



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2015 -2019

EMUCE

Informe Final

Junio de 2015

Contenido

1. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	3
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	3
1.1.1. BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN.....	3
1.1.2. COMPETENCIAS, FACULTADES, ATRIBUCIONES Y ROL.....	3
1.2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	5
1.2.1. PLANIFICACIÓN.....	5
1.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	5
1.2.3. TALENTO HUMANO.....	6
1.2.4. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	6
1.2.5. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	7
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	7
2.1. ANÁLISIS DE CONTEXTO.....	7
2.2. ANÁLISIS SECTORIAL Y DIAGNÓSTICO TERRITORIAL	7
2.3. MAPA DE ACTORES Y ACTORAS	8
2.4. ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS).....	8
3. ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN	10
3.1. VISIÓN	11
3.2. MISIÓN	11
3.3. VALORES	11
4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES, INDICADORES, LÍNEAS BASE, METAS Y ESTRATEGIAS.	11
4.1. MAPA ESTRATÉGICO	12
4.2. ALINEACIÓN DE LOS OEI A LA POLÍTICA PÚBLICA.....	13
4.3. OEI, INDICADORES, LÍNEA BASE Y METAS 2015-2019.....	15
5. PROGRAMAS Y PROYECTOS	16

1. Descripción y Diagnóstico Institucional

Comprende el análisis de las competencias y atribuciones otorgadas a la institución así como también conocer la realidad en la cual opera.

1.1. Descripción de la institución

1.1.1. Breve descripción histórica de la institución

El 11 de agosto de 1998, mediante ordenanza municipal se crea la Empresa Pública Municipal de Servicios de Cementerios, Salas de Velaciones y Exequias de la ciudad de Cuenca.

Mediante ordenanza municipal, el 4 de agosto del 2000, se reformó y codificó la Ordenanza de Constitución de la Empresa Municipal, de Servicios de Cementerios, Sala de Velaciones y Exequias de la ciudad de Cuenca.

Ante los múltiples cambios introducidos en los últimos años en la legislación nacional y que ésta guarde la debida correspondencia y armonía entre las normas que se expiden mediante ordenanzas municipales y las normas constitucionales y legales vigentes, el 6 de abril del 2010, se aprueba la ordenanza municipal vigente.

1.1.2. Competencias, facultades, atribuciones y rol

Art.1.- Créase la Empresa Pública Municipal de Servicios de Cementerios, Salas de Velaciones y Exequias del Cantón Cuenca – “EMUCE EP”, como una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, que opera sobre bases comerciales y cuyo objetivo es la prestación de un servicio público fundamentada en la planificación, organización, administración, ejecución y operación de los servicios de cementerios, salas de velaciones, exequias, cremaciones y otros servicios afines o complementarios con estas actividades.

La Empresa tendrá su domicilio principal en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, República del Ecuador, pudiendo prestar sus servicios en el ámbito cantonal, provincial, regional y nacional, directamente o a través de la creación de empresas filiales, subsidiarias, agencias o unidades de negocio, de conformidad con la ley.

EMUCE EP se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley Orgánica de Régimen Municipal, por las Ordenanzas expedidas por el I. Concejo Cantonal de Cuenca, Reglamentos Internos, Resoluciones y demás normativa aplicable.

Art. 2.- EMUCE EP es una Empresa Pública Municipal creada por la I. Concejo Cantonal de Cuenca en ejercicio de la facultad conferida por la Constitución y la ley, para el ejercicio de sus funciones primordiales en materia de prestación de sus servicios.

EMUCE EP será responsable de los servicios que preste y orientará su acción con criterios de eficiencia, racionalidad y rentabilidad social, ejercerá el control y sanción a todas las personas naturales o jurídicas que, en su actividad, perjudicaren o afectaren la prestación de los servicios que brindare, de conformidad con la ley, ordenanzas y demás normas aplicables.

Art. 3.- La EMUCE EP para el cumplimiento de sus fines, y la prestación eficiente de los servicios públicos que presta, ejercerá las siguientes atribuciones:

- a. Planificar, organizar y ejecutar los proyectos destinados a la prestación de los servicios públicos de cementerio, cremación, funerarias, sala de velaciones, servicios exequiales y otros servicios complementarios;
- b. Organizar, modernizar y mejorar los servicios operacionales, auxiliares, complementarios y administrativos de la Empresa Pública Municipal de Servicios de Cementerios, Sala de Velaciones y Exequias del Cantón Cuenca – EMUCE EP;
- c. Reglamentar en el marco de las ordenanzas respectivas, la prestación y utilización de sus servicios;
- d. Controlar y supervisar los servicios funerarios que se presten en el cantón;
- e. Dotar de infraestructura física que permita las condiciones idóneas para su funcionamiento y una adecuada prestación de servicios.
- f. Imponer las sanciones administrativas por las violaciones e incumplimientos a las ordenanzas y reglamentos relativos a la prestación de sus servicios;
- g. Propender al desarrollo institucional, pudiendo para ello suscribir convenios y acuerdos, con personas naturales y jurídicas, organismos o instituciones, nacionales o internacionales, o participar con éstos en el cumplimiento de planes y programas de investigación, cooperación y otros;
- h. Fomentar la capacitación y especialización de personal en todos los niveles y áreas de EMUCE EP;
- i. Fiscalizar directa o indirectamente, con el concurso de terceros toda obra que tenga relación con sus funciones;
- j. Empezar actividades económicas, dentro del marco de la Constitución y la ley, cuando lo requiera el interés general;
- k. Prestar todos los servicios descritos u otros complementarios, conexos o afines que pudieren ser considerados de interés público, directamente o a través de asociaciones con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, contratos

de gestión compartida, alianzas estratégicas, convenios de cooperación interinstitucional con entidades pública o privadas y otras formas de asociación permitidas por la Ley.

De conformidad con la Constitución y la Ley Orgánica de Empresas Públicas, EMUCE EP, en su calidad de entidad de derecho público podrá constituir empresas subsidiarias, filiales, agencias o unidades de negocio para la prestación de servicios públicos.

- I. Prestar o recibir asesoría o consultoría dentro del país o en el exterior;
- m. Todas las demás funciones establecidas en la Constitución y la Ley.

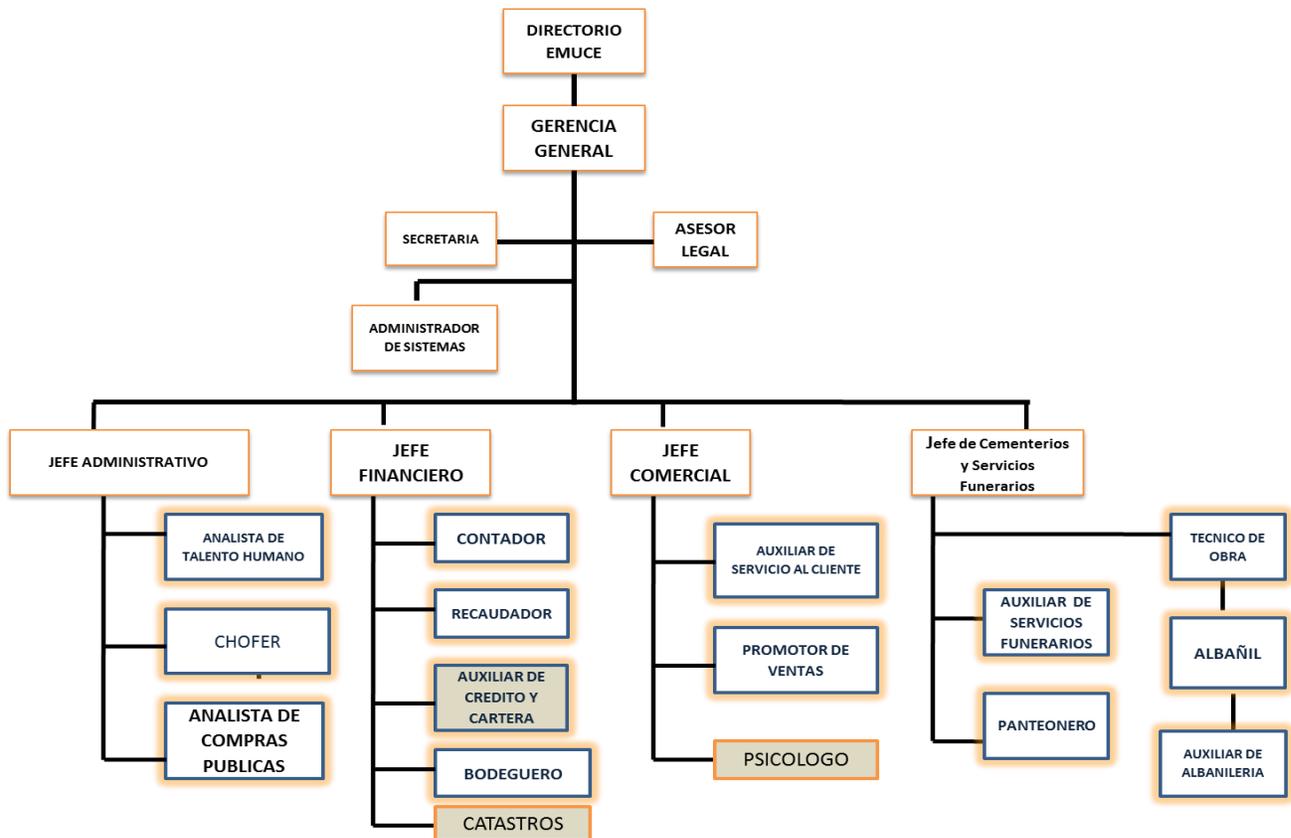
1.2. Diagnóstico Institucional

1.2.1. Planificación

No se evidencia una cultura organizacional basada en la planificación. Existió un plan estratégico elaborado en el 2012 por una empresa consultora externa que no tuvo seguimiento ni control.

1.2.2. Estructura organizacional

La empresa tiene una estructura organizacional funcional, liderada por una Gerencia General, que reporta a un Directorio. Es una estructura liviana que se representa en el siguiente organigrama funcional:



Cuadro 1: Organigrama
Fuente: EMUCE
Elaboración: Equipo Consultor

1.2.3. Talento Humano

No existen definidos subsistemas formales de talento humano. Las funciones del Analista de Talento Humano son estrictamente operativas.

1.2.4. Tecnologías de la información y comunicaciones

El manejo de TICs es básicamente tercerizado.

1.2.5. Procesos y procedimientos

La empresa no tiene procesos y procedimientos actualizados en la mayoría de casos.

2. Análisis situacional

Consiste en el conocimiento y análisis del ambiente externo, principalmente del sector al cual pertenece.

2.1. Análisis de contexto

POLÍTICO: Gobierno local relativamente nuevo en sus funciones. A nivel nacional, Gobierno Nacional empieza a sentir desgaste del ejercicio del poder. Busca en GADs aliados a su proyecto político. Recursos adicionales se gestionan en virtud de este acercamiento. Gobierno local mantiene relativa distancia. EMUCE pese a su autonomía, depende de manera directa del GAD Municipal. Proyectos nuevos y/o grandes para la empresa estarán supeditados al apoyo del GAD Municipal.

ECONÓMICO: Año recesivo en la economía ecuatoriana, generado en buena medida por reducción de precio del petróleo y apreciación del dólar. Impuestos, aranceles y salvaguardas sostienen parte de esta dificultad de no poder ejercer política cambiaria. Presupuesto del GAD Municipal tiene como prioridad proyectos grandes de la ciudad, tanto proyectos “heredados” como el tranvía, cuanto proyectos nuevos como la nueva circunvalación. Presupuesto de EMUCE limitado a inversiones contempladas en POA. No existe aún financiamiento para proyectos como nuevo cementerio municipal.

SOCIAL: Grupos sociales, gremiales y partidos políticos han estado en un letargo prolongado pero medidas económicas, leyes y proximidad de proceso eleccionario, hacen que se empiecen a organizar grupos mencionados. GAD Municipal tiene dentro de sus prioridades temas relacionados con lo social en su territorio, expresadas en el PDOT aprobado.

2.2. Análisis sectorial y diagnóstico territorial

Un análisis detallado y extenso sobre este punto está contenido en el Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón Cuenca, recientemente aprobado mediante Ordenanza Municipal, mismo que fue analizado para la elaboración de este plan estratégico.

2.3. Mapa de actores y actoras

Se presenta a continuación un resumen de los principales actores y actoras relacionados con la gestión de la EMUCE EP, en donde se identifican sus principales necesidades. Las necesidades fueron detectadas mediante investigación de los consultores.

Uno de los actores relevantes son los usuarios actuales o potenciales. Mediante investigación de mercados se logró identificar, mediante el método SERVQUAL las brechas existentes entre las expectativas que los usuarios tienen del servicio y la percepción del mismo. Mientras más pequeña la brecha es mejor. Este trabajo se hizo mediante la aplicación de un cuestionario que se lo hizo vía telefónica. Los resultados de este trabajo, mostraron en casi todos los componentes resultados positivos. El promedio fue de 4,6/5. Es un promedio alto.

No existen áreas críticas en el estudio, sin embargo las puntuaciones más bajas están relacionadas con tramitología e imagen de cementerio y salas de velaciones.

En el anexo 1 se encuentran los resultados del estudio en mención.

El otro actor relevante para EMUCE EP es su personal. Para conocer el nivel de satisfacción se realizó al 100% del personal una encuesta de clima laboral. Esta encuesta mide 9 componentes que determinan el nivel de satisfacción de los colaboradores.

El nivel general de satisfacción fue de 77,2% indicador que tiene importantes oportunidades de mejora. Los componentes o dimensiones más bajas fueron: “Mediciones y Estándares” con 71,7%; “Reconocimiento y Recompensas” con 71,9%, y “Estrategia y Políticas” con 72,9%. Estas 3 dimensiones muestran debilidades organizacionales en cuanto a que no existen claras “reglas de juego” para que la gente sepa cómo mejorar y crecer dentro de la empresa.

A nivel departamental, el Administrativo es el de más baja satisfacción. (65,9%).

El estudio completo de clima laboral se puede apreciar en el anexo 2.

2.4. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Al igual que en todas las fases del proceso de planificación, esta información se la levantó con el equipo directivo en un taller participativo.

A continuación se detalla la información consensuada en los talleres.

CRITERIOS	FORTALEZA	DEBILIDAD
Ubicación y patrimonio	F1	
Accesibilidad /arrendamiento/costos bajos	F2	
Servicio social	F3	
Infraestructura, mantenimiento, señalización		D1
Agilidad y apoyo en todo el proceso de trámites		D2
Conocimiento y difusión de procesos internos y servicios		D3
Difusión de servicios a ciudadanía		D4
Procesos de gestión de talento humano		D5
Seguridad del cementerio		D6
Catastro desactualizado y cartera vencida		D7
CRITERIOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Contratar servicios adicionales al arrendamiento	O1	
Captar usuarios posterior al apoyo al duelo	O2	
Ampliar capacidad utilizada de salas de velaciones	O3	
Generar venta de servicios fruto de convenios con otras funerarias	O4	
Cambio en legislación sobre salud pública sobre cremaciones	O5	
Aplicación de reglamentos y ordenanzas	O6	
Prejuicio ciudadano sobre calidad de servicios municipales		A1
Futura saturación de cementerio		A2
Pérdida de usuarios por servicios que brinda competencia		A3

Cuadro 2: Análisis FODA
Fuente: Taller de trabajo Junta Ejecutiva EMUCE EP.
Elaboración: Equipo Consultor

Con esta información, se construyó una matriz que generó ideas para la posterior construcción de los objetivos estratégicos institucionales. A continuación se puede observar el cuadro con la mencionada matriz.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3
	Contratar servicios adicionales al arrendamiento	Captar usuarios posterior al apoyo al duelo	Ampliar capacidad utilizada de salas de velaciones	Generar venta de servicios fruto de convenios con otras funerarias	Cambio en legislación sobre salud pública sobre cremaciones	Aplicación de Reglamentos y Ordenanzas	Prejuicio ciudadano sobre calidad de servicios municipales	Futura saturación de cementerio	Pérdida de usuarios por servicios que brinda competencia
F1	Ubicación y patrimonio	Difusión y plan de mercadeo	Mejorar salas pequeñas y difundir todas las salas	Convenios					
F2	Accesibilidad /arrendamiento/costos bajos	Difusión y plan de mercadeo	Mejorar salas pequeñas y difundir todas las salas	Convenios	Convenio para dar servicio de cremaciones		Difusión de calidad de servicio	Descentralizar servicios funerarios y de cementerio	
F3	Servicio social	Difusión de servicio	Convenios	Convenios			Difusión de calidad de servicio		difusión
D1	Infraestructura, mantenimiento, señalización						Mejorar infraestructura, mantenimiento y señalización. Difusión	Buscar opciones para ubicación descentralizada de servicios de cementerios	Mejorar infraestructura, mantenimiento y señalización. Difusión
D2	Agilidad y apoyo en todo el proceso de trámites						Mejorar procesos de trámites.		Mejorar procesos de trámites.
D3	Conocimiento y difusión de procesos internos y servicios						Plan de capacitación		Plan de capacitación
D4	Difusión de servicios a ciudadanía								
D5	Procesos de gestión de talento humano	Plan de fortalecimiento institucional							
D6	Seguridad del cementerio								
D7	Catastro desactualizado y cartera vencida					Plan de recuperación de cartera			

Cuadro 3: Matriz FO-FA-DO-DA.
Fuente: Taller de trabajo Junta Ejecutiva EMUCE EP.
Elaboración: Equipo consultor

3. Elementos orientadores de la institución

La misión, visión, los valores y los objetivos estratégicos institucionales constituyen elementos orientadores para el accionar de la entidad. Los objetivos estratégicos institucionales son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar y cuyo logro contribuye al cumplimiento de las políticas sectoriales y, a través de éstas, al Plan Nacional del Buen Vivir. Para la construcción de este Plan Estratégico, a más de la Guía de SENPLADES, utilizamos una herramienta de planificación conocida como “Modelo de Negocios CANVAS” desarrollada inicialmente por el consultor suizo Alexander Osterwalder. En el anexo 3 se puede apreciar todo el desarrollo de esta metodología aplicada a EMUCE EP.

A continuación los elementos orientadores consensuados el taller de trabajo.

3.1. Visión

Para el 2019, ser una empresa sostenible y sustentable, con una imagen renovada para el bienestar de la comunidad, con servicios exequiales, cementerio y acompañamiento emocional frente al duelo.

3.2. Misión

Brindar solidaridad, equidad y calidez a la comunidad, con servicios exequiales, cementerio y acompañamiento emocional frente al duelo.

3.3. Valores

El grupo Directivo de EMUCE EP consideró que estos valores deben ser aquellos que rijan el accionar de la Corporación Municipal, lo mismos que deberán ser adoptados y vividos por los colaboradores de la EMUCE EP.

4. Objetivos Estratégicos Institucionales, indicadores, líneas base, metas y Estrategias.

Los Objetivos Estratégicos Institucionales describen los resultados que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado, hacia donde deben dirigirse los esfuerzos y recursos. Los objetivos estratégicos institucionales (OEI), deben responder a la política pública, en el caso particular, a la planificación del GAD Municipal, en base al rol, competencias o funciones que les fueron asignadas a la institución.

En los talleres de trabajo con el equipo Directivo, se definieron 6 objetivos estratégicos institucionales:

- a. Mejorar la infraestructura del cementerio patrimonial.
- b. Ofrecer servicios exequiales, de cementerio y acompañamiento al duelo, ágiles, cálidos y solidarios.
- c. Posicionar imagen de EMUCE EP como empresa renovada y cercana a la ciudadanía.

- d. Implementar un modelo de gestión autosustentable.
- e. Implementar un plan de fortalecimiento institucional.
- f. Asesorar y capacitar en la gestión de cementerios a los GADs parroquiales del cantón Cuenca.

4.1. Mapa Estratégico

Una forma metodológica de identificar y agrupar a los OEI es utilizando la herramienta conocida como Mapa Estratégico.

Para la construcción del Mapa Estratégico de la EMUCE EP se tomó como referencia metodológica el trabajo de los profesores Kaplan y Norton¹. Las perspectivas que se definieron para la construcción de este mapa son:

- a. Aprendizaje
- b. Operaciones
- c. Financiera
- d. Ciudadanía.

La perspectiva de Aprendizaje incluye los objetivos estratégicos relacionados con los “activos intangibles” de las organizaciones: Capital Organizacional, Capital de Información y Capital Humano.

La perspectiva de Operaciones incluye todos los procesos internos relacionados con la operación, la administración de clientes, innovación y temas regulatorios.

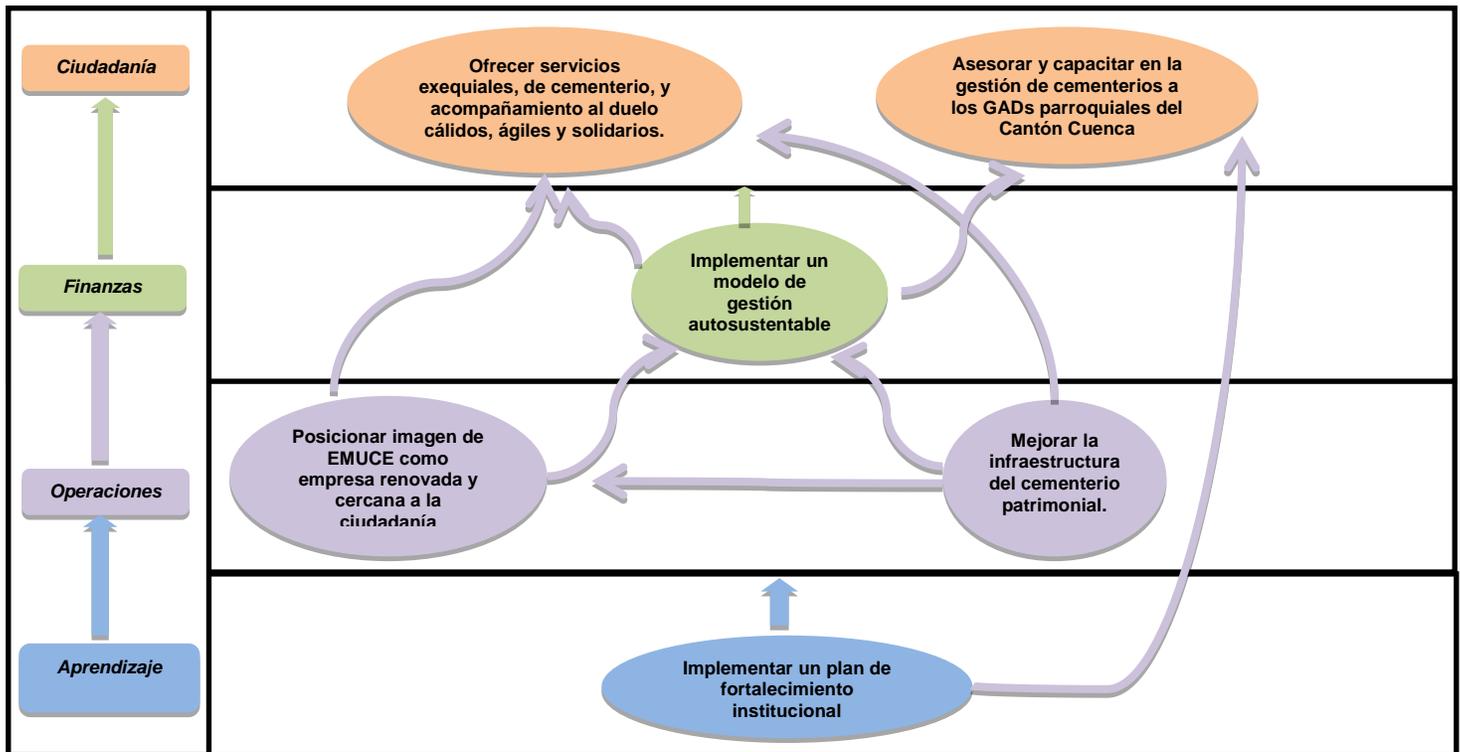
La perspectiva Financiera, bajo el enfoque de este proceso de planificación, incluye los objetivos estratégicos relacionados con la gestión eficiente de los recursos financieros de la empresa.

La perspectiva de Ciudadanía incluye aquellos objetivos que se traducen en beneficio de clientes y ciudadanos, relacionados con el producto, el servicio, la comunicación y la responsabilidad socio-ambiental empresarial.

Para cada perspectiva se definieron Objetivos Estratégicos y su relación de causa - efecto. Quedaron en total 16 Objetivos Estratégicos. EL Mapa final quedó de la siguiente forma:

¹ [Kaplan, Robert S.](#); David P. Norton (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.

MAPA ESTRATÉGICO EMUCE EP



Cuadro 4: Mapa Estratégico 2015-2019 EMUCE EP
Fuente: Taller de trabajo Equipo Directivo EMUCE EP.
Elaboración: Equipo Consultor.

4.2. Alineación de los OEI a la Política Pública.

La planificación institucional debe considerar la forma en la que la EMUCE EP puede contribuir, desde su campo de acción, a la consecución de los grandes objetivos de la Corporación Municipal. Se debe recordar que los OEI son de mediano y largo plazo.

En el caso de la EMUCE EP, este ejercicio de alineación se lo hizo con el Programa de Gobierno y con el PDOT del Cantón Cuenca vigente y recientemente aprobado.

A continuación se describen los extractos de los textos del Plan de Gobierno “Cuenca, Equitativa, Participativa, Solidaria y Próspera”, que han sido usados como guías filosóficas en la construcción del Plan Estratégico de la EMUCE EP.

“ Las empresas públicas municipales, se han constituido en centros de concentración burocrática que no cumplen con las aspiraciones ciudadanas, dado que la eficiencia y calidad en la prestación de sus servicios han quedado como parte de la declaración de sus principios, representando una gran carga económica para la población que no se justifica por la evidente falta de eficiencia en sus resultados....” (pg. 11).

“...calidez y eficiencia en el servicio a los grupos de atención prioritarios....” (pg. 15).

“...con servicios y equipamientos de proximidad, con remodelaciones que no solo sean adecentamientos de fachadas sino que se adecúen a los parámetros de los espacios de servicios mejores y más personalizados....” (pg. 18).

“Hacer del cantón Cuenca un territorio sustentable, con una sociedad más humana, inclusiva, solidaria, equitativa, democrática, ordenada....” (pg.19).

“...modernización de la gestión municipal, basada en el aprovechamiento del talento humano, orientada a una atención eficiente y eficaz al público, a la prestación de servicios de calidad y calidez....” (pg. 26).

De igual forma, se revisó el Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón Cuenca, aprobado mediante Ordenanza Municipal en febrero de 2015, del cual se pudo concluir que de los 6 grandes componentes que tiene el PDOT, sólo en uno de ellos se menciona de manera explícita a EMUCE EP (aquel relacionado con el Componente de Asentamientos Humanos y en lo relativo al equipamiento para el cementerio).

Dejamos sentada la sugerencia de incluir dos temas fundamentales que nacieron de la elaboración del Plan Estratégico de EMUCE EP. El primero tiene que ver con servicio psicológico de acompañamiento al duelo que bien puede incluirse dentro del Componente Socio Cultural. El segundo tiene que ver con lo relacionado al fortalecimiento institucional de la EMUCE EP que podría ser parte del Componente de Política Institucional y de Participación.

4.3. OEI, Indicadores, Línea base y metas 2015-2019

Objetivo	Indicador propuesto	Línea base 2014	Meta 2S 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Mejorar la infraestructura del cementerio patrimonial	% cumplimiento POA en proyectos relacionados	N.D.	90%	91%	92%	93%	94%
Ofrecer servicios exequiales, de cementerio y acompañamiento al duelo ágiles, calidos y solidarios	% satisfacción del usuario (servicios)	N.D.	75%	78%	80%	82%	85%
	Número de asistentes al mes a charlas	N.D.	17	25	40	60	80
	% personas en terapia/total de personas contactadas	N.D.	5%	7%	10%	12%	15%
Posicionar imagen de Emuce como empresa renovada y cercana a la ciudadanía	% percepción de ciudadanía de imagen institucional	N.D.	POR DEFINIR	POR DEFINIR	POR DEFINIR	POR DEFINIR	POR DEFINIR
	% cumplimiento de eventos especiales	N.D.	100%	100%	100%	100%	100%
Implementar un modelo de gestión autosustentable	Ingresos por servicios	719.263	1.112.852	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
	Ingresos por ventas nichos, bovedas y tumulos	847.652	1.159.210	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
	Ingresos por donaciones, auspicios y 15%	0	0	15.000	15.000	20.000	20.000
	Cuentas por cobrar fin año anterior	22.000	15.000	25.000	25.000	25.000	25.000
	% ejecución de recuperación de cartera	38%	170%	50%	60%	70%	80%
Implementar plan de fortalecimiento institucional	Plan estrategico aprobado	N.D.	100%	100%	100%	100%	100%
	Organico Funcional aprobado	N.D.	100%	100%	100%	100%	100%
	% ejecución consultorías POA	N.D.	75%	75%	80%	80%	90%
Asesorar y capacitar en la gestión de cementerios a los GADs parroquiales del canton Cuenca	Plan de implementacion de asesoria y capacitacion	N.D.	70%	80%	80%	80%	80%
	% cumplimiento inversión para apoyo a cementerios parroquiales	N.D.	70%	80%	80%	80%	80%

Cuadro 5: OEI, Indicadores, línea base y metas 2015-2019
Fuente: Taller de trabajo Equipo Directivo EMUCE EP.
Elaboración: Equipo Consultor.

5. Programas y proyectos

Los objetivos estratégicos definidos de manera previa, sirvieron como marco referencial para definir y agrupar los programas y proyectos de la EMUCE EP.

Estos programas y proyectos están valorados y expresados en el plan operativo anual y se proyectaron valores hasta el 2019.

PROYECTOS DE INVERSIÓN 2015-2019							
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMAS/PROYECTOS POA	PRES 2015	REFORMA 2015	PRES 2016	PRES 2017	PRES 2018	PRES 2019
Mejorar la infraestructura del cementerio patrimonial	Intervención y mejoramiento del cementerio municipal de Cuenca y las instalaciones de servicios exequiales	150.000	49.000	650.000	150.000	150.000	150.000
	Implementación de obra física en el Cementerio Municipal	60.000	60.000	70.000	90.000	100.000	110.000
	Incrementar espacios de sepultamiento	100.000	70.000	400.000	400.000	400.000	40.000
	Mantenimiento	26.350	26.350	30.000	35.000	40.000	45.000
	Mobiliario	73.600	73.600	150.000	50.000	50.000	50.000
Ofrecer servicios exequiales, de cementerio y acompañamiento al duelo ágiles, calidos y solidarios	Programa de mejoramiento de servicios	0	5.000	20.000	20.000	20.000	20.000
	Programa de apoyo al duelo	2.000	15.000	30.000	30.000	30.000	30.000
	Campañas de servicios	23.000	23.000	15.000	15.000	20.000	20.000
Posicionar imagen de Emuce como empresa renovada y cercana a la ciudadanía	Programa de eventos culturales y turísticos	31.000	31.000	35.000	40.000	40.000	40.000
	Programa de participación ciudadana	7.500	7.500	10.000	10.000	10.000	10.000
Implementar un modelo de gestion autosustentable	Programa de recuperación de cartera vencida	0	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Implementar plan de fortalecimiento institucional	Consultorías	46.720	46.720	30.000	30.000	30.000	30.000
	Capacitación	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Asesorar y capacitar en la gestion de cementerios a los GADs parroquiales del canton Cuenca	Programa de asesoría y capacitación	0	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
	Cementerios parroquiales	3.000	3.000	5.000	5.000	5.000	5.000
		543.170	470.170	1.505.000	935.000	955.000	610.000

Cuadro 6: OEI, Programas y Proyectos 2015-2019
Fuente: Taller de trabajo Equipo Directivo EMUCE EP.
Elaboración: Equipo Consultor.