de viabilidades técnicas | | | | |
| RESULTADO PLANIFICADO | MENOR O IGUAL AL 10% | | | | |
| FORMA DE CÁLCULO | $(\text{Número de emisiones de viabilidades técnicas finalizadas} / \text{Número de viabilidades técnicas planificadas}) * 100$ | | | | |
| FRECUENCIA | Trimestral | | | | |
| PRESENTACIÓN | Gráfica | | | | |
| GRÁFICO | | | | | |
| RESPONSABLE | Coordinación Técnica | | | | |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

4.1.9.4 Análisis Del Valor Agregado

El análisis del Valor Agregado es la ponderación de cada actividad para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas que tiene el usuario; está en función de:

- Valor Agregado del Usuario (**VAU**).- Constituyen aquellas actividades que vistas por el usuario final son necesarias para que se genere el bien o servicio en el proceso, que en nuestro caso sería el servicio de la Dirección Técnica y la Dirección Administrativa - Financiera del MAE-PNGIDS.

- Valor Agregado para la Empresa (**VAE**).- Son actividades que la Unidad requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el usuario y ;
- Actividades Sin Valor Agregado (**SVA**).- Son aquellas actividades que no aportan nada al proceso ni a la satisfacción del usuario.

Cabe recalcar para determinar si el proceso es eficiente, los resultados del análisis deben reflejar un nivel total de valor agregado (VAU+VAE) mayor o igual al 70%; este porcentaje se calcula tomando en cuenta el peso total asignado con relación al total de valor agregado; caso contrario si los resultados reflejan un nivel menor al indicado anteriormente significa que el proceso necesita una mejora o una reestructuración de acuerdo a la necesidad que se presente.

Para analizar el Valor Agregado a las actividades lo determinaremos a través del siguiente flujograma que nos permitirá la toma de decisiones e identificación de valor.

La metodología utilizada para la estandarización y ponderación del análisis del valor agregado se estableció en la identificación de cada actividad y la relación que ésta tenga en la generación de output o salida.

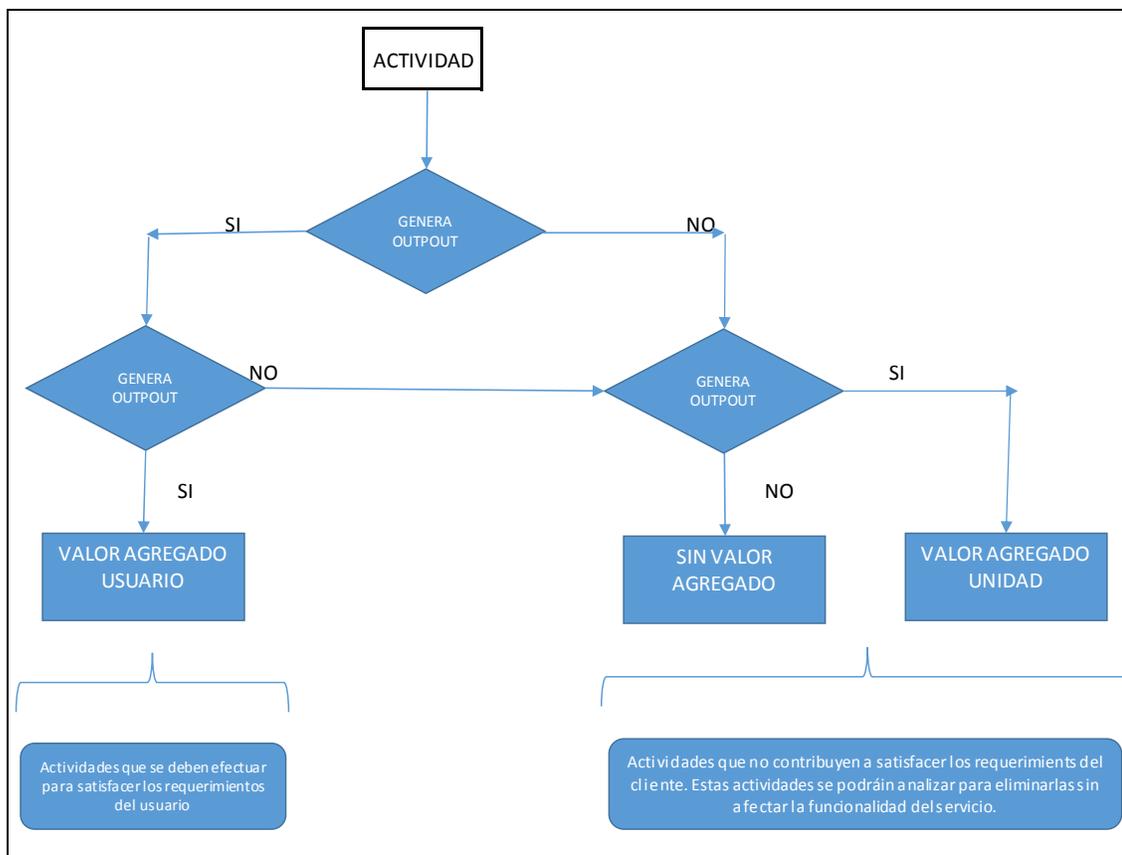


Figura 13. Metodología para Análisis y Ponderación del Análisis de Valor Agregado

Elaborado por: Cristina Palacios E.

Mediante el Diagrama de Metodología de Análisis de Valor agregado podremos hacer el ejercicio con cada una de las actividades que conforman los procesos y subprocesos para determinar si genera un aporte para determinar si el valor agregado es para el usuario final del servicio o para el Programa.

A través de esta metodología se efectuará el análisis del valor agregado de cada actividad determinada en los procesos de cada área, con el objetivo de determinar las actividades poco eficientes que serán consideradas para su revisión y análisis y generar una propuesta de mejoramiento.

En base al análisis de cada proceso para medir su eficiencia, el objetivo del análisis consiste en:

- **ELIMINAR** las actividades que no agregan valor, entendiendo como valor la

percepción que tiene el cliente interno o externo sobre la capacidad del servicio de satisfacer necesidades o cumplir los objetivos, aplicado en los procesos del MAE-PNGIDS.

- **COMBINAR** aquellas actividades que no pueden ser eliminadas dentro de los procesos implementados y establecerlas de tal manera que al ser ejecutadas de forma eficiente.
- **MEJORAR** las actividades integrantes de los procesos MAE-PNGIDS que no agregan valor como percepción del cliente interno o externo.

4.1.9.5 Metodología Aplicada Para El Análisis Del Valor Agregado

Para realizar el Análisis del Valor Agregado partimos de los Diagramas de Procesos para obtener la secuencia de las actividades, luego, mediante el uso de la Matriz utilizada para la Recopilación de Información, obtendremos los tiempos de cada actividad.

Aplicaremos la siguiente Matriz para el Análisis del Valor Agregado:

Tabla 29. Matriz Análisis de Valor Agregado MAE-PNGIDS

| MAE-PNGIDS PROCESOS | | ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO | | |
|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------|---|
| MACROPROCESO: | | | | |
| PROCESO: | | | | |
| SUBPROCESO: | | | | |
| | | ACTUAL | | |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | No. | TIEMPO | % |
| VAU | Valor Agregado Usuario | | | |
| VAE | Valor Agregado Empresa | | | |
| P | Preparación | | | |
| D | Demora | | | |
| M | Movimiento | | | |
| C | Control | | | |
| A | Archivo | | | |
| TT | TIEMPO TOTAL | | | |
| TVA | TIEMPO DE VALOR AGREGADO | | | |
| IVA | INDICE DE VALOR AGREGADO | | | |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

Se ingresaron las actividades siguiendo la secuencia de las mismas. Se clasificaron las actividades utilizando la metodología, para luego colocar los tiempos de cada actividad.

Una vez que se ha completado la tabla, se contabiliza los datos por tipo de actividad, obteniendo así el número de actividades y el tiempo total por actividad.

Con los datos porcentuales del valor agregado para el usuario y del valor agrado para los procesos MAE-PNGIDS, se calcula mediante sumatoria el índice de Valor agregado del proceso cuantificado en porcentaje.

4.1.10 Propuesta De Mejoramiento De Procesos

Los datos recopilados a través de la aplicación de Indicadores y Análisis de Valor Agregado debe ser analizada con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos implantados. Dicho análisis nos deberá proporcionar información relevante para conocer:

- Qué procesos no alcanzan los resultados planificados.
- Dónde existen oportunidades de mejora.

Al momento que se aplique los procesos en el Programa y uno de ellos no alcanza sus objetivos, se deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que los resultados sean los esperados. A su vez podemos determinan que si bien un proceso este alcanzando los resultados planificados, el Programa y el Equipo de Implementación de Procesos identifiquen una oportunidad de mejorar en los procesos por la importancia del mismo en la cadena de valor y acción que implica una mejora global para el MAE-PNGIDS.

Por lo cual, la necesidad inherente de mejora en los procesos a ser implementados se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir para incrementar la eficacia o eficiencia de los procesos aplicados.

Basándonos en los resultados que obtendremos en el Valor Agregado de cada proceso e identificando el Índice del valor Agregado los que reflejen un nivel menor al 70%, se determinará los procesos críticos del MAE-PNGIDS y los cuales necesiten mejoras o una

reestructuración de acuerdo a las necesidades para el cumplimiento de los objetivos departamentales.

Para lo cual se efectuará un análisis comparativo del Proceso Actual implementado y el Propuesto que se lo ha identificado a través de las mejoras estimadas.

Tabla 30. Matriz Análisis Comparativo Proceso Actual y Propuesto MAE-PNGIDS

| MAE-PNGIDS PROCESOS | | ANÁLISIS COMPARATIVO DEL VALOR AGREGADO | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|---|--------|---|-----------|--------|---|
| MACROPROCESO: | | | | | | | |
| PROCESO: | | | | | | | |
| SUBPROCESO: | | | | | | | |
| | | ACTUAL | | | PROPUESTO | | |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | No. | TIEMPO | % | No. | TIEMPO | % |
| VAU | Valor Agregado Usuario | | | | | | |
| VAE | Valor Agregado Empresa | | | | | | |
| P | Preparación | | | | | | |
| D | Demora | | | | | | |
| M | Movimiento | | | | | | |
| C | Control | | | | | | |
| A | Archivo | | | | | | |
| TT | TIEMPO TOTAL | | | | | | |
| TVA | TIEMPO DE VALOR AGREGADO | | | | | | |
| IVA | INDICE DE VALOR AGREGADO | | | | | | |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

La implementación de procesos mediante el Enfoque basado en Procesos en el MAE-PNGIDS, permitirá que las actividades se estructuren y se organicen de mejor manera optimizando tiempos de respuesta de todas las actividades.

Es de vital importancia la revisión de los procesos críticos para que sean analizados, optimizados y evaluados, no dejando de lado los procesos que no fueron identificados como críticos, mediante la aplicación de los indicadores que nos permitirá determinar el logro de los objetivos planificados.

La mejora de los procesos trasciende en la gestión de los demás procesos a implementarse en el MAE-PNGIDS, esto radica a que existe una interrelación, sistematizando la gestión en la organización de tal forma que se optimizará el tiempo, generando satisfacción al cliente interno y externo.

4.2 Capacitación Interna del Enfoque de Procesos MAE-PNGIDS

4.2.1 Conceptos de Capacitación Interna

La capacitación hacia el personal de una organización, es una activada realizada con el objetivo de responder a las necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimientos, habilidades o conductas del personal.

La capacitación interna otorgada al personal por parte de una organización está orientada a la mejora sustancial del funcionario o colaborador en las funciones asignadas a su trabajo hacia el cumplimiento de las metas organizacionales.

Al aplicar una capacitación interna en una organización se debe orientar los esfuerzos y recursos para que se genere un cambio de actitud y aptitud en donde se logre en el personal: aumento en la productividad, que los costos asignados a la capacitación se oriente a la capacitación-logro-productividad-eficiencia, desarrollo de competencias y retorno de la inversión, optimizar el desempeño y ayudar a adquirir mayores conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias para desempeñar con éxito su rol en la organización.

En el giro sustancial que el Sector Público se encuentra, los cambios continuos en la actividad de las organizaciones y el rol que desempeña a nivel país, se está dejando de lado la forma estática, burocrática y la especialización del funcionario público. Cada funcionario deber estar preparado para ocupar la funciones que requiere la organización, este cambio de mentalidad y de accionar influye sobre lo que cada persona debe saber para llevar a cabo con eficiencia sus actividades y a su vez identificar sus fortalezas y debilidades con las cuales se abre un abanico de oportunidades de crecimiento personal y profesional.

4.2.2 Objetivos del Plan de Capacitación

- Mejorar la interacción del personal, de esta manera se mejorará la calidad del servicio interno y externo.
- Proveer conocimientos actualizados y desarrollar habilidades que aumenten el rendimiento del personal para incrementar la productividad en la empresa.
- Minimizar los costos que incurre en las actividades diarias en la empresa al implementar los procesos.
- Reducir la necesidad de supervisión y tiempos muertos en las actividades realizadas alcanzando mayor grado de independencia en sus labores.

4.2.3 Propuesta de Intervención

4.2.3.1 Elaboración del Plan de Capacitación

I. Justificación

La presente capacitación interna al personal del MAE-PNGIDS se justifica considerando que el talento humano es el recurso más importante en una organización en el desarrollo de las actividades diarias. En una entidad del Estado Ecuatoriano orientada hacia el servicio nacional para genera bienestar y cuidado del medio ambiente, la manera en que se realizan las actividades influye en el desarrollo y la eficiencia de resultados esperados como institución así como el aporte al país influyendo su imagen y buen servicio que brinda a la ciudadanía, es por ello que el contar con un plan de capacitación interna enfocado a procesos permitirá mejorar el desempeño de los funcionarios y el logro de objetivos institucionales.

II. Alcance

La presente capacitación interna será dirigida a todo el personal del Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos (MAE-PNGIDS).

III. Objetivos del Plan de Capacitación

Los objetivos planteados para la capacitación del personal permitirá el mejoramiento estructural y funcional de la organización.

- Presentación del Diseño de Enfoque Basado en Procesos para el MAE-PNGIDS, el mismo que tendrá como propósito mejorar el Nivel de desarrollo de actividades de la Dirección Técnica y Administrativa Financiera y por ende de todas las áreas de apoyo del Programa.
- Proveer una nueva metodología de trabajo, conocimientos y desarrollo de habilidades que facilite el desarrollo de actividades diarias de las funciones asignadas.
- Motivar al personal a un enfoque activo-participativo en los procesos del MAE-PNGIDS, para que a través de la retroalimentación existan mejoras y toma de decisiones acertadas y a tiempo.
- Mejorar el nivel de comunicación efectiva e interacción entre las diferentes áreas del Programa, lo cual permitirá mejorar el clima laboral, la consecución de objetivos departamentales, institucionales y la calidad de servicio hacia el cliente interno y externo.
- Romper esquemas de burocratización de actividades y especialización de tareas para incrementar el nivel de rendimiento del personal para incrementar la productividad de la organización en el sector público.

IV. Metas

Capacitar a todo el personal en un cien por ciento a: Gerente General, Asesor, Director/a Técnica, Director/a Administrativa Financiera, Coordinadores Técnicos, Coordinador/a

Administrativo Financiero, Coordinador/a Legal, Coordinador/a de Comunicación, personal técnico, personal administrativo-financiero, personal legal, personal de comunicación, personal de asistencia a las direcciones y gerencia y todo personal que preste sus servicios en las distintas áreas de la organización.

V. Estrategias

- Incorporar un lenguaje de fácil entendimiento para comunicar el propósito y alcance del Enfoque Basado en procesos para el MAE-PNGIDS.
- Capacitar de forma participativa para solventar dudas, temores y retroalimentación en los procesos.
- Determinar compromisos y planes de acción para el logro de la implementación de los procesos y el alcance de los objetivos institucionales.
- Comprometer a la Gerencia General, Dirección Técnica, Administrativa y Financiera, Coordinaciones en general sobre la implementación y aplicabilidad de los procesos en las actividades diarias de los funcionarios del MAE-PNGIDS.

VI. Tipos De Capacitación

La metodología de capacitación que se utilizará en el personal del MAE-PNGIDS será a través:

- **Capacitación Inductiva.-** Orientada a facilitar la integración del personal actual y nuevos ingresos a un ambiente de trabajo en donde se priorice las funciones por procesos, la comunicación efectiva, un clima laboral adecuado y la interacción con el resto del personal para conseguir las metas asignadas a su rol en la institución.
- **Capacitación Correctiva.-** Orientada a brindar soluciones efectivas a los contra tiempos existentes en la aplicación del Enfoque basado por Procesos en la institución.

VII. Temas De Capacitación

TEMA PRINCIPAL: *Enfoque basado en procesos en el Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos MAE-PNGIDS*

Subtemas:

- Antecedentes organizacionales para la aplicación de un Enfoque Basado en Procesos.
- Análisis situacional de la organización. Misión, Visión, Objetivos Institucionales.
- Qué es y cómo nos ayudará la aplicación de un Enfoque Basado en Procesos?.
- Implementación de procesos en el Área Técnica y Área Administrativa - Financiera.
- Propuesta de Mejora en los procedimientos actuales y valor agregado.
- Indicadores para los procesos de la Gestión Técnica y Gestión Administrativa – Financiera.
- Gestión del cambio organizacional orientados hacia un trabajo con eficiencia y efectividad.

VIII. Recursos

- Humanos
- Materiales
- Tecnológicos

IX. Financiamiento

El plan de capacitación e implementación de procesos lo deberá cubrir en su totalidad el Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos MAEE-PNGIDS.

X. Presupuesto

Tabla 31. Presupuesto Implementación Enfoque Basado en Procesos MAE-PNGIDS

| DESCRIPCIÓN | COSTO EN USD |
|------------------------------|--------------------|
| LEVANTAMIENTO DE PROCESOS | \$ 850,00 |
| ANALISIS DE PROCESOS | \$ 800,00 |
| PROPUESTAS DE MEJORAS | \$ 1.000,00 |
| LICENCIA SOFTWARE VISIO 2013 | \$ 250,00 |
| MATERIALES DE OFICINA | \$ 50,00 |
| IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS | \$ 50,00 |
| REUNION CON PERSONAL | \$ 100,00 |
| CAPACITACIÓN | \$ 700,00 |
| IMPLEMENTACIÓN | \$ 1.000,00 |
| COFFE BREAK | \$ 200,00 |
| MATERIAL INSTRUCTIVO | \$ 100,00 |
| TOTAL PRESUPUESTO | \$ 5.100,00 |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

XI. Cronograma

La presente capacitación se estima efectuar el segundo semestre del año, contemplado en la primera y segunda semana del mes de julio, distribuido los temas a tratar de la siguiente manera:

Tabla 32. Cronograma Implementación Enfoque basado en Procesos MAE-PNGIDS

| ACTIVIDAD | MES: JULIO | | | | | | | | | |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | 01/07/2015 | 02/07/2015 | 03/07/2015 | 04/07/2015 | 05/07/2015 | 06/07/2015 | 07/07/2015 | 08/07/2015 | 09/07/2015 | 10/07/2015 |
| Enfoque basado en procesos | | | | | | | | | | |
| Antecedentes organizacionales | | | | | | | | | | |
| Análisis situacional | | | | | | | | | | |
| Qués es y cómo nos ayudará | | | | | | | | | | |
| Implementación de procesos | | | | | | | | | | |
| Propuesta de mejora | | | | | | | | | | |
| Indicadores de los procesos | | | | | | | | | | |
| Gestión de cambio organizacional | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Cristina Palacios E.

XII. Seguimiento y Evaluación

El seguimiento del presente plan de acción deber de forma semanal con la finalidad controlar que se esté implementando de forma adecuada los procesos y se esté cumpliendo con los compromisos y planes de acción adquiridos en la capacitación al personal interno del MAE-PNGIDS, así como también efectuar la retroalimentación respectiva y la solución a los posibles obstáculos que se puede presentar en la ejecución de las actividades orientadas a procesos.

La evaluación se lo efectuará bajo los siguientes parámetros:

- Análisis de la misión, visión, objetivos de la organización vs. los objetivos planteados en base al enfoque por procesos.
- Compara los objetivos planificados a la implementación de procesos vs. los objetivos alcanzados.
- Evaluar el desempeño del personal y proponer nuevas políticas de capacitación y de servicio al cliente interno y externo.
- Proponer planes de mejoramiento del desempeño del personal vs. los proceso para el MAE-PNGIDS.
- Evaluar el desempeño laboral de los funcionarios vs. los resultados alcanzados una vez implementado los procesos en cada área.
- Implementar informes de evaluación mensual y de propuesta de mejoras ante la Gerencia General del MAE-PNGIDS.

CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El Ministerio del Ambiente empresa de Servicio Público Ecuatoriano carece de directrices claras y de funciones y funcionarios que desarrollen sus competencias, por falta de implementación de lineamientos o procesos claros que permitan contribuir con la consecución de los objetivos profesionales e institucionales.
- Los funcionarios del Ministerio del Ambiente aún mantiene un empoderamiento mal concebido de burocratización y especialización de sus tareas que bloquea el desarrollo de bienes o servicios limitando el objetivo institucional que es brindar un servicio eficiente y de calidad a los usuarios y al país.
- El Enfoque basado en Procesos es una herramienta que puede ser implementada en el Ministerio del Ambiente y los Programas adyacentes lo cual permitirá la identificación de los problemas, cuellos de botella y tiempos muertos en el desarrollo de las actividades de la organización, lo que trasciende positivamente en la búsqueda de oportunidades de mejora tanto en las capacidades de los funcionarios como de las organizaciones de Servicio Público adaptándose al exigente y cambiante mundo de servicio al cliente.
- A través del Análisis de Situación Inicial del Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos MAE-PNGIDS podemos concluir que la falta de comunicación clara y efectiva entre los funcionarios, los procedimientos efectuados de manera rutinaria y sin mayor análisis, la dependencia de ejecución de actividades con el Ministerio del Ambiente, genera reprocesos en las actividades que realiza, mal ambiente laboral por la mala disposición del personal en la búsqueda de soluciones, lo que ha ocasionado el entorpecimiento y el no cumplimiento de las metas organizacionales planificadas.
- La carencia de directrices claras para el desarrollo de las actividades diarias, genera la iniciativa del Diseño de Procesos para Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos MAE-PNGIDS a través de Diagrama de Flujo tanto de los procesos principales como los de apoyo, generando un cambio en el desempeño de las actividades de los departamentos y de toda la organización, permitiendo la interrelación con las diferentes áreas, secciones y funcionarios.

- La Metodología planteada en el presente trabajo propone un análisis de fácil comprensión y aplicación de los procesos en el Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos MAE-PNGIDS, permitiendo la estructuración inicial de procesos, los procedimientos claves, la detección de fallos y sus mejoras, así como la aplicación de mejorar y el control adecuado que garantizará los objetivos planificados.
- El presente trabajo pretende ser una guía práctica, de fácil aplicación y que sirva como un modelo para la implementación en otros Programas del Ministerio del Ambiente.
- Mediante la aplicación de un Enfoque basado en Procesos en el Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos MAE-PNGIDS permitirá incrementar la eficiencia de sus actividades a través de la reducción de actividades sin valor, reducir tiempos muertos y mejorar significativamente los resultados de la organización a través de la satisfacción de cliente interno y externo.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la implementación del Diseño de Procesos para Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos MAE-PNGIDS, se lo realice de forma paulatina previo un programa piloto en la Dirección Administrativa Financiera, pues al ser un equipo multidisciplinario y previo a la capacitación del personal se obtendrá una mejor adaptación a los cambios y de identificación de procesos que necesiten mejoras de una manera flexible para el logro de metas departamentales.
- Se recomienda la capacitación y la interacción en el proceso de implementación de los procesos en Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos MAE-PNGIDS, para la búsqueda de familiarización en las actividades diarias y efectuar de forma conjunta una revisión de los procesos y actividades de forma trimestral hasta lograr la innovación de aquellos procesos que generen valor y gestionar la eliminación de aquellos que no aportan valor en el proceso y sean un obstáculo para el propósito del presente trabajo.
- Se recomienda ejecutar planes de capacitación interna y externa a los funcionarios del Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos MAE-PNGIDS de acuerdo a los requerimientos de la organización que permita mejorar el nivel de preparación profesional, generando motivación y satisfacción en las actividades a desarrollar y en los procesos ejecutados.
- Se recomienda implementar un equipo multidisciplinario enfocado en la implementación de los procesos en el Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos MAE-PNGIDS con el compromiso, apoyo y liderazgo de la Gerencia General con el fin de fortalecer la estructura interna de la organización.
- Se recomienda utilizar en Enfoque Basado en Procesos a través del Diseño de Procesos del Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos MAE-PNGIDS como un material de apoyo para la obtención de los resultados planificados por la organización, siendo una pauta que brindará la mejor opción de “cómo hacer” las actividades con un óptimo desempeño y generando eficiencia y eficacia para la organización y los usuarios del servicio que somos todos los ciudadanos del país.

BIBLIOGRAFÍA

- Bravo Carrasco, J. (2011). *GESTION DE PROCESOS*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Fred R., D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON.
- Gobierno de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: N/A.
- Guerra Morán, P. (10 de 12 de 2014). LOGROS MAE-PNGIDS. (C. Palacios Encalada, Entrevistador)
- Instituto Andaluz de Tecnología. (2013). *GUIA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS*. Barcelona: Berekintza.
- Johansson, H. J., McHugh, P., Pendlebury, J. A., & Wheeler, W. A. (2003). *REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS*. México: LIMUSA.
- MINISTERIO DEL AMBIENTE. (11 de 04 de 2015). *MINISTERIO DEL AMBIENTE*. Obtenido de MINISTERIO DEL AMBIENTE: <http://www.ambiente.gob.ec/programa-pngids-ecuador/>
- MINISTERIO DEL AMBIENTE. (2010-2014). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*. QUITO: N/A.
- MINISTERIO DEL AMBIENTE. (2015). *PRIORIZACIÓN SENPLADES PARA EL PROYECTO DE GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS*. QUITO: N/A.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *GESTIÓN POR PROCESOS*. Madrid: ESIC.
- PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR. (11 de 04 de 2015). *PLAN NACIONAL 2013-2017*. Obtenido de PLAN NACIONAL 2013-2017: <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-4.-fortalecer-las-capacidades-y-potencialidades-de-la-ciudadania>
- PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR. (11 de 04 de 2015). *PLAN NACIONAL 2013-2017*. Obtenido de PLAN NACIONAL 2013-2017: <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-7.-garantizar-los-derechos-de-la-naturaleza-y-promover-la-sostenibilidad-ambiental-territorial-y-global#tabs2>
- PROFESIONAL, E. (11 de 04 de 2015). *www.lexis.com.ec*. Obtenido de www.lexis.com.ec: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org.pdf
- PROGRAMA NACIONAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS. (2014). *INFORME DE LOGROS PNGIDS*. QUITO: N/A.

ANEXO A: DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS MAE-PNGIDS



Ministerio
del **Ambiente**

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

Denominación del Puesto Institucional: GERENTE

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistema de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Dirigir, Planificar, Ejecutar y Controlar la implementación de un Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos sustentando en el fortalecimiento de los servicios de aseo, aprovechamiento de residuos y disposición final bajo parámetro técnicos mediante la toma de decisiones a la consecución de los objetivos del Programa.

Perfil del candidato:

- **Grupo Ocupacional:** Gerente de Proyecto 3 NJS 5
- **Grado de Instrucción:** Tercer Nivel o Cuarto Nivel de preferencia
- **Área de Conocimiento:**
 - Planificación Estratégica, producto, servicios, procesos, recursos humanos y clientes organizacionales.
 - Control y evaluación de procesos de desarrollo institucional y recursos humanos.
 - Ley y Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento.
 - Ley de la Contraloría
 - Planificación estratégica y operativa.
 - Gestión por procesos
 - Ley de Gestión ambiental y otras relacionadas a la gestión ambiental
- **Tiempo de Experiencia:** 10 años o más

- **Título requerido:** Ingeniera/o, Doctor/a, Economista

Principales atribuciones y responsabilidades: Líder de equipos multidisciplinarios. Coordinación en áreas ambientales y afines. Estudios de Impacto ambiental, Normativa Ambiental Vigente, Resolución de conflictos socio ambiental.

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación: Si cumple con supervisión a personal

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: Comprende el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015.

Actividades:

Lidera el proceso de planeación estratégica, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de Programa

Desarrolla estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas

Asiste a reuniones delegadas por la máxima autoridad

Aprueba los reportes de compromisos Presidenciales

Lidera y administra las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios del Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos

Lidera la ejecución de los planes y presupuestos de acuerdo a las normas legales aplicables

| | |
|--|--|
| <p>Elaborado por:</p> <p>Ing. Cristina Palacios E.</p> <p>COORDINADORA ECONÓMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> | <p>Revisado por:</p> <p>Ing. Paola Almeida</p> <p>DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> |
| <p>Autorizado por:</p> <p>Ing. Paula Guerra</p> <p>GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> | |

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

Denominación del Puesto Institucional: ASESOR

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistemas de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Asesoría técnica, ambiental y social directa a la Gerencia del Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos.

Perfil del candidato:

- **Grupo Ocupacional:** Asesor de Proyecto 4 - NJS 2
- **Grado de Instrucción:** Tercer Nivel o Cuarto Nivel de preferencia
- **Área de Conocimiento:**
 - Control y evaluación de procesos de desarrollo institucional.
 - Ley y Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento.
 - Ley de la Contraloría
 - Planificación estratégica y operativa.
 - Ley de Gestión ambiental y otras relacionadas a la gestión ambiental
 - Indicadores ambientales en materia de desechos sólidos
 - Implementación de procesos internos
- **Tiempo de Experiencia:** 10 años o más
- **Título requerido:** Ingeniera/o, Doctor/a, Economista

Principales atribuciones y responsabilidades: Coordinación de las áreas ambiental y afines, Elaboración de Política Pública, Estudios de Impacto ambiental, Normativa Ambiental Vigente, Resolución de conflictos socio ambiental, planificación y seguimiento.

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación: No cumple con supervisión a personal

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: Comprende el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015.

Actividades:

Asesoría técnica en la elaboración de la normativa específica en temas relacionados a desechos sólidos.

Coordinar investigaciones relacionadas a la construcción de indicadores ambientales en materia de desechos sólidos.

Asesorar en reuniones interinstitucionales para la coordinación y gestión de proyectos en temas de desechos sólidos.

Coordinar reuniones con el equipo técnico y demás instituciones relacionadas con esta cartera de estado en temas relacionados a la Gestión Integral de Desechos Sólidos.

| | |
|---|---|
| Elaborado por: Ing. Cristina Palacios E. COORDINADORA ECONÓMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | Revisado por: Ing. Paola Almeida DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS |
| Autorizado por: Ing. Paula Guerra GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | |



Ministerio
del Ambiente

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistemas de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Dirigir y controlar los procesos administrativos relacionados con el apoyo logístico y la dotación de recursos materiales y otros servicios generales, demandados por los clientes internos de la institución para la generación de productos y servicios públicos.

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional: Director administrativo Financiero-2NJS
- Grado de Instrucción: Tercer Nivel o Cuarto Nivel de preferencia
- Área de Conocimiento: Ingeniería Sanitaria, Saneamiento Ambiental, Normativa ambiental y afines
- Tiempo de Experiencia: 10 años o más
- Título requerido: Máster, Ingeniero, Doctor, Economista.

Principales atribuciones y responsabilidades: Si cumple supervisión de personal.

Remuneración De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación: Si cumple con personal a su cargo, Coordinación general Administrativa Financiera.

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: Comprende el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015.

Actividades:

Proponer a la Gerencia del Programa normas y políticas internas para la administración de recursos,

Establecer directrices administrativas en función de políticas y estrategias del Programa,

Establecer un sistema de control interno que provea las seguridades respecto a la utilización de los bienes muebles e inmuebles, vehículos, de tecnología,

Coordinar la ejecución, en coordinación con los Directores Técnicos de Área, el presupuesto del programa,

Presentar informes a la Gerencia del Programa sobre la ejecución presupuestaria.

Asesorar a la Gerencia del Programa en lo relacionado con la gestión administrativa financiera del Programa,

Validar estrategias para asegurar el registro oportuno de las transacciones financieras, con sujeción a las normas y procedimientos técnicos.

| | |
|---|---|
| Elaborado por: Ing. Cristina Palacios E. COORDINADORA ECONÓMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | Revisado por: Ing. Paola Almeida DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS |
| Autorizado por: Ing. Paula Guerra GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | |



Ministerio
del Ambiente

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: DIRECTORA TÉCNICA

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistemas de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Promover la mejora de desempeño ambiental, así como las estrategias de solución a los problemas de contaminación de los desechos sólidos en función al cumplimiento de los convenios en el país conjuntamente con GADs o mancomunidades e instituciones relacionadas.

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional: DirectoraTécnica2NJS
- Grado de Instrucción: Tercer Nivel o Cuarto Nivel de preferencia.
- Área de Conocimiento:

Saneamiento ambiental-sanitaría en Desechos Sólidos, plantas de tratamientos.

Desarrollo de planes para disposición final

Normativa ambiental vigente.

- Tiempo de Experiencia: 10 años de experiencia
- Título requerido: Master, Ingeniero, Doctor.

Principales atribuciones y responsabilidades:

Coordina las actividades realizadas por la coordinación de: viabilidades técnicas, gestión integral de residuos sólidos, reciclaje y aprovechamiento y residuos especiales.

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación: Si cumple con personal a su cargo de la Dirección técnica

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: Comprende el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015.

Actividades:

Propone instrumentos técnicos que permitan dimensionar la problemática de Desechos Sólidos

Propone estrategias de solución a los problemas de contaminación de los desechos sólidos

Coordina la formulación de planes, proyectos para negociación de asistencia técnica y financiera internacional referente a la gestión de desechos sólidos

Propone proyectos, planes de control de desechos sólidos

Asesora a la Gerencia para la toma de decisiones en temas relacionados a desechos sólidos

Coordina las actividades realizadas por la coordinación de: viabilidades técnicas, gestión integral de residuos sólidos, reciclaje y aprovechamiento y residuos especiales.

| | |
|---|--|
| <p>Elaborado por:</p> <p>Ing. Cristina Palacios E.</p> <p>ANALISTA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> | <p>Revisado por:</p> <p>Ing. Paola Almeida</p> <p>DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> |
| <p>Revisado por:</p> <p>Ing. María Soledad Villarroel</p> <p>DIRECTORA TECNICA DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS.</p> | <p>Autorizado por:</p> <p>Ing. Paula Guerra</p> <p>GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> |



Ministerio
del Ambiente

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: COORDINADOR DE RECICLAJE Y APROVECHAMIENTO DE RESIDUOS SP7

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistemas de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Coordinar y Gestionar con los diferentes instituciones públicas y privadas la adopción de los manuales técnicos para el reciclaje y aprovechamiento a nivel de los GAD's.

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional: Servidor Público 7
- Grado de Instrucción: Tercer Nivel
- Área de Conocimiento:
- Tiempo de Experiencia: 4 años de experiencia
- Título requerido: Ingeniero Ambiental

Principales atribuciones y responsabilidades:

Planificar, organizar, evaluar y supervisar el trabajo del equipo responsable de la revisión de viabilidad técnica.

Consensuar la adopción de manuales técnicos para las GIRs a nivel de los GADs.

Capacitar a los GADs sobre el aprovechamiento de residuos a nivel de los GADs.

Coordinar la Ejecución de los Proyectos de consultorías de aprovechamiento de residuos sólidos

Delegar a personal Técnico para la realización de capacitaciones sobre aprovechamiento de residuos a nivel de los GADs.

Formar parte del grupo Técnico para la asesoría de las actividades del Programa de Gestión Integral de Desechos Sólidos.

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación: Si cumple supervisión de personal.

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: Comprende el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015.

Actividades:

Planificar, organizar, evaluar y supervisar el trabajo del equipo responsable de la revisión de viabilidad técnica.

Consensuar la adopción de manuales técnicos para las GIRs a nivel de los GADs.

Capacitar a los GADs sobre el aprovechamiento de residuos a nivel de los GADs.

Coordinar la Ejecución de los Proyectos de consultorías de aprovechamiento de residuos sólidos

Delegar a personal Técnico para la realización de capacitaciones sobre aprovechamiento de residuos a nivel de los GADs.

Formar parte del grupo Técnico para la asesoría de las actividades del Programa de Gestión Integral de Desechos Sólidos.

| | |
|---|---|
| Elaborado por: Ing. Cristina Palacios E. COORDINADORA ECONÓMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | Revisado por: Ing. Paola Almeida DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS |
| Revisado por: Ing. María Soledad Villarroel DIRECTORA TÉCNICA DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS. | Autorizado por: Ing. Paula Guerra GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS |



Ministerio
del Ambiente

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: COORDINADOR DE PROCESOS TÉCNICOS SP7

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistemas de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Definir e implantar de forma óptima la programación de Procesos de Sistemas Ambientales orientados al reciclaje de Residuos Sólidos estableciendo manuales y documentación relevante de los Proyectos asignados.

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional: Servidor Público 7
- Grado de Instrucción: Tercer Nivel
- Área de Conocimiento: Medio Ambiente, Sistemas Ambientales, Bases de Datos Geográficos, Planificación Ambiental, Proyectos en Medio Ambiente.
- Tiempo de Experiencia: 4 años de experiencia
- Título Requerido: Ingeniería en Medio Ambiente, Ingeniería en Geografía.

Principales atribuciones y responsabilidades:

Diagnóstico de proceso y proyectos en la Gestión Integral de Desechos Sólidos.

Definición, Implantación, Optimización y Programación de Procesos de Sistemas Ambientales orientados al reciclaje de Residuos Sólidos.

Coordinar y programar actividades relacionadas con el Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos en un campo profesional especializado con el fin de lograr los resultados asignados.

Coordinar y programar las actividades del equipo técnico asignado

Elaborar informes, propuestas y recomendaciones con su correspondiente sustento para el cumplimiento de los objetivos del PNGIDS.

Coordinar normas y procedimientos internos requeridos por el PNGIDS.

Elaborar los manuales y/o documentación relevante de los proyectos asignados.
Elaborar los cronogramas de trabajo para el cumplimiento de compromisos del PNGIDS.

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación:

No cumple supervisión de personal.

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: Comprende el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015.

Actividades:

Diagnóstico de proceso y proyectos en la Gestión Integral de Desechos Sólidos.
Definición, Implantación, Optimización y Programación de Procesos de Sistemas Ambientales orientados al reciclaje de Residuos Sólidos.
Coordinar y programar actividades relacionadas con el Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos en un campo profesional especializado con el fin de lograr los resultados asignados.
Coordinar y programar las actividades del equipo técnico asignado
Elaborar informes, propuestas y recomendaciones con su correspondiente sustento para el cumplimiento de los objetivos del PNGIDS.
Coordinar normas y procedimientos internos requeridos por el PNGIDS.
Elaborar los manuales y/o documentación relevante de los proyectos asignados.
Elaborar los cronogramas de trabajo para el cumplimiento de compromisos del PNGIDS.

| | |
|---|---|
| Elaborado por: Ing. Cristina Palacios E. COORDINADORA ECONÓMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | Revisado por: Ing. Paola Almeida DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS |
| Autorizado por: Ing. Paula Guerra GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | |

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: ESPECIALISTA EN RESIDUOS SÓLIDOS SP7

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistemas de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión: Elaborar y revisar estudios de Plan Maestro de Gestión Integral de Residuos Sólidos, Planes de Gestión Integral para Municipios, Estudios para la recuperación y/o tratamiento de residuos especiales participando en el levantamiento de procesos de contratación en la etapa precontractual y coordinar planes relacionados a la Gestión de Residuos Sólidos través del manejo de la información, desarrollo de documentos técnicos, análisis de estudios de Gestión Integral de Desechos Sólidos.

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional: Servidor Público 7
- Grado de Instrucción: Tercer Nivel
- Área de Conocimiento: Medio Ambiente, Sistemas Ambientales, Bases de Datos, Planificación Ambiental, Proyectos en Medio Ambiente, Ley de Contratación Pública
- Tiempo de Experiencia: 3-5 años de experiencia
- Título Requerido: Ingeniería en Medio Ambiente.

Principales atribuciones y responsabilidades:

Manejar la información sobre gestión de residuos sólidos en el país, manejo de residuos especiales, peligrosos, hospitalarios, aprovechamiento y reciclaje de residuos sólidos.

Plantear y analizar de requerimientos técnicos del PNGIDS.

Participar en los procesos de contratación, elaboración y revisión de estudios de Plan Maestro de Gestión Integral de Residuos Sólidos, Planes de Gestión Integral para Municipios, Estudios para la recuperación y/o tratamiento de residuos reciclables o especiales, entre otros.

Coordinación de Planes relacionados a Gestión de Residuos Sólidos.

Coordinación de los procesos de Gestión Integral de Residuos Sólidos Viabilidad Técnica, Aprovechamiento y reciclaje de residuos sólidos.

Seguimiento y Evaluación de Proyectos ejecutados por el PNGIDS.

Desarrollo de documentos técnicos sobre gestión de residuos sólidos.

Análisis estudios de Gestión Integral de Desechos Sólidos.

Análisis estudios de cierre de técnicos de botaderos

Coordinación y seguimiento a las consultorías.

Calificación de ofertas técnicas para consultorías.

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña

Seguimiento y Coordinación: No cumple supervisión de personal.

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña

Contratación y Duración: Comprende el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015.

Actividades:

Manejar la información sobre gestión de residuos sólidos en el país, manejo de residuos especiales, peligrosos, hospitalarios, aprovechamiento y reciclaje de residuos sólidos.

Plantear y analizar de requerimientos técnicos del PNGIDS.

Participar en los procesos de contratación, elaboración y revisión de estudios de Plan Maestro de Gestión Integral de Residuos Sólidos, Planes de Gestión Integral para Municipios, Estudios para la recuperación y/o tratamiento de residuos reciclables o especiales, entre otros.

Coordinación de Planes relacionados a Gestión de Residuos Sólidos.

Coordinación de los procesos de Gestión Integral de Residuos Sólidos Viabilidad Técnica, Aprovechamiento y reciclaje de residuos sólidos.

Seguimiento y Evaluación de Proyectos ejecutados por el PNGIDS.

Desarrollo de documentos técnicos sobre gestión de residuos sólidos.

Análisis estudios de Gestión Integral de Desechos Sólidos.

Análisis estudios de cierre de técnicos de botaderos

Coordinación y seguimiento a las consultorías.

Calificación de ofertas técnicas para consultorías.

| | |
|--|--|
| <p>Elaborado por:</p> <p>Ing. Cristina Palacios E.</p> <p>COORDINADORA ECONÓMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> | <p>Revisado por:</p> <p>Ing. Paola Almeida</p> <p>DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> |
| <p>Revisado por:</p> <p>Ing. María Soledad Villarroel</p> <p>DIRECTORA TÉCNICA DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS.</p> | <p>Autorizado por:</p> <p>Ing. Paula Guerra</p> <p>GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> |

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: ASISTENTE TÉCNICO DE GERENCIA SP5

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistema de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Brindar apoyo técnico a la Gerencia por medio del seguimiento, recopilación de información técnica, estadística actualizada de procesos del PNGIDS para informar al Despacho Ministerial, sobre temas relacionados a la Gestión del Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos.

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional: Servidor Público 5
- Grado de Instrucción: Tercer Nivel
- Área de Conocimiento: Manejo de Desechos Sólidos, Política Pública, Manejo de Sistemas Informáticos, Estadística.
- Tiempo de Experiencia: 2 años, 6 meses de experiencia
- Título Requerido: Ingeniería en Medio Ambiente o relacionados.

Principales atribuciones y responsabilidades:

Elaborar matriz de seguimiento a compromisos presidenciales del Programa.

Elaboración de ayudas memoria de procesos del PNGIDS para Despacho Ministerial.

Apoyo Técnico y político en la elaboración de documentos del PNGIDS.

Recolección de información para la preparación de planes estratégicos, operativos y otros relacionados con el Programa.

Apoyo Técnico a proyectos de Gestión de Residuos Sólidos.

Sistematización, recopilación y análisis de la información técnica, estadística y social actualizada del PNGIDS.

Apoyo Técnico a empresas privadas que trabajan en temas de Gestión de Residuos Sólidos.

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña

Seguimiento y Coordinación:

No cumple supervisión de personal.

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña

Contratación y Duración: el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015.

Actividades:

Elaborar matriz de seguimiento a compromisos presidenciales del Programa.

Elaboración de ayudas memoria de procesos del PNGIDS para Despacho Ministerial.

Apoyo Técnico y político en la elaboración de documentos del PNGIDS.

Recolección de información para la preparación de planes estratégicos, operativos y otros relacionados con el Programa.

Apoyo Técnico a proyectos de Gestión de Residuos Sólidos.

Sistematización, recopilación y análisis de la información técnica, estadística y social actualizada del PNGIDS.

Apoyo Técnico a empresas privadas que trabajan en temas de Gestión de Residuos Sólidos.

| | |
|---|---|
| Elaborado por: Ing. Cristina Palacios E. COORDINADORA ECONÓMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | Revisado por: Ing. Paola Almeida DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS |
| Autorizado por: Ing. Paula Guerra GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | |

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: COORDINADOR ECONÓMICO FINANCIERO SP7

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistemas de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Planificar, organizar, evaluar los procesos administrativos financieros del Programa de Gestión Integral de Desechos Sólidos para garantizar el uso eficiente de los recursos en forma oportuna y precisa la misma que permite tomar decisiones referentes a la gestión del Programa.

Perfil del candidato:

Grupo Ocupacional: SP7

Grado de Instrucción: Tercer Nivel

Área de Conocimiento: Contabilidad, Auditoría, Contratación Pública, LOSEP, Finanzas, Finanzas Públicas, Planificación Estratégica.

Tiempo de Experiencia: 4 años de experiencia

Título Requerido: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Ingeniería en Finanzas, Administración de Empresas, Economía.

Principales atribuciones y responsabilidades:

Planificar, organizar, evaluar y supervisar el trabajo del equipo administrativo-financiero.

Organizar el trabajo del equipo administrativo-financiero mediante reuniones periódicas.

Supervisar y dar seguimiento a la gestión de procesos administrativos, adquisiciones y de compras públicas de los contratos.

Seguimiento y control de la Gestión de Resultados (GPR)

Supervisa y elabora informes técnicos del área.

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación:

Si cumple supervisión de personal

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015

Actividades:

Planificar, organizar, evaluar y supervisar el trabajo del equipo administrativo-financiero.

Organizar el trabajo del equipo administrativo- financiero mediante reuniones periódicas.

Supervisar y dar seguimiento a la gestión de procesos administrativos, adquisiciones y de compras públicas de los contratos.

Seguimiento del Presupuesto General para su debido cumplimiento.

Seguimiento y control de la Gestión de Resultados (GPR)

Supervisa y elabora informes técnicos del área.

| | |
|---|---|
| Elaborado por: Ing. Cristina Palacios E. COORDINADORA ECONOMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | Revisado por: Ing. Paola Almeida DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS |
| Autorizado por: Ing. Paula Guerra GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | |



PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: ANALISTA DE PRESUPUESTO SP5

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistemas de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Realizar actividades en el área de control y seguimiento en actividades financieras del Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos en la Contratación Pública y pagos de procesos, como insumos necesarios para cubrir las necesidades del personal del programa.

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional: SP5
- Grado de Instrucción: Tercer Nivel
- Área de Conocimiento: Contabilidad, Auditoría, Contratación Pública, LOSEP, Finanzas, Finanzas Públicas.
- Tiempo de Experiencia: 2 años, 6 meses de experiencia
- Título Requerido: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Ingeniería en Finanzas, Administración de Empresas, Economía.

Principales atribuciones y responsabilidades:

Generar solicitud de disponibilidad presupuestaria para las diferentes actividades del programa.

Elaborar informes para reformas presupuestarias.

Elaborar Términos de referencia para la adquisición de bienes o servicios que requiere el programa para cubrir necesidades administrativas.

Solicitar cotizaciones de materiales y servicios necesarios para cubrir las necesidades del personal del programa.

Realizar adquisiciones y contrataciones de materiales y servicios necesarios para cubrir las necesidades del personal del programa.

Elaborar cuadros comparativos de los materiales y servicios necesarios para el personal del programa.

Solicitar pago a los proveedores y realizar el seguimiento de manera que se verifique la generación del pago al proveedor como parte de la finalización del proceso de compras.

Coordinar el uso eficiente del transporte del Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos.

Coordinar mantenimientos preventivos, correctivos y predictivos de vehículos y equipos del programa.

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación:

No cumple supervisión de personal

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015

Actividades:

Generar solicitud de disponibilidad presupuestaria para las diferentes actividades del programa.

Elaborar informes para reformas presupuestarias.

Elaborar Términos de referencia para la adquisición de bienes o servicios que requiere el programa para cubrir necesidades administrativas.

Solicitar cotizaciones de materiales y servicios necesarios para cubrir las necesidades del personal del programa.

Realizar adquisiciones y contrataciones de materiales y servicios necesarios para cubrir las necesidades del personal del programa.

Elaborar cuadros comparativos de los materiales y servicios necesarios para el personal del programa.

Solicitar pago a los proveedores y realizar el seguimiento de manera que se verifique la generación del pago al proveedor como parte de la finalización del proceso de compras.

Coordinar el uso eficiente del transporte del Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos.

Coordinar mantenimientos preventivos, correctivos y predictivos de vehículos y equipos del programa.

| | |
|---|---|
| Elaborado por: Ing. Cristina Palacios E. COORDINADORA ECONOMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | Revisado por: Ing. Paola Almeida DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS |
| Autorizado por: Ing. Paula Guerra GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | |



PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: ANALISTA FINANCIERO SP3

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistema de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Ejecuta y supervisa actividades de la gestión administrativa, financiera recursos humanos e informática en el ámbito de su competencia y la jurisdicción del Programa.

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional: SP3
- Grado de Instrucción: Tercer Nivel
- Área de Conocimiento: Contabilidad, Auditoría, Contratación Pública, LOSEP, Finanzas, Finanzas Públicas,
- Tiempo de Experiencia: 1 año, 6 meses de experiencia
- Título Requerido: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Ingeniería en Finanzas, Administración de Empresas, Economía.

Principales atribuciones y responsabilidades:

Generar solicitud de disponibilidad presupuestaria para las diferentes actividades del programa.

Asiste en la elaboración de informes financieros para las contrataciones.

Solicita cotizaciones para los procesos de adquisición.

Elabora cuadros comparativos de ofertas.

Asiste en la elaboración de términos de referencia para las contrataciones.

Da seguimiento a los procesos de contratación y de pago.

Apoya en el control recepción custodia y almacenamiento de bienes muebles suministros materiales.

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación: No cumple supervisión de personal

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015

Actividades:

Generar solicitud de disponibilidad presupuestaria para las diferentes actividades del programa.

Asiste en la elaboración de informes financieros para las contrataciones.

Solicita cotizaciones para los procesos de adquisición.

Elabora cuadros comparativos de ofertas.

Asiste en la elaboración de términos de referencia para las contrataciones.

Da seguimiento a los procesos de contratación y de pago.

Apoya en el control recepción custodia y almacenamiento de bienes muebles suministros materiales.

| | |
|---|---|
| Elaborado por: Ing. Cristina Palacios E. COORDINADORA ECONOMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | Revisado por: Ing. Paola Almeida DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS |
| Autorizado por: Ing. Paula Guerra GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | |

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: COORDINADOR DE COMUNICACIÓN SP7

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistema de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Ejecutar actividades para desarrollar el sistema comunicacional y protocolario sobre la misión del Ministerio del Ambiente.

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional: SP7
- Grado de Instrucción: Tercer Nivel
- Área de Conocimiento: Comunicación Social, Comunicación en Desarrollo, Comunicación Audiovisual, Relaciones Públicas. Periodismo.
- Tiempo de Experiencia: 4 años
- Título Requerido: Ingeniería, Licenciatura.

Principales atribuciones y responsabilidades:

Propone la estrategia de comunicación adecuada a las necesidades del Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos.

Elabora ayudas memoria y boletines.

Prepara el cronograma de actividades por grupo de interés.

Elabora línea base de comunicación y mensajes clave para el programa.

Elabora ayudas memoria y reportes para los distintos espacios, de acuerdo a la necesidad y pertinencia de comunicación.

Emite informes técnicos de las actividades realizadas por el equipo a cargo.

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación: Si cumple supervisión de personal

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015

Actividades:

Propone la estrategia de comunicación adecuada a las necesidades del Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos.

Elabora ayudas memoria y boletines.

Prepara el cronograma de actividades por grupo de interés.

Elabora línea base de comunicación y mensajes clave para el programa.

Elabora ayudas memoria y reportes para los distintos espacios, de acuerdo a la necesidad y pertinencia de comunicación.

Emite informes técnicos de las actividades realizadas por el equipo a cargo.

| | |
|---|---|
| Elaborado por: Ing. Cristina Palacios E. COORDINADORA ECONÓMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | Revisado por: Ing. Paola Almeida DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS |
| Autorizado por: Ing. Paula Guerra GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | |

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: ANALISTA DE COMUNICACIÓN SP5

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistema de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Ejecutar actividades para desarrollar el sistema comunicacional y protocolario sobre la misión del Ministerio del Ambiente y su gestión.

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional: SP5
- Grado de Instrucción: Tercer Nivel
- Área de Conocimiento: Comunicación Social, Comunicación en Desarrollo, Comunicación Audiovisual, Relaciones Públicas, Periodismo.
- Tiempo de Experiencia: 2 años, 6 meses.
- Título Requerido: Ingeniería, Licenciatura.

Principales atribuciones y responsabilidades:

Prepara y edita información para material de difusión (línea gráfica de la institución, boletines, artículos, avisos, afiches, plegables y otras Realiza campañas promocionales de eventos relacionados con el desarrollo del Proyecto PNGIDS.

Elaboración del Plan de mejoramiento continuo de productos y servicios ministeriales, relaciones públicas institucional y del usuario.

Elaboración y ejecución del plan operativo de la Dirección de Comunicación y Publicaciones

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación: No cumple supervisión de personal

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015.

Actividades:

Prepara y edita información para material de difusión (línea gráfica de la institución, boletines, artículos, avisos, afiches, plegables y otras Realiza campañas promocionales de eventos relacionados con el desarrollo del Proyecto PNGIDS.

Elaboración del Plan de mejoramiento continuo de productos y servicios ministeriales, relaciones públicas institucional y del usuario.

Elaboración y ejecución del plan operativo de la Dirección de Comunicación y Publicaciones.

| | |
|---|---|
| Elaborado por: Ing. Cristina Palacios E. COORDINADORA ECONÓMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | Revisado por: Ing. Paola Almeida DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS |
| Autorizado por: Ing. Paula Guerra GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | |

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: COORDINADOR DE GESTIÓN DE DESECHOS SÓLIDOS SP7

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistemas de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Planificar, organizar, organizar y evaluar el trabajo del equipo responsable de la revisión de estudios de Gestión Integral de Residuos Sólidos para emisión de viabilidades técnicas y de cierre técnico.

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional SP7
- Grado de Instrucción: Tercer Nivel
- Área de Conocimiento: Medio Ambiente, Sistemas Ambientales, Bases de Datos, Planificación Ambiental, Proyectos en Medio Ambiente
- Tiempo de Experiencia: 4 años
- Título Requerido: Ingeniero Ambiental.

Principales atribuciones y responsabilidades:

Elaborar manuales técnicos para la GIRS a nivel de los GAD's.

Coordinar reuniones de trabajo con los diferentes instituciones públicas y privadas para la validación y adopción de los manuales técnicos para la GIRS a nivel de los GAD's.

Capacitar a los GAD's sobre la implementación de los manuales de GIRS .

Aplicar asesoría técnica para el análisis de estudios de aprovechamiento de residuos sólidos presentados al PNGIDS por parte de los GAD's.

Desarrollar términos de referencia para el desarrollo de estudios de gestión integral y aprovechamiento de residuos sólidos a nivel de Mancomunidades.

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación: Si cumple supervisión de personal

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: Comprende el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015.

Actividades:

Elaborar manuales técnicos para la GIRS a nivel de los GAD's.

Coordinar reuniones de trabajo con los diferentes instituciones públicas y privadas para la validación y adopción de los manuales técnicos para la GIRS a nivel de los GAD's.

Capacitar a los GAD's sobre la implementación de los manuales de GIRS .

Aplicar asesoría técnica para el análisis de estudios de aprovechamiento de residuos sólidos presentados al PNGIDS por parte de los GAD's.

Desarrollar términos de referencia para el desarrollo de estudios de gestión integral y aprovechamiento de residuos sólidos a nivel de Mancomunidades.

| | |
|---|---|
| Elaborado por: Ing. Cristina Palacios E. COORDINADORA ECONOMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | Revisado por: Ing. Paola Almeida DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS |
| Revisado por: Ing. María Soledad Villarroel DIRECTORA TÉCNICA DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS. | Autorizado por: Ing. Paula Guerra GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS |

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: COORDINADOR DE VIABILIDAD SP7

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistema de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Planificar, organizar, coordinar y evaluar el trabajo del equipo responsable de la revisión de estudios de Gestión Integral de Residuos Sólidos para emisión de viabilidades técnicas y de cierre técnico.

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional: Servidor Público 7
- Grado de Instrucción: Tercer Nivel
- Área de Conocimiento: Economía, Procesos Medio Ambiente, Sistemas Ambientales, Bases de Datos Geográficos, Planificación Ambiental, Proyectos en Medio Ambiente.
- Tiempo de Experiencia: 4 años de experiencia
- Título Requerido: Economía, Ing. en Finanzas, Administración de Empresas, Ingeniería en Medio Ambiente.

Principales atribuciones y responsabilidades:

Emitir informes de asesoramiento técnico para el desarrollo de estudios de gestión integral de residuos sólidos (GIRS) a nivel de GAD's o Mancomunidades.

Coordinar reuniones de trabajo con los diferentes instituciones públicas y privadas para la validación y adopción de los manuales técnicos para la GIRS a nivel de los GAD's.

Aplicar asesoría técnica para el análisis de estudios de GIRS presentados al PNGIDS por parte de los GAD's.

Desarrollar términos de referencia para el desarrollo de estudios de gestión integral y aprovechamiento de residuos sólidos a nivel de Mancomunidades.

Planifica y coordina la contratación y seguimiento al desarrollo de los proyectos de consultorías de gestión integral de residuos sólidos y cierre técnico de botaderos.

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación: Si cumple supervisión de personal

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: Comprende el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015.

Actividades:

Emitir informes de asesoramiento técnico para el desarrollo de estudios de gestión integral de residuos sólidos (GIRS) a nivel de GAD's o Mancomunidades.

Coordinar reuniones de trabajo con los diferentes instituciones públicas y privadas para la validación y adopción de los manuales técnicos para la GIRS a nivel de los GAD's.

Aplicar asesoría técnica para el análisis de estudios de GIRS presentados al PNGIDS por parte de los GAD's.

Desarrollar términos de referencia para el desarrollo de estudios de gestión integral y aprovechamiento de residuos sólidos a nivel de Mancomunidades.

Planifica y coordina la contratación y seguimiento al desarrollo de los proyectos de consultorías de gestión integral de residuos sólidos y cierre técnico de botaderos.

| | |
|---|---|
| Elaborado por: Ing. Cristina Palacios E. COORDINADORA ECONÓMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | Revisado por: Ing. Paola Almeida DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS |
| Revisado por: Ing. María Soledad Villarroel DIRECTORA TÉCNICA DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS. | Autorizado por: Ing. Paula Guerra GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS |



MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: COORDINADOR DE APROVECHABILIDADSP7

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistema de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Planificar, organizar, coordinar y evaluar el trabajo del equipo responsable de la revisión de estudios de Gestión Integral de Residuos Especiales a fin de implementar planes de manejo de Residuos Especiales a nivel de Nacional o de Mancomunidades

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional SP7
- Grado de Instrucción: Tercer Nivel
- Área de Conocimiento: Medio Ambiente, Sistemas Ambientales, Bases de Datos Geográficos, Planificación Ambiental, Proyectos en Medio Ambiente Tiempo de Experiencia: 3-5 años de experiencia
- Título Requerido: Ingeniería Ambiental
- Tiempo de Experiencia: 4 años

Principales atribuciones y responsabilidades:

Emitir informes de asesoramiento técnico para el desarrollo de estudios de gestión integral de residuos especiales a nivel de Nacional o de Mancomunidades.

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación: Si cumple supervisión de personal

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: Comprende el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015.

Actividades:

Emitir informes de asesoramiento técnico para el desarrollo de estudios de gestión integral de residuos especiales a nivel de Nacional o de Mancomunidades.

Elaborar manuales técnicos para la gestión de residuos especiales a nivel nacional

Coordinar reuniones de trabajo con los diferentes instituciones públicas y privadas para la validación y adopción de los manuales técnicos para la Gestión de Residuos Especiales

Capacitar sobre la implementación de los manuales y/o acuerdos ministeriales de residuos especiales.

Aplicar asesoría técnica para el análisis de planes de manejo de residuos especiales.

Desarrollar términos de referencia para el desarrollo de estudios de gestión integral y aprovechamiento de residuos sólidos y residuos especiales a nivel nacional y de Mancomunidades.

| | |
|---|---|
| Elaborado por: Ing. Cristina Palacios E. COORDINADORA ECONOMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | Revisado por: Ing. Paola Almeida DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS |
| Revisado por: Ing. María Soledad Villarroel DIRECTORA TÉCNICA DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS. | Autorizado por: Ing. Paula Guerra GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS |

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: ABOGADO 3 SP7

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistema de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Ejecutar y coordinar procesos jurídicos y de patrocinio judicial institucional.

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional: SP7
- Grado de Instrucción: Tercer Nivel
- Área de Conocimiento: En Jurisprudencia, Derecho Administrativo, Derecho Laboral o afines sectoriales.
- Tiempo de Experiencia: 4 años
- Título requerido: Doctor y/o Abogado.

Principales atribuciones y responsabilidades:

Efectúa estudios y propone reformas a leyes, decretos, acuerdos, convenios, reglamentos, instructivos.

Planifica, coordina, organiza y evalúa el trabajo del equipo, controla el cumplimiento de las actividades y responde los resultados del Equipo de trabajo a su cargo.

Asesora a Servidores y Directivos del PNGIDS en temas jurídicos y jurídicos ambientales, administrativo y de organizaciones de sociedad civil.

Revisión de términos de referencia, apertura de ofertas, negociaciones y elaboración de contratos dentro del proceso de contratación pública que se impulsa desde el PNGIDS.

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación: Si cumple con personal a su cargo, Coordinación Jurídica.

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: Comprende el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015.

Actividades:

Efectúa estudios y propone reformas a leyes, decretos, acuerdos, convenios, reglamentos, instructivos.

Planifica, coordina, organiza y evalúa el trabajo del equipo, controla el cumplimiento de las actividades y responde los resultados del Equipo de trabajo a su cargo.

Asesora a Servidores y Directivos del PNGIDS en temas jurídicos y jurídicos ambientales, administrativo y de organizaciones de sociedad civil.

Revisión de términos de referencia, apertura de ofertas, negociaciones y elaboración de contratos dentro del proceso de contratación pública que se impulsa desde el PNGIDS.

| | |
|---|---|
| Elaborado por: Ing. Cristina Palacios E. COORDINADORA ECONOMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | Revisado por: Ing. Paola Almeida DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS |
| Autorizado por: Ing. Paula Guerra GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | |



MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

TÉRMINOS DE REFERENCIA

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: ABOGADO 1 SP5

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistema de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Ejecutar y supervisar procesos y procedimientos judiciales, legales y administrativos, requeridos por la institución.

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional: SP5
- Grado de Instrucción: Tercer Nivel
- Área de Conocimiento: En Jurisprudencia, Derecho Ambiental, Administrativo y otros.
- Tiempo de Experiencia: 2 años 6 meses.
- Título requerido: Doctor y/o Abogado.

Principales atribuciones y responsabilidades:

Elaboración de proyectos de contratos y convenios que va a suscribir el PNGIDS.

Supervisión y seguimiento de los contratos de compras públicas suscritos con consultores y de convenios suscritos con entidades públicas.

Revisión y elaboración de informes Técnicos-Jurídicos, Actas de entrega recepción de productos-fases, actas de finiquito de contratos y oficios.

Análisis y criterios Jurídicos para las diversas consultas que requiera el programa.

Verificar el cumplimiento de la normativa Constitucional, ambiental y de compras públicas de los Procesos de PNGIDS.

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación: No aplica personal a su cargo

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: Comprende el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015.

Actividades:

Elaboración de proyectos de contratos y convenios que va a suscribir el PNGIDS.

Supervisión y seguimiento de los contratos de compras públicas suscritos con consultores y de convenios suscritos con entidades públicas.

Revisión y elaboración de informes Técnicos-Jurídicos, Actas de entrega recepción de productos-fases, actas de finiquito de contratos y oficios.

Análisis y criterios Jurídicos para las diversas consultas que requiera el programa.

Verificar el cumplimiento de la normativa Constitucional, ambiental y de compras públicas de los Procesos de PNGIDS.

| | |
|--|--|
| <p>Elaborado por:</p> <p>Ing. Cristina Palacios E.</p> <p>COORDINADORA ECONÓMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> | <p>Revisado por:</p> <p>Ing. Paola Almeida</p> <p>DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> |
| <p>Revisado por:</p> <p>COORDINADORA ABOGADA 3 PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> | <p>Autorizado por:</p> <p>Ing. Paula Guerra</p> <p>GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> |

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

TÉRMINOS DE REFERENCIA

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: ASISTENTE ADMINISTRATIVA DESECHOS ESPECIALES SPA4

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistema de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Ejecutar actividades apoyo para el desarrollo de la administración y control de desechos Especiales a través del seguimiento de Gestores.

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 4
- Grado de Instrucción: Nivel Medio
- Área de Conocimiento: Contabilidad, Administración y afines sectoriales
- Tiempo de Experiencia: hasta 6 meses
- Título requerido: Bachillerato

Principales atribuciones y responsabilidades:

Archivo de Correspondencia

Actas de reuniones

Seguimiento de Gestores

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación: No aplica personal a su cargo

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: Comprende el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015.

Actividades:

Realizar el seguimiento de Quipux: revisa Matriz de ingreso y salida de información.

Seguimiento a matriz de gestores

Prepara antecedentes y documentación necesaria para reuniones de trabajo

Atiende llamadas telefónicas del programa

Manejo de Archivo interno de la Coordinación de Residuos Especiales

Seguimiento al Estado de regularización de importadores y productores

| | |
|--|--|
| <p>Elaborado por:</p> <p>Ing. Cristina Palacios E.</p> <p>COORDINADORA ECONÓMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> | <p>Revisado por:</p> <p>Ing. Paola Almeida</p> <p>DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> |
| <p>Revisado por:</p> <p>Ing. María Soledad Villarroel</p> <p>DIRECTORA TÉCNICA DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS.</p> | <p>Autorizado por:</p> <p>Ing. Paula Guerra</p> <p>GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> |

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: ASISTENTE DE GERENCIA SPA4

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistemas de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Ejecutar actividades de apoyo a la gerencia del Programa con el fin de cumplir eficiencia y eficacia a sus responsabilidades.

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 4
- Grado de Instrucción: Nivel Medio
- Área de Conocimiento: Contabilidad, Administración y afines sectoriales
- Tiempo de Experiencia: hasta 6 meses
- Título requerido: Post Bachillerato, tercer año, sexto semestre.

Principales atribuciones y responsabilidades:

Preparar antecedentes y documentación necesaria para reuniones de trabajo.

Aceptar y entregar correspondencia del programa

Atender Llamadas telefónicas del programa

Elaboración de Viáticos para el programa

Atender al Cliente usuario que requieran hablar con personal del programa.

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación: No aplica personal a su cargo

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: Comprende el período entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015.

Actividades:

Preparar antecedentes y documentación necesaria para reuniones de trabajo.

Aceptar y entregar correspondencia del programa

Atender Llamadas telefónicas del programa

Elaboración de Viáticos para el programa

Atender al Cliente usuario que requieran hablar con personal del programa.

| | |
|---|---|
| Elaborado por: Ing. Cristina Palacios E. COORDINADORA ECONÓMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | Revisado por: Ing. Paola Almeida DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS |
| Autorizado por: Ing. Paula Guerra GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS | |

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: TÉCNICO SENIOR SP5

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistemas de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Dotar a los municipios de Estudios de Pre inversión aprobada, que incluyan el cierre de pasivos ambientales y diseños de las diferentes fases de manejo de residuos y recuperación de materiales como eje del Sistema Integral de Desechos Sólidos.

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional: Servidor Público 5
- Grado de Instrucción: Tercer Nivel
- Área de Conocimiento: Saneamiento Ambiental, Normativa ambiental y afines así como la elaboración de Términos de Referencia de proyectos afines de gestión Ambiental y estudios de Pre inversión.
- Tiempo de Experiencia: 2 años, 6 meses
- Título requerido: Ingeniero, Economista.

Principales atribuciones y responsabilidades:

Saneamiento ambiental, desechos sólidos, plantas de tratamientos, desarrollo de planes para disposición final, normativa ambiental vigente, elaboración de términos de referencia.

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación: No aplica personal a su cargo

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: Comprende el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015.

Actividades:

Elaborar Informes técnicos para aprobar los Estudios de Gestión Integral de Residuos Sólidos, o cierres técnicos de botaderos.

Asesorar la evaluación de los Estudios de Diseños Definitivos para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, referente a la parte civil, estructural y sanitaria, para la emisión de la viabilidad técnica.

Ejecutar el Seguimiento y fiscalización de la elaboración de estudios de diseño definitivo para la gestión integral de desechos sólidos para los GADS del país.

Aplicar capacitaciones y/o asesoramientos técnicos en diseño de obras sanitarias a los GADs del país.

Elaborar y/o Revisar TDRs para la realización de Estudios de diseño definitivo para la Gestión Integral de Desechos Sólidos y/o cierre técnico de botaderos según Acuerdo Ministerial No. 031 y Acuerdo Ministerial No. 052.

Elabora Términos de Referencia para la contratación de estudios de pre inversión.

Capacitar a los GADs Municipales en temas relacionados con la Gestión Integral de Desechos Sólidos.

Coordinación y seguimiento a empresas consultoras.

Calificación de ofertas técnicas.

| | |
|--|--|
| <p>Elaborado por:</p> <p>Ing. Cristina Palacios E.</p> <p>COORDINADORA ECONÓMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> | <p>Revisado por:</p> <p>Ing. Paola Almeida</p> <p>DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> |
| <p>Revisado por:</p> <p>Ing. María Soledad Villarroel</p> <p>DIRECTORA TÉCNICA DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS.</p> | <p>Autorizado por:</p> <p>Ing. Paula Guerra</p> <p>GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> |

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: TÉCNICO SP3

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistemas de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Dotar a los municipios de Estudios de Pre inversión aprobada, que incluyan el cierre de pasivos ambientales y diseños de las diferentes fases de manejo de residuos y recuperación de materiales como eje del Sistema Integral de Desechos Sólidos.

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional: Servidor Público 3
- Grado de Instrucción: Tercer Nivel
- Área de Conocimiento: Saneamiento Ambiental, Normativa ambiental y afines así como la elaboración de Términos de Referencia de proyectos afines de gestión Ambiental y estudios de Pre inversión.
- Tiempo de Experiencia: 1 años, 6 meses
- Título requerido: Ingeniero, Economista.

Principales atribuciones y responsabilidades: No aplica personal a su cargo

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación: No aplica personal a su cargo

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: Comprende el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015.

Actividades:

Analizar la evaluación de los Estudios de Diseños Definitivos para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, referente a la parte civil, estructural y sanitaria, para la emisión de la viabilidad técnica.

Ejecutar el Seguimiento y fiscalización de la elaboración de estudios de diseño definitivo para la gestión integral de desechos sólidos para los GADS del país.

Aplicar capacitaciones y/o asesoramientos técnicos en diseño de obras sanitarias a los GADs del país.

Elaborar y/o Revisar TDRs para la realización de Estudios de diseño definitivo para la Gestión Integral de Desechos Sólidos y/o cierre técnico de botaderos

Analizar los planes de cierre técnico de botaderos

Asesorar en la elaboración de estudios para la implementación de diseño para celdas emergentes, referente a la parte civil, estructural y sanitario.

Analizar la evaluación de los Estudios de Diseños Definitivos para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, referente a la parte económico-financiera, para la emisión de la viabilidad técnica.

Ejecutar el Seguimiento y fiscalización de la elaboración de estudios de diseño definitivo para la gestión integral de desechos sólidos para los GADS del país.

Aplicar capacitaciones y/o asesoramientos técnicos en lo referente al ámbito técnico civil, económico, financiero o ambiental, a los GADs del país dentro de la gestión integral de residuos sólidos.

Elaborar y/o Revisar TDRs para la realización de Estudios de diseño definitivo para la Gestión Integral de Desechos Sólidos y/o cierre técnico de botaderos.

| | |
|--|--|
| <p>Elaborado por:</p> <p>Ing. Cristina Palacios E.</p> <p>COORDINADORA ECONÓMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> | <p>Revisado por:</p> <p>Ing. Paola Almeida</p> <p>DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> |
| <p>Revisado por:</p> <p>Ing. María Soledad Villarroel</p> <p>DIRECTORA TÉCNICA DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS.</p> | <p>Autorizado por:</p> <p>Ing. Paula Guerra</p> <p>GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> |



Ministerio
del Ambiente

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: ASISTENTE TÉCNICO SP1

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistemas de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Ejecutar actividades especializadas de secretaría y asistencia, apoyando a la Dirección Técnica.

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional: Servidor Público 1
- Grado de Instrucción: Egresado, tercer año/sexta semestre.
- Área de Conocimiento: Contabilidad, Administración y afines sectoriales
- Tiempo de Experiencia: hasta 6 meses
- Título requerido: Post Bachillerato, tercer año, sexta semestre.

Principales atribuciones y responsabilidades:

Asistir al personal que está bajo la dependencia de la Dirección técnica del programa y al manejo de administración.

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación: No aplica personal a su cargo

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: Comprende el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015.

Actividades:

Asistir en el desarrollo de las actividades del programa.

Ejecutar el seguimiento respecto a las tareas asignadas a los técnicos.

Llevar registro y control de los estudios y documentos que ingresan para la gestión de cada técnico.

Manejo de la agenda de la Dirección técnica.

Efectuar el seguimiento respectivo a la confirmación de reuniones y eventos que realice el aérea técnica.

| | |
|--|--|
| <p>Elaborado por:</p> <p>Ing. Cristina Palacios E.</p> <p>COORDINADORA ECONÓMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> | <p>Revisado por:</p> <p>Ing. Paola Almeida</p> <p>DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> |
| | |
| <p>Revisado por:</p> <p>Ing. María Soledad Villarroel</p> <p>DIRECTORA TECNICA DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS.</p> | <p>Autorizado por:</p> <p>Ing. Paula Guerra</p> <p>GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> |

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO INSTITUCIONAL: TECNICOSP1.

Justificación:

El Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, cuyo objeto general es el fortalecimiento de los sistema de gestión de desechos sólidos en todos los Municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación Ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación del ecosistema. Deberá cumplir con los objetivos y competencias asignadas al Proyecto Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, de acuerdo a la estructura del Programa, se cubrirá las necesidades con la realización de actividades así como el cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de regulación y control. Siendo necesario la contratación de personal al programa.

En este sentido el proyecto tiene la necesidad de proceder a la contratación personal laboral bajo la modalidad de Servicios Profesionales por Contrato.

En este contexto es necesario establecer los siguientes parámetros o lineamientos así:

Misión:

Dotar a los municipios de Estudios de Pre inversión aprobada, que incluyan el cierre de pasivos ambientales y diseños de las diferentes fases de manejo de residuos y recuperación de materiales como eje del Sistema Integral de Desechos Sólidos.

Perfil del candidato:

- Grupo Ocupacional: Servidor Público 1
- Grado de Instrucción: Egresado, tercer año/sesto semestre.
- Área de Conocimiento: Saneamiento ambiental, desechos sólidos, plantas de tratamientos, desarrollo de planes para disposición final, normativa ambiental vigente, elaboración de términos de referencia,
- Tiempo de Experiencia: hasta 6 meses
- Título requerido: Ingeniero/Economista/ Tecnólogo

Principales atribuciones y responsabilidades:

Brindar soporte técnico para la implementación de las políticas en desechos sólidos acorde a la legislación Ambiental Vigente y en concordancia con los objetivos y metas planteadas por el PNGIDS.

Remuneración: De acuerdo a la escala LOSEP

Lugar de Trabajo: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Seguimiento y Coordinación: No aplica personal a su cargo

Logística: Quito, Ministerio del Ambiente- Proyecto Programa Nacional Para la Gestión Integral de Desechos Sólidos, oficinas ubicadas en el Edificio Valladolid N24-611 y Av. Coruña.

Contratación y Duración: Comprende el periodo entre el 01-enero-2015 al 31-diciembre-2015.

Actividades:

Área Técnico-Ambiental

Apoyo para la elaboración de informes técnicos para la aprobación de estudios de Gestión Integral de Desechos Sólidos.

Apoyo para la Elaboración de Informes de seguimiento de consultorías, TdRS, ayudas memorias

Apoyo en revisión, análisis y seguimiento de trámites de declaraciones anuales de Residuos Especiales.

Analizar y procesar la información de las declaraciones anuales de residuos sólidos.

Analizar los estudios de gestión Integral de desechos Sólidos.

Área Técnico-Mecánica

Analizar el Seguimiento al correcto manejo, uso y funcionamiento de los incentivos entregados a los Municipios del País.

Analizar el Seguimiento al correcto funcionamiento de las barredoras de playas entregadas a 27 municipios del País

Aplicar el correspondiente apoyo técnico en el análisis eléctrico, electromecánico de informes de las propuestas planteadas por los municipios en base a los requerimientos para la gestión de los desechos sólidos.

Elaborar de términos de referencia (TDRs) para la adquisición de ge membranas, o incentivos para el apoyo a gestión de desechos sólidos en los cantones del país.

Analizar las propuestas técnicas planteadas por los Municipios del País respecto a la Gestión de los desechos sólidos.

Elaborar Informes sobre el seguimiento a los equipos entregados por parte del PNGIDS

Aplicar el soporte técnico sobre el correcto manejo, uso y funcionamiento de los equipos en los GAD Municipales.

| | |
|--|--|
| <p>Elaborado por:</p> <p>Ing. Cristina Palacios E.</p> <p>COORDINADORA ECONÓMICA-FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> | <p>Revisado por:</p> <p>Ing. Paola Almeida</p> <p>DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> |
| <p>Revisado por:</p> <p>Ing. María Soledad Villarroel</p> <p>DIRECTORA TÉCNICA DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS.</p> | <p>Autorizado por:</p> <p>Ing. Paula Guerra</p> <p>GERENTE DEL PROGRAMA NACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS</p> |