

UCUENCA EP

El documento que se presenta contiene las directrices de actuación de UCUENCA EP definidas en su Plan Estratégico y Modelo de Gestión, los que responden a las necesidades de la Empresa y a los retos que se ha planteado alcanzar en los próximos años. La Política de Vinculación, que consta en la parte final, define la interrelación necesaria y permanente entre la Empresa Pública y la Universidad de Cuenca.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PLAN ESTRATÉGICO

| | |
|-------------------------------------|----|
| 1. Introducción | 05 |
| 2. Grupos de Interés de UCUENCA EP | 06 |
| 3. Filosofía de UCUENCA EP | 09 |
| 3.1. Visión | |
| 3.2. Filosofía Estratégica | |
| 3.3. Valores | |
| 4. Ejes Estratégicos | 10 |
| 5. Objetivos Estratégicos 2022-2025 | 10 |
| 6. Mapa Estratégico | 12 |
| 7. Cuadro de Mando Integral | 14 |
| 8. Plan Plurianual | 20 |

MODELO DE GESTION UCUENCA EP

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 20 |
| 2. Objeto y finalidad de UCUENCA EP | 21 |
| 3. Modelo de Gestión de UCUENCA EP | 21 |
| 3.1. Elementos Orientadores | |
| 3.2. Grupos de Interés | |
| 3.3. Ámbito de Acción | |
| 3.4. Vinculación con la Universidad de Cuenca | |
| 3.5. Organización del Trabajo | |
| 3.6. Parámetros de retribución por la gestión de la Empresa | |



POLÍTICA DE VINCULACIÓN

UCUENCA EP – UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 37 |
| 2. Actores involucrados y relacionamiento | 38 |
| 3. Aspectos a considerar para fortalecer la gestión de UCUENCA EP | 43 |
| 4. Directrices, límites, condiciones y lineamientos para la gestión de la Empresa y para la relación administrativa, gestión comercial y de comunicación entre la Universidad de Cuenca y la UCUENCA EP | 44 |
| 4.1. Delimitación de la forma de vinculación o participación de Docentes/Investigadores | |
| 4.2. Delimitación de los Convenios | |
| 5. Accesibilidad a recursos de la Universidad de Cuenca | 54 |
| 6. Lineamientos para la retribución que debe recibir UCUENCA EP por la prestación de servicios delegados por la Universidad de Cuenca | 59 |

UCUENCA EP

PRESENTACIÓN



Ing. Luis Alfredo Gárate
GERENTE GENERAL

UCUENCA EP, en la búsqueda permanente de optimizar su gestión, ha trabajado en el desarrollo del Plan Estratégico para los próximos cuatro años, el cual orientará la gestión, incorporando elementos para el fortalecimiento institucional, que le permitan un mejor posicionamiento en el mercado. El camino trazado es claro y ambicioso a la vez, pero contamos con la certeza de que está sostenido en el compromiso y conocimiento de su equipo de trabajo.

El Modelo de Gestión define el alcance de la gestión de UCUENCA EP, en concordancia con su Estatuto, la normativa interna y externa vigente, así como las diferentes herramientas con las que cuenta la Empresa, de tal forma de visualizar los elementos y componentes de los que disponemos para el cumplimiento del propósito empresarial y el logro de los objetivos que nos hemos planteado.

Finalmente, la Política de Vinculación define el relacionamiento permanente y necesario que UCUENCA EP mantiene con la Universidad de Cuenca, generando una relación de beneficio mutuo y una interrelación respetuosa que aprovecha las potencialidades de cada organización.

Al poner en sus manos este documento, renovamos el compromiso de trabajo y de pertenencia a UCUENCA EP, una Empresa Pública que se ha planteado ser el aliado respetable y confiable de las organizaciones para desafiarlas, transformarlas y desarrollarlas.

PLAN ESTRATÉGICO UCUENCA EP 2022 – 2025

1. Introducción

El Plan Estratégico de UCUENCA EP ha sido desarrollado con una metodología analítica y participativa, es resultado de una construcción conjunta con los distintos grupos de interés, por lo que se convierte en el documento oficial que guiará el accionar de la Empresa durante los próximos años y considera elementos y componentes que abarcan los distintos aspectos de gestión de la Empresa Pública de la Universidad de Cuenca.

2. GRUPOS DE INTERÉS DE UCUENCA EP

Considerando que los grupos de interés o stakeholders son aquellos grupos o individuos que pueden influir sobre la consecución de los objetivos de una organización o verse afectados por su gestión, se ha identificado que para la empresa pública existen diez grandes grupos, con 36 actores.

Imagen 1.1: Grupos de Interés de UCUENCA EP

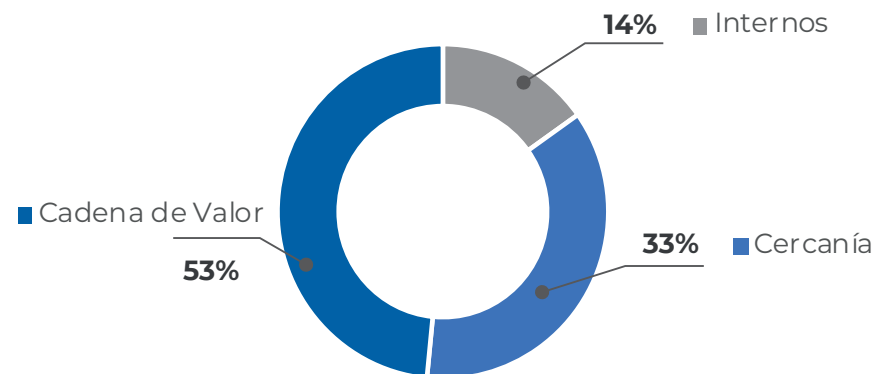


Nota: El grupo se refiere a las categoría que agrupan un conjunto de stakeholders o grupos de interés.

Fuente: Mapeo de grupos de interés para Estrategia de Sostenibilidad de UCUENCA EP

La Empresa Pública UCUENCA EP tiene grupos de interés internos y externos, que son parte de los actores sociales (Estado, empresa y sociedad civil), que tienen diferentes intereses, motivaciones y relación con la institución.

Figura 1.1 Grupos de Interés con respecto al total (en porcentaje)



Fuente: Plan Estratégico de UCUENCA EP 2022-2025.

Tabla 1.1 Grupos de interés de UCUENCA EP

| GRUPO INTERÉS | No. | DETALLE DE ACTORES EN CADA GRUPO DE INTERÉS |
|-----------------|-----|---|
| PÚBLICO INTERNO | 1 | Alta dirección |
| | 2 | Colaboradores |
| | 3 | Familia de los colaboradores |
| ACCIONISTAS | 4 | Directorio |
| | 5 | Rectorado |
| PROVEEDORES | 6 | Docentes Universitarios |
| | 7 | Universidad de Cuenca |
| | 8 | Profesionales externos especializados |
| | 9 | Proveedores para proyectos de construcción |
| | 10 | Proveedores de bienes y servicios |
| | 11 | Equipo de proyectos |

| GRUPO INTERÉS | No. | DETALLE DE ACTORES EN CADA GRUPO DE INTERÉS |
|------------------------|-----|---|
| COMPAÑÍAS | 12 | Empresa Universitaria de Salud |
| | 13 | Consortios asociados para prestación de servicios de construcción |
| | 14 | Consortios asociados para prestación de servicios |
| CLIENTES | 15 | Entidades públicas del gobierno central |
| | 16 | Entidades públicas desconcentradas |
| | 17 | Empresas públicas |
| | 18 | Organismos internacionales |
| | 19 | Empresas privadas |
| | 20 | Universidades |
| COMPETENCIA | 21 | Empresas públicas de las Universidades |
| | 22 | Empresas consultoras privadas |
| | 23 | Empresas constructoras |
| | 24 | Consultores individuales - independientes |
| COMUNIDAD | 25 | GAD local - Cuenca |
| | 26 | GAD - Provincial |
| | 27 | Corporación Consultiva de Ciudad de Cuenca |
| GOBIERNO | 28 | SRI |
| | 29 | Contraloría General del Estado |
| | 30 | SERCOP |
| | 31 | IESS |
| | 32 | Ministerio de Trabajo |
| | 33 | Consejo de Participación Ciudadana y Control Social |
| | 34 | Procuraduría General del Estado |
| GREMIOS Y ASOCIACIONES | 35 | Cámara de Industrias, Producción y Empleo de Cuenca |
| AUSPICIOS | 36 | Universidad de Cuenca |

Fuente: Plan Estratégico de UCUENCA EP 2022-2025.

3. FILOSOFÍA DE UCUENCA EP

A continuación, se detallan los elementos de la filosofía de la organización que orientan la planificación de la Empresa Pública y que se expresa en:

3.1 Visión

Ser una de las empresas de asesoría y desarrollo de proyectos especializados preferidas en el país y con un proceso de internacionalización en consolidación, fortaleciendo la presencia y la marca de la Universidad de Cuenca.

3.2 Filosofía Estratégica

Propósito - ¿Por qué lo Hacemos?

Ser el aliado respetable y confiable de las organizaciones para desafiarlas, transformarlas y desarrollarlas.

¿Cómo lo Hacemos?

Creamos valor y relaciones duraderas con nuestros grupos de interés, con aliados estratégicos y gente comprometida, especializada y con experiencia, potenciando el rol de la Universidad de Cuenca en el desarrollo sostenible.

¿Qué Hacemos?

Desarrollamos proyectos especializados y brindamos soluciones innovadoras e integrales a los actores sociales (Estado, sociedad civil y empresas), basadas en la gestión de conocimiento y la información, así como en la investigación aplicada.

3.3 Valores

- Innovación
- Calidad
- Responsabilidad Social
- Eficiencia
- Autosustentable

4. EJES ESTRATÉGICOS

Para conformar los objetivos y el mapa estratégico, previamente, se establecieron tres ejes estratégicos que determinan cómo se implementará el modelo de gestión de la Empresa Pública, los cuales son:

Cuadro 1.1: *Objetivos Estratégicos*

| EJE ESTRATÉGICO | ALCANCE |
|--|---|
| Eje 1: Fortalecimiento institucional | Fortalecer la gestión organizacional, con enfoque de sostenibilidad y mecanismos modernos de administración. |
| Eje 2: Crecimiento, diversificación e innovación | Implementar un modelo de gestión que propicie el crecimiento de la Empresa Pública, basada en la diversificación e innovación de los servicios ofertados. |
| Eje 3: Fortalecimiento de la gestión de los grupos de interés | Fortalecer la gestión y relación de la Empresa Pública con los grupos de interés. |

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2022 - 2025

Los objetivos planteados por la Empresa Pública al 2025, se detallan alineados a cinco perspectivas de gestión que son: (i) aprendizaje y crecimiento; (ii) procesos; (iii) clientes y grupos de interés; (iv) financiera; y, (v) sostenibilidad, aplicando para el efecto, la metodología de Norton y Kaplan.

Cuadro 1.2: *Objetivos Estratégicos*

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |
|--------------|---|
| SOCIEDAD | S1: Incidir en la solución de los problemas complejos que enfrenta la sociedad, fortaleciendo las capacidades de sus miembros. |
| | S2: Incidir en la formulación de política pública a través de la provisión permanente de conocimiento e información científica. |

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |
|------------------------------|---|
| FINANCIERA | F1: Incrementar los ingresos de la Empresa, desarrollando nuevas líneas de negocios, previo análisis estratégico de mercado. |
| | F2: Implementar una estrategia comercial que promueva el posicionamiento de UCUENCA EP en diferentes segmentos de mercado. |
| CLIENTES Y GRUPOS DE INTERÉS | CG1: Establecer la estrategia de sostenibilidad de la Empresa. |
| | CG2: Desarrollar la cadena de valor (proveedores y aliados) de la Empresa. |
| | CG3: Fortalecer la comunicación interna y externa de la Empresa. |
| PROCESOS | P1: Gestionar los riesgos de la Empresa, implementando las prácticas de seguridad, salud y ambiente. |
| | P2: Optimizar la gestión, el monitoreo y la evaluación de proyectos |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | AC1: Fortalecer la estructura organizacional y la gestión del talento humano de la Empresa, con enfoque de diversidad e inclusión. |
| | AC2: Desarrollar e implementar mecanismos y prácticas de buen gobierno corporativo y compliance. |
| | AC3: Fortalecer la ética y transparencia en la organización, con prácticas y mecanismos institucionalizados, que involucren a los diferentes grupos de interés de la Empresa. |

6. MAPA ESTRATÉGICO

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos de la organización, que permitirán vivir el propósito de la organización y alcanzar la visión planteada:

Cuadro 1.3: Mapa Estratégico

| PROPÓSITO Ser el aliado respetable y confiable de las organizaciones para desafiarlas, transformarlas y desarrollarlas. | | VISIÓN Ser una de las empresas de asesoría y desarrollo de proyectos especializados preferidas en el país y con un proceso de internacionalización en consolidación, fortaleciendo la presencia y la marca de la Universidad de Cuenca. | |
|---|---|---|--|
| EJES ESTRAGÉMICOS | | | |
| PERSPECTIVAS | FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL | CRECIMIENTO, DIVERSIFICACIÓN E INNOVACIÓN | GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS |
| SOCIEDAD | | Vinculación efectiva con la sociedad | Incidencia en Políticas Públicas |
| | | S1: Incidir en la solución de los problemas complejos que enfrenta la sociedad, fortaleciendo las capacidades de sus miembros. | S2: Incidir en la formulación de política pública a través de la provisión permanente de conocimiento e información científica. |
| FINANCIERA | | Crecimiento y diversificación de oferta | |
| F1: Incrementar los ingresos de la Empresa, desarrollando nuevas líneas de negocios, previo análisis estratégico de mercado. | | | |
| | | F2: Implementar una estrategia comercial que promueva el posicionamiento de UCUENCA EP en diferentes segmentos de mercado. | |
| CLIENTES Y GRUPOS DE INTERÉS | Estrategia de sostenibilidad | Cadena de Valor | Comunicación |
| | CG1: Establecer la estrategia de sostenibilidad de la Empresa. | CG2: Desarrollar la cadena de valor (proveedores y aliados) de la Empresa. | CG3: Fortalecer la comunicación interna y externa de la Empresa. |
| PROCESOS | Riesgos | Proyectos | |
| | P1: Gestionar los riesgos de la Empresa, implementando las prácticas de seguridad, salud y ambiente. | P2: Optimizar la gestión y el monitoreo y la evaluación de proyectos. | |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Gestión de Talento Humano | Gobierno Corporativo y Compliance | Ética y Transparencia |
| | AC1: Fortalecer la estructura organizacional y la gestión del talento humano de la Empresa, con enfoque de diversidad e inclusión. | AC1: Desarrollar e implementar mecanismos y prácticas de buen gobierno corporativo y compliance. | AC3: Fortalecer la ética y transparencia en la organización, con prácticas y mecanismos institucionalizados, que involucren a los diferentes grupos de interés de la Empresa. |

7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Permite identificar cómo se articulan y alinean los ejes, con los proyectos, los indicadores y sus metas. A continuación el Cuadro de Mando Integral – CMI establecido para la Empresa Pública.

Cuadro 1. 4: Cuadro de Mando Integral de UCUENCA EP

| EJE ESTRATÉGICO | ÁMBITO | OBJETIVO ESTRATÉGICO | PROYECTO / ACTIVIDAD | INDICADORES | RESPONSABLES | METAS | | | |
|---|---|--|--|--|--------------|-------|------|------|------|
| | | | | | | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Eje 1: Fortalecimiento institucional | Estrategia de Sostenibilidad | Establecer la estrategia de sostenibilidad de la Empresa. | Establecer estrategia de sostenibilidad y la estructura de seguimiento | Estrategia diseñada | DP | 100% | | | |
| | | | Realizar procesos de formación a altos directivos en sostenibilidad | % de alta dirección formada en sostenibilidad | DP | 100% | | | |
| | | | Realizar procesos de formación a colaboradores en temas de sostenibilidad | % de colaboradores formados en sostenibilidad | DP | | 100% | | |
| | | | Desarrollar la memoria de sostenibilidad de la Empresa (incluye corrección de estilo y diagramación) | Memoria elaborada | DP | | 100% | | |
| | | | Realizar procesos de sensibilización en diversidad e inclusión. | % de colaboradores sensibilizados en gestión de diversidad e inclusión | DAF | | | 100% | |
| | Gestión de Talento Humano | Fortalecer la estructura organizacional y la gestión del talento humano de la Empresa, con enfoque de diversidad e inclusión. | Diseñar e implementar los subsistemas de talento humano | % de implementación de subsistema de talento humano | DAF | 30% | 70% | | |
| | | | | % de colaboradores con alto desempeño | DAF | | | 80% | 90% |
| | | | | % de satisfacción de colaboradores | DAF | | | 60% | 85% |
| | | | Realizar estudio de cargas laborales | % de colaboradores con estudio de cargas laborales | DAF | 100% | | | |
| | | | Revisar la Estructura Organizacional | Estructura organizacional revisada | DAF | 100% | | | |
| | | | Revisar las políticas de talento humano (complementar con política de sostenibilidad) | % de Políticas de talento humano revisadas | DAF | | 20% | 100% | |
| Riesgos | Gestionar los riesgos de la Empresa, implementando las prácticas de seguridad, salud y ambiente | Diseñar e implementar plan de gestión de riesgos integrales: ambientales, SSO, comunidades - seguridad, con manuales, procesos y procedimientos. | % del plan de gestión de riesgos integrales implementado | DAF | No aplica | 40% | 100% | 100% | |

| EJE ESTRATÉGICO | ÁMBITO | OBJETIVO ESTRATÉGICO | PROYECTO / ACTIVIDAD | INDICADORES | RESPONSABLES | METAS | | | | |
|--|---|--|---|--|--------------|-----------|------|------|------|--|
| | | | Realizar procesos de formación de colaboradores, para gestión integral de riesgos sociales y ambientales | % de colaboradores capacitados en gestión de riesgos | DAF/GP | 20% | 100% | 100% | 100% | |
| | | | Diseñar e implementar plan de emergencias de la empresa. | % de plan de emergencias implementado | DAF | No aplica | 40% | 100% | 100% | |
| Eje 2: Crecimiento, diversificación e innovación | Crecimiento y diversificación de oferta | Incrementar los ingresos de la Empresa, desarrollando nuevas líneas de negocios, previo análisis estratégico. | Realizar análisis e implementación de nuevas unidades de negocio. | Número de nuevas unidades de negocios analizadas | DAF/DP | 1 | 1 | 1 | | |
| | | | | Número de nuevas unidades de negocios creadas | DAF/DP | | 1 | 1 | 1 | |
| | | Implementar una estrategia comercial que promueva el posicionamiento de UCUENCA EP en diferentes segmentos de mercado. | Establecer la estrategia Comercial para UCUENCA EP y Plan de Marketing de la Empresa. Incluye estudio en sector privado. | Plan comercial diseñado | DAF/DP | 100% | | | | |
| | | | Desarrollar publicidad de la Empresa. | Posicionamiento de empresa en el mercado de EPs | DP | No aplica | 10 | 5 | 5 | |
| | Cadena de valor | Desarrollar la cadena de valor (proveedores y aliados) de la Empresa. | Fortalecimiento de alianzas estratégicas con actores del sector, la academia, organismos de apoyo al desarrollo, entre otros. | Número de convenios con aliados estratégicos | GG | 2 | 4 | 7 | 10 | |
| | | | Desarrollar cadena de valor, con sistema de gestión de proveedores y manuales de procesos y procedimientos | Sistema de gestión de proveedores | DAF/DP/GP | 100% | | | | |
| | | | | Número de convenios con proveedores claves | DAF/DP/GP | | 2 | 3 | 3 | |
| | Proyectos | Optimizar la gestión, el monitoreo y la evaluación de proyectos. | Optimizar el sistema de gestión de proyectos | % de proyectos monitoreados a través de la herramienta | DAF/DP/GP | | 100% | | | |
| | | | | % de clientes satisfechos | | | | 70% | 80% | |
| | | | Automatizar los procesos, procedimientos y sus indicadores (II Fase) | % de procesos y procedimiento automatizados | DAF/DP/GP | 30% | 100% | | | |
| | Gobierno Corporativo y Compliance | Desarrollar e implementar mecanismos y prácticas de buen gobierno corporativo y compliance. | Revisar la estrategia de vinculación con la Universidad (arrastré modelo de gestión) | Estrategia de vinculación diseñada | GG | 100% | | | | |

| EJE ESTRATÉGICO | ÁMBITO | OBJETIVO ESTRATÉGICO | PROYECTO / ACTIVIDAD | INDICADORES | RESPONSABLES | METAS | | | |
|---|-----------------------|--|---|---|--------------|-----------|-----------|------|------|
| | | | Disponer de un mecanismo de monitoreo preventivo de compliance (riesgos, marco legal, etc.) | Número de multas o sanciones por incumplimiento del marco legal | DJ | No aplica | No aplica | 0 | 0 |
| | | | | % de multas o sanciones solucionadas | DJ | No aplica | No aplica | 100% | 100% |
| | | | Fortalecer los mecanismos de Gobierno Corporativo (código de BGC) | Código de BGC diseñado | GG | | 100% | | |
| | | | | % de Implementación | GG | | 50% | 50% | |
| | | | | Código de BGC | | | | | |
| | | | | % de miembros del directorio con evaluación de desempeño | GG | | | | 100% |
| Eje 3: Gestión de los grupos de interés | Comunicación | Fortalecer la comunicación interna y externa de la Empresa. | Diseñar e implementar la estrategia de comunicación interna y externa (incluye la comunidad) | Estrategia de comunicación diseñada | | 100% | | | |
| | | | | % de implementación de la estrategia de comunicación | | | 33% | 67% | 100% |
| | | | Establecer mecanismos de recepción de sugerencias y quejas de externos, con manuales, procesos y procedimientos | | DAF/DP | | | 100% | 100% |
| | Ética y transparencia | Fortalecer la ética y transparencia en la organización, con prácticas y mecanismos institucionalizados, que involucren a los diferentes grupos de interés de la Empresa. | Conformar código de ética con enfoque de grupos de interés | Código de ética | DJ | | 100% | | |
| | | | Realizar procesos de capacitación a alta dirección y grupos internos sobre las políticas de la empresa y código de ética | % de colaboradores capacitados en CE | DJ | | | 30% | 100% |
| | | | Establecer canal ético y de quejas (internas), con procesos y procedimientos | Canal ético implementado | DJ | | | 100% | |
| | | | | % de quejas procesadas respetando la debida diligencia | DJ | | | | 100% |
| | | | Implementar certificación anticorrupción | Certificación | DJ | | | 100% | |
| | | | Incorporar a los manuales, procesos y procedimientos de gestión de cadena de valor, las políticas corporativas desarrolladas. | Políticas y manuales alineados | DAF/DP/GP | | | 50% | 100% |

Nota:

GG: Gerencia General

DJ: Dirección Jurídica

GP: Gerencia de Proyectos

DP: Dirección de Planificación

DAF: Dirección Administrativa Financiera

MODELO DE GESTIÓN DE UCUENCA EP

1. Introducción

El Modelo de Gestión delimita el ámbito de acción de UCUENCA EP en el marco de su vinculación con la Universidad de Cuenca. En tal sentido, se plantean lineamientos de índole administrativo, financiero y legal que condicionan la interrelación de las dos instituciones, superponiendo la misión, el propósito y objetivos estratégicos de la Empresa.

2. Objeto y finalidad de UCUENCA EP

El Estatuto de la UCUENCA EP comprende la normativa que establece el objeto y la finalidad de la Empresa Pública UCUENCA EP; y que, a su vez, enmarca el ámbito de acción de la Empresa, contemplados en los siguientes artículos:

Art. 4.- Es objeto de la Empresa Pública UCUENCA EP, la provisión de los servicios de consultoría especializada, la asesoría y asistencia técnica, la gestión administrativa y financiera de programas, proyectos y/o unidades de negocio, la administración de fondos de investigación, desarrollo, innovación, capital semilla, capital de riesgo y similares; así como, la ejecución y la fiscalización de obras.

La Empresa Pública UCUENCA EP podrá realizar además seminarios, talleres, cursos de entrenamiento, congresos que corresponden a educación no formal, así como, la gestión administrativa y financiera de los programas de posgrado autofinanciados a petición de las Unidades Académicas de la Universidad de Cuenca que las oferten, y las demás aprobadas por el Directorio.

Art. 5.- La UCUENCA EP tiene como finalidad principal el constituirse como un ente articulador de la relación permanente de la Universidad de Cuenca con el entorno local y regional, a través de procedimientos regulados, en el marco de una oferta permanente de servicios que aporten a la investigación, el desarrollo e innovación, en una relación productiva recíproca, eficiente y eficaz, acorde a la misión y visión de la Universidad.

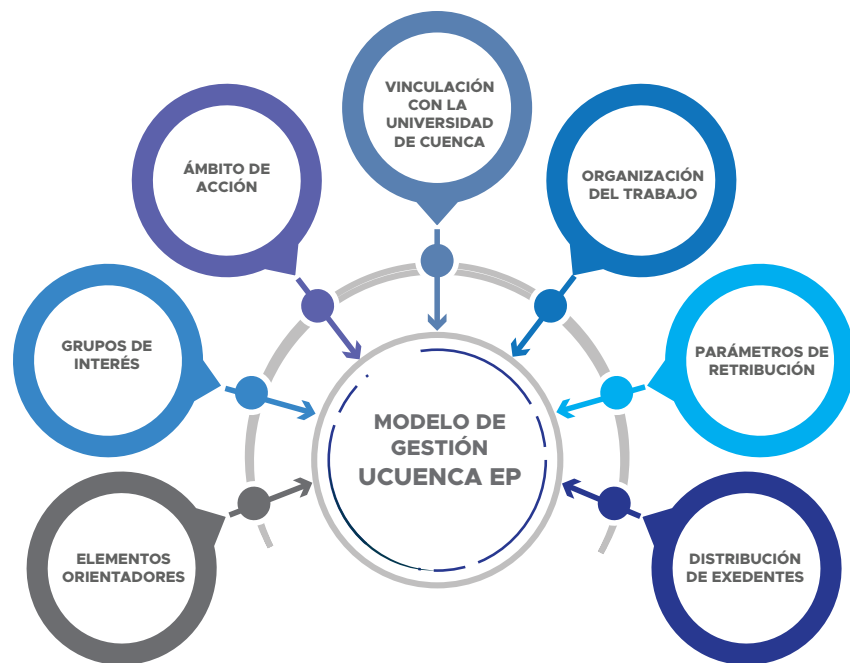
3. Modelo de Gestión de UCUENCA EP

El modelo de gestión de UCUENCA EP se constituye como una herramienta que especifica y delimita el ámbito de gestión de la Empresa, conforme su estatuto, y su interrelación con la Universidad de Cuenca. Para su construcción se consideró el Plan Estratégico como elemento orientador.

El objetivo del modelo de gestión es que UCUENCA EP administre de forma eficiente los productos y/o servicios que presta con una visión de sostenibilidad a largo plazo; a la vez, que genere una vinculación y coordinación con la Universidad de Cuenca en un esquema de ganar - ganar. El modelo de gestión considera lo establecido en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), así como con los reglamentos y estatutos internos de la UCUENCA EP.

El modelo de gestión se compone de los siguientes elementos:

Figura 2.1. Componentes del modelo de gestión de la UCUENCA EP



Elaboración: Equipo consultor

3.3. Ámbito de Acción

3.3.1. Productos y Servicios

El ámbito de acción de UCUENCA EP abarca:

- Proyectos especializados, como los de fortalecimiento institucional o desarrollo de infraestructura.
- Soluciones innovadoras e integrales (asesoría y nuevos servicios para afrontar los desafíos del desarrollo), basados en la gestión del conocimiento y la investigación aplicada, por ejemplo, el desarrollo de patentes o el apoyo al emprendimiento.
- Gestión o administración de servicios de la Universidad de Cuenca, previo análisis de pertinencia.

Según el conocimiento de los servicios que presta la empresa pública a los grupos de interés; dentro de estos tres grandes grupos se pueden considerar las siguientes líneas de trabajo:

- i. Consultoría especializada, que implica estudios para las soluciones de diferentes problemáticas tanto para el sector público como privado, para lo cual la Empresa Pública cuenta con los recursos necesarios.
- ii. Facilitación de servicios asociados a formación, como es la gestión administrativa de postgrados y capacitación no formal, desde luego, respetando la gestión académica de las facultades o áreas de conocimiento implicadas.
- iii. Construcción de obras civiles tanto para la Universidad, como para otros actores públicos o privados.
- iv. Gestión de conocimiento e innovación, como punto relevante para aprovechar la capacidad de generar investigación aplicada y transformarla en procesos de innovación tanto para el sector público como privado, trabajando en sinergia con la Universidad; además, en este aspecto es importante aprovechar la posibilidad de aplicar procesos de desarrollo tecnológico y gestión de información. De igual forma, en este ámbito es importante considerar la gestión de patentes que puede realizar la Empresa Pública.
- v. Externalización de servicios, enfocados hacia la Universidad de Cuenca, así como a entidades del sector público y privado, que involucra áreas específicas de la gestión administrativa, operativa y financiera de las diferentes organizaciones.

3.3.2. Alcance

Por su parte, es importante establecer los alcances en la oferta de UCUENCA EP, conforme los siguientes elementos:

- UCUENCA EP desarrollará proyectos especializados de diferente índole, tanto de consultoría, como de construcción. Esto implica que se puede desarrollar consultoría especializada en diferentes ámbitos o inclusive ofertar desarrollos tecnológicos innovadores, conforme la demanda de los clientes o usuarios.
- El mercado de UCUENCA EP podrá ser organizaciones del Estado (a

nivel nacional o local, inclusive de otros países), así como, las empresas de diferente tamaño, sector o naturaleza, así como también, las organizaciones de la sociedad civil (organizaciones no gubernamentales, gremios, organismos de apoyo al desarrollo o multilaterales, entre otros).

Se debe considerar como potencialidad de la Empresa Pública, la gestión de conocimiento, la gestión de la información y también la investigación aplicada, todos estos elementos, propios de la cercanía de la Empresa Pública con la Universidad de Cuenca.

3.3.3. Modalidades y Formas de Acción – Visión Jurídica

De igual manera, las formas legales que posibilitan la concreción de los diferentes productos y servicios de UCUENCA EP resultan de trascendental consideración. En efecto, el establecimiento de convenios; que se encuentra normado en la Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP, así como en el Estatuto de la UCUENCA EP (Art. 6, literal e) y g); establece que, para dar cumplimiento al objeto y conforme su ámbito de acción, la Empresa puede ofertar y establecer contratos o convenios de asociación, alianzas estratégicas, consorcios y otros de naturaleza similar.

Para este efecto, los tipos de instrumentos jurídicos que se manejan son:

I. Convenios: La Universidad de Cuenca se vincula con la UCUENCA EP a través de la suscripción de convenios de diversa índole, en los cuales la primera (UCUENCA) le asigna tareas específicas en lugar de asignar unidades internas; es decir, por medio de este instrumento se externaliza la realización de acciones o tareas, usualmente en atención a los beneficios de celeridad, así como aplicación de normativa propia de su giro de negocio.

UCUENCA EP también puede suscribir convenios con otras entidades de naturaleza pública o privada.

II. Contratos: De acuerdo a lo establecido en la LOEP, las Empresas Públicas tienen la posibilidad de realizar procesos de contratación entre otros de: obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, en apego a lo dispuesto en la norma señalada, así como en la desarrollada a nivel interna de cada institución.

Además, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, LOSNCP, pone énfasis en lo relativo al régimen jurídico para la realización de las consultorías, particular que se encuentra definido en el art. 6 del mencionado cuerpo legal¹.

III. Alianzas Público Privadas a través de Alianzas Estratégicas: Además de lo señalado, especial referencia tiene como línea de negocio, la posibilidad de colaborar tanto con el sector público como privado, a través del régimen de Alianzas Público-Privadas (APP), que en el caso de las Empresas Públicas según lo determina la ley que la regula, se lo hace a través de la figura de “Alianzas Estratégicas”.

Las Alianzas Público-Privadas, según la Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público-Privadas (LOIAPP), son contratos de gestión delegada, es decir corresponden a un acuerdo mediante el cual se determinan los derechos y obligaciones de la entidad delegante y un empresario privado en relación con la ejecución de un proyecto público cuya gestión se delega.

La regulación relativa a la forma a través de la cual las Empresas Públicas realizan asociatividad bajo la figura de APP, es por medio de las Alianzas Estratégicas, regulado en los artículos 34, 35 y 36 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), los que disponen que, para el cumplimiento de sus fines y objetivos principales, así como en el ejercicio de su capacidad asociativa, las empresas públicas pueden conformar cualquier tipo de asociación, entre ellos el de alianzas estratégicas y será el convenio asociativo o contrato el que establezca los procedimientos de contratación y su normativa aplicable.

Estas mencionadas alianzas estratégicas, se las puede realizar según se detalla en la siguiente figura:

¹ “...la prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización, auditoría y evaluación de proyectos ex ante y ex post, el desarrollo de software o programas informáticos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal que no constituya parte del régimen especial indicado en el número 4 del artículo 2 elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación”, Art. 6, LOSNCP.

Figura 2.2 Alianzas estratégicas Empresa Pública UCUENCA EP



Fuente: Constitución, Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Elaboración: Equipo consultor.

En este sentido, las Empresas Públicas, al amparo de lo establecido en la normativa vigente que garantiza la capacidad de que éstas puedan: proponer, auspiciar, calificar propuestas, y conformar, cualquier forma asociativa que, conforme lo establecido en la mencionada Ley, en el proceso de selección, se deben tener en cuenta los instrumentos que garanticen los principios concursales de transparencia, oportunidad, trato justo, igualdad, concurrencia de los participantes en el proceso de selección y en la gestión que se desarrollen.

A nivel internacional, y con repercusión nacional debido a la influencia de los organismos internacionales, se concluye que una APP es un acuerdo (a través de un contrato), el cual debe ser a largo plazo, entre dos o más actores, entre los que se distinguen un ente privado y una entidad gubernamental, todo ello con el propósito de: proporcionar un activo o un servicio.

La virtud de la modalidad de las APP, es que el privado asume significativamente los riesgos inherentes al proyecto, así como es el responsable de la gestión, y la remuneración usualmente está vinculada al desempeño.

Por eso la doctrina distingue entre dos tipos de APP:

i. Greenfield: crear, operar, mantener y conservar nueva infraestructura (proyectos greenfield) o de la mejora, operación, mantenimiento.

ii. Brownfield: conservación de infraestructura existente y servicios relacionados.

3.4. Vinculación con la Universidad de Cuenca

La vinculación de la Empresa Pública con la Universidad de Cuenca puede considerarse en tres dimensiones:

1. La Universidad como miembro del directorio
2. La Universidad como proveedor
3. La Universidad como cliente

La Universidad como miembro del directorio:

La reforma al Estatuto de Constitución, Organización y Funcionamiento de la Empresa Pública de Administración y Gestión de la Universidad de Cuenca - UCUENCA EP-, en su artículo 10, establece que los miembros del Directorio son:

- a) El Rector de la Universidad de Cuenca o su delegado, que lo presidirá y tendrá voto dirimente.
- b) El Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, o su delegado.
- c) El Decano de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Cuenca, o su delegado.
- d) El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Cuenca, o su delegado.
- e) El Decano de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad de Cuenca, o su delegado.

En este sentido, la Universidad de Cuenca marca el ritmo y sostenibilidad de la Empresa Pública

La Universidad como proveedor:

Según el ámbito de acción de la Empresa Pública, la Universidad de

Cuenca resulta en la primera fuente proveedora de recursos con:

- a) Consultores: docentes e investigadores cuyas competencias responden a las necesidades para la prestación de servicios como consultorías (fiscalización, diseños, asesorías, capacitación, etc.) y/o construcción, que lleva a cabo UCUENCA EP.
- b) Recursos tangibles: engloba el uso de instalaciones físicas, auditorios, aulas, laboratorios, recursos informáticos, que son importantes para la prestación de los diferentes servicios de la Empresa Pública.
- c) Recursos intangibles: todos aquellos que se derivan de la generación de conocimiento como bases de datos, resultados de investigaciones y que pueden vincularse a los servicios de consultoría, asesoría y demás, ligados a la generación de conocimiento de la Empresa Pública.

La Universidad como cliente:

Es objeto de la Empresa Pública UCUENCA EP, la provisión de los servicios de consultoría especializada, la asesoría y asistencia técnica, la gestión administrativa y financiera de programas, proyectos y/o unidades de negocio, la administración de fondos de investigación, desarrollo, innovación, capital semilla, capital de riesgo y similares; así como, la ejecución y la fiscalización de obras.

La Empresa Pública UCUENCA EP podrá realizar además seminarios, talleres, cursos de entrenamiento, congresos que corresponden a educación no formal, así como, la gestión administrativa y financiera de los programas de posgrado autofinanciados a petición de las Unidades Académicas de la Universidad de Cuenca que las oferten, y las demás aprobadas por el Directorio. Conforme a ello, la Universidad de Cuenca puede contratar a la Empresa Pública lo siguiente:

Manejo de postgrados: UCUENCA EP puede gestionar el servicio de postgrados en los aspectos administrativo-financiero. Se sugiere acoger un modelo como el de la ESPOL TECH donde la Empresa Pública realiza la gestión administrativa-financiera de los postgrados, previo la definición de los programas pertinentes por parte de la Universidad.

Manejo de fondos de investigación: en la mayoría de los casos, los fondos provienen de organismos internacionales. La administración de estos fondos también puede ser encargada a la Empresa Pública.

Consultoría estratégica: UCUENCA EP desarrolla consultorías en diferentes ámbitos de acción, las cuales pueden ser del interés de la Universidad de Cuenca.

Gestionar servicios de la Universidad (externalización de servicios): estos servicios deberán analizarse previo a que su gestión pase a UCUENCA EP, tanto desde el punto de vista financiero, administrativo y normativo, debiendo establecer el modelo de gestión que corresponderá a cada caso.

Con el objetivo de que UCUENCA EP preste los mencionados servicios de una manera eficiente, eficaz y sostenible, deberá considerar las siguientes acciones:

- Realizar de forma regular y sistemática reuniones internas entre investigadores / docentes (potenciales consultores) de las diferentes unidades organizacionales de la Universidad de Cuenca; así como reuniones con empresarios, gremios, hacedores de políticas, funcionarios, etc. con el objetivo de acercar las necesidades empresariales y sociales con los proyectos de investigación.
- Mejorar la gobernanza corporativa de la Empresa (entre Directorio y administración) permitiendo relaciones comunicacionales y de retroalimentación eficientes para la adecuada gestión y sostenibilidad de la Empresa.
- Levantar un catastro de las consultorías, servicios de laboratorios y estudios de investigación vinculados al sector productivo, privado y público, que hayan sido realizados por las diferentes unidades organizacionales de la Universidad de Cuenca, así como por la UCUENCA EP, en los últimos tres años, con el objetivo de conocer las áreas de especialización y potencialidades con los que cuenta la Universidad de Cuenca en temas de consultoría.
- Desarrollar, en coordinación entre la UCUENCA EP y la Universidad de Cuenca, un catálogo de consultorías ejecutadas, servicios de laboratorios con los que cuenta la Universidad de Cuenca, y estudios de investigación que las diferentes unidades organizacionales están en capacidad de ofrecer en los actuales momentos.
- Realizar un estudio a profundidad de las actividades y procesos administrativos y operativos de las unidades a ser administradas por UCUENCA EP, mismo que debe ser ejecutado por parte de la Universidad de Cuenca.

- Generar alianzas público privadas, a través del modelo de Alianzas Estratégicas.
- Generar estrategias de marketing digital, ya que uno de los problemas para que los distintos sectores contraten los servicios de UCUENCA EP es el desconocimiento de los servicios que presta.
- Desarrollar vinculaciones con las distintas facultades de la Universidad con el fin de conocer cuáles son sus capacidades y productos y servicios relacionados a los problemas actuales que podrían ofrecer, de forma que los proyectos o consultorías puedan beneficiarse de componentes multidisciplinarios.
- Diversificar clientes y productos, para ello es importante expandirse a nuevos mercados regionales (Cañar, Morona Santiago, El Oro, Loja entre otros) y segmentos de clientes (sector privado); así como introducir nuevos productos o servicios rentables.
- Se debe definir una estrategia de ventas de los productos y/o servicios que debe seguir el equipo comercial, al igual que establecer el proceso comercial óptimo y poner a disposición del equipo todo lo necesario para que culminen el proceso de venta de manera exitosa.
- Generar incentivos para Proyectos / Programas de Investigación que contemplen una vinculación Universidad – Empresa – Estado – Sociedad, con énfasis en la innovación.
- Generar en coordinación con la Universidad de Cuenca espacios para la difusión de resultados de proyectos de investigación relacionados con problemas actuales que enfrentan las empresas o los sectores económicos. Por ejemplo, aquellos relacionados con el área de ventas y el área tecnológica o tecnologías de la información y comunicación. Esta acción permitirá al sector público y privado visualizar que UCUENCA EP en conjunto con la Universidad de Cuenca tiene la experiencia necesaria para realizar las distintas consultorías, ya que la experiencia es una de las características valoradas por las entidades.
- Difundir a la comunidad universitaria el trabajo que realiza UCUENCA EP, para que tanto docentes como investigadores conozcan su ámbito de acción y se genere una relación más estrecha entre las instituciones.
- Establecer estrategias para mejorar la concepción de la UCUENCA EP al interior de la Universidad de Cuenca, lo cual podría darse

mediante una convocatoria que actualice bases de datos de profesionales, así como mediante una estrategia de comunicación vía redes sociales diseñada para el efecto.

- Establecer estrategias de construcción de relaciones con clientes (sector privado) y proveedores de servicios internacionales (convenios, alianzas estratégicas) que sirvan de puente y ancla para abordar temas de transferencia tecnológica especializada con un alto componente práctico (productos y servicios tecnológicos en manufactura e innovación).

Así mismo, en los casos en que se delegue a UCUENCA EP la gestión parcial o completa de productos, servicios o unidades organizacionales de la Universidad de Cuenca, se debe considerar como mínimo lo siguiente:

1. Establecer bases legales en el manejo de propiedad intelectual, reforma de estatutos y otros procedimientos normativos según sea el caso.
2. Identificar el plan de inversión para cada producto y/o servicio a ser transferido, para establecer las estrategias y las fuentes de financiación que pueden ser propias, externas o mixtas. Realizar un estudio a profundidad de las actividades y procesos de compras públicas para determinar los beneficios que se derivan en una reducción de recursos consumidos incrementando la eficiencia, disminución de tiempos empleados, aumentando la productividad y por último una reducción del número de errores, favoreciendo su prevención.
3. Proceder con los estudios a profundidad y de factibilidad en aquellos casos que lo requieran. Realizar un análisis profundo de costos y determinación de precios de venta de cada unidad, para mantener las listas de precios y costos actualizadas para una correcta toma de decisiones y prevenir imprevistos.
4. Identificar si UCUENCA EP dispone de los recursos (capital, recursos humanos) necesarios para asumir la gestión de los procesos establecidos
5. Establecer un plan de transición de los productos y/o servicios, acorde a la situación organizativa y financiera de la UCUENCA EP.
6. Con el fin de lograr sostenibilidad financiera y en los casos que por su naturaleza sea factible, la transferencia de productos y/o servicios desde la Universidad de Cuenca hacia UCUENCA EP, debe

contemplar la absorción de los costos de nómina inherentes a estos productos y/o servicios, por parte de la Universidad de Cuenca.

7. UCUENCA EP podría asumir los procesos administrativos y operativos de los productos y/o servicios, toda vez que se cuente con los estudios de factibilidad que garanticen la sostenibilidad de la Empresa y que las diferentes unidades generen los ingresos para cubrir la nómina central (tiempo asignado a actividades nuevas), la nómina del personal nuevo y un % sobre los costos por cada proceso asumido. Se recalca que, en caso de no cumplirse los parámetros de retribución, los resultados financieros afectan directamente a la liquidez de la Empresa.

8. La Empresa debe evitar tomar servicios que tengan índole de servicios sociales o netamente académicos que generen subvenciones, pues debe primar su sostenibilidad financiera a largo plazo.

3.5. Organización del Trabajo

Estructura Orgánica

La estructura orgánica de la institución se refleja en la Figura 2.3.

Figura 2.3. Estructura Orgánica de UCUENCA EP

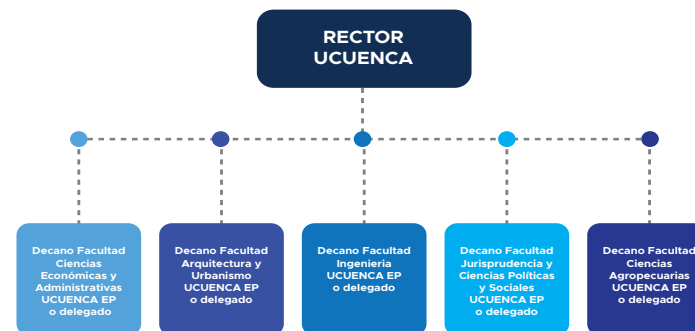


Fuente: Plan Estratégico UCUENCA EP 2022-2025

Conformación del Directorio

El directorio de la UCUENCA EP se conforma por actores tanto internos como externos a la Universidad de Cuenca y es la máxima autoridad de la entidad, quienes orientan la gestión de la empresa.

Figura 2.4. Conformación del directorio de UCUENCA EP



Fuente: Estatuto de UCUENCA EP

Planificación

La planificación de UCUENCA EP se presenta a través del Plan Operativo Anual de Proyectos, el Plan Operativo Estratégico y por medio de procesos y procedimientos.

-Plan Operativo Anual de Proyectos:

La Empresa maneja un POA de Proyectos y un POA resultante del Plan Estratégico:

- El POA de Proyectos es la herramienta en la cual se consolida y realiza el seguimiento a los proyectos de consultoría que UCUENCA EP ejecuta para sus clientes cada período fiscal. En este POA se realiza el seguimiento periódico tanto del avance físico como del avance presupuestario de cada uno de los proyectos, con la finalidad de ir identificando planes de acción que permita su cumplimiento según el alcance acordado, en el tiempo comprometido y con los recursos establecidos.
- El POA del Plan Estratégico consiste en la desagregación de los componentes y proyectos identificados en el proceso de planifica-

ción estratégica y cuyo cumplimiento corresponde a cada período de gestión. Su seguimiento y evaluación permite avanzar en la implementación del Plan Estratégico, por lo que es una herramienta de gestión institucional que se monitorea de forma periódica.

- **Procesos y procedimientos**

- La Empresa Pública dispone de 59 procedimientos levantados.

3.6. Parámetros de retribución por la gestión de la Empresa

En este contexto y con una visión económica, una retribución es una forma de compensación o contraprestación por una actividad previamente realizada. Es decir, se trata de un intercambio de un bien o un servicio específico por el cual se hace una compensación o pago en particular (Polo, 1991).

Desde el punto de vista de los negocios, esta compensación o pago es determinado por los precios de venta de los servicios (Cárdenas, R. A, 2016). Por lo tanto, los precios de venta de prestación de servicios de UCUENCA EP, deben cubrir todos los costos y gastos (directos e indirectos) y proporcionar una ganancia razonable a la institución (excedente). De otra forma, el negocio no será sostenible en el tiempo.

Para definir los parámetros de retribución por la gestión, se establecerá acorde a los tipos de productos y/o servicios que ofertará la UCUENCA EP a la Universidad de Cuenca. Así mismo, estos elementos asumen una perspectiva gerencial que permita a la UCUENCA EP un control de sus operaciones para la toma de decisiones acertadas, estableciendo el precio, el costo y margen de ganancia de los productos y/o servicios.

Por consiguiente, UCUENCA EP debe considerar el costo total (directos e indirectos) incurrido en la prestación de los productos y/o servicios. Además, debe determinar el margen de ganancia con base en la utilidad que se desea obtener por los productos y/o servicios ofertados. Asimismo, el margen de ganancia debe ser lo suficiente para obtener la utilidad deseada más cualquier otro costo o gasto que no esté incluido en el monto del costo de la prestación de los productos y/o servicios.

Costos Directos: Se generan en forma directa y en función del proyecto.

Costos Indirectos: Según la Norma de Control Interno 408-11 de la Contraloría General del Estado, los costos indirectos son los gastos ge-

nerales en que incurre el contratista, tanto en sus oficinas como en el sitio de la obra, no atribuibles a una tarea en particular, pero necesarios para efectuar los trabajos en general, por su naturaleza no se los puede imputar directamente a un rubro determinado y deben prorratearse. Dentro de éstos se tiene:

- Salarios y prestaciones legales del personal directivo, técnico y administrativo de la Empresa.
- Depreciación, mantenimiento, alquileres y seguros de edificios, bodegas, predios, etc.
- Alquiler u operación y depreciación de vehículos o equipos de apoyo, de laboratorio, de topografía, de oficina, gastos de oficina, garantías y financiamiento.
- Trabajos previos y auxiliares como la construcción y mantenimiento de caminos de acceso, instalación y desmantelamiento de equipos y limpieza final de la obra.

Excedentes : Corresponde al valor que se obtiene luego de cubrir la totalidad de los costos directos e indirectos y las inversiones que se requieren para la ejecución de un proyecto de consultoría.

3.7. Distribución de los excedentes de la Empresa

La distribución del excedente (margen de ganancia) por los productos y/o servicios ofertados, se dará para inversión y reinversión de la misma Empresa según sus necesidades.

Así mismo, desde un marco normativo y de acuerdo a lo que se establece en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), para el manejo de excedentes, se debe contemplar lo establecido en los siguientes articulados:

De acuerdo con lo que establece el art. 34 de la citada normativa, se regula lo relacionado al “Sistema de Contratación en las Empresas Públicas”, y señala que, en todo proceso de contratación de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, se deberán observar a más de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, también las particularidades de su presupuesto empresarial (Plan

Estratégico y Plan Anual de Contrataciones), merece la pena destacar que, la UCUENCA EP deberá invertir sus recursos económicos, así como sus excedentes en la ejecución de proyectos (en la propia empresa).

Además, en el artículo 39, al normar los EXCEDENTES, se determina que las empresas públicas deberán propender que, a través de las actividades económicas que realicen se generen excedentes o superávit, los que servirán para el cumplimiento de los fines y objetivos previstos en la propia Ley.

POLÍTICA DE VINCULACIÓN UCUENCA EP – UNIVERSIDAD DE CUENCA

1. Introducción

Este documento identifica y detalla los componentes de gestión y legales que posibilitan la vinculación entre la Empresa Pública UCUENCA EP y la Universidad de Cuenca. En este sentido, se especifican aspectos como los roles del Directorio de la Empresa, directrices para la vinculación con la Universidad de Cuenca según los ámbitos de gestión: comerciales, de comunicación, participación de docentes e investigadores y accesibilidad a recursos. El objetivo del documento es definir directrices y acciones concretas que permitan potenciar el rol de UCUENCA EP, así como su concepción de vinculación propositiva con la Universidad de Cuenca.

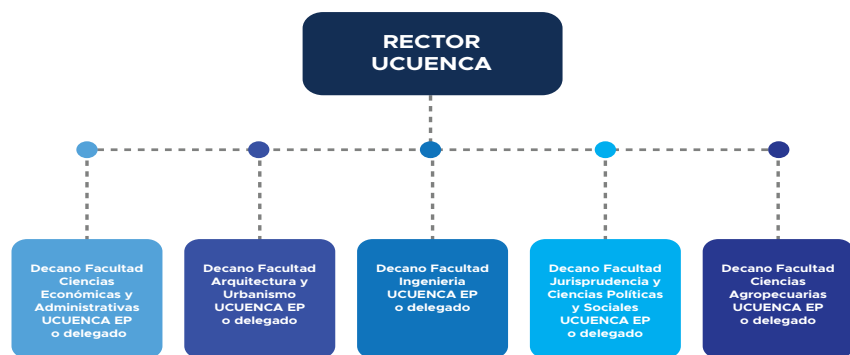
2. Actores involucrados y relacionamiento

La reforma al Estatuto de Constitución, Organización y Funcionamiento de la Empresa Pública de Administración y Gestión de la Universidad de Cuenca - UCUENCA EP-, en su artículo 10, establece que los miembros del Directorio son:

- a) El Rector de la Universidad de Cuenca o su delegado, que lo presidirá y tendrá voto dirimente.
- b) El Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, o su delegado.
- c) El Decano de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Cuenca, o su delegado.
- d) El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Cuenca, o su delegado.
- e) El Decano de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad de Cuenca, o su delegado.

El Directorio guía estratégicamente su gestión y está integrado por representantes de la Universidad de Cuenca. Esta estructura presenta un involucramiento y vinculación directa entre UCUENCA EP y la Universidad de Cuenca, al ser el Rector de la Universidad de Cuenca el Presidente del Directorio, y por tanto, quien lidera la definición de la orientación de su accionar.

Figura 3.1. Directorio de la UCUENCA EP



Fuente: Estatuto de UCUENCA EP

Por otro lado, los grupos de interés son personas, grupo de personas u organizaciones que se ven impactados y/o impactan en la operación de la UCUENCA EP y que pueden afectar su desempeño. De esta manera, una eficiente gestión y relacionamiento con los grupos de interés reduce el riesgo y aumenta las oportunidades en el ámbito de los negocios y directrices estratégicas para la toma de decisiones. En la Tabla 1 se observa los actores que son de gran importancia para potenciar la vinculación entre la Universidad-UCUENCA EP:

Tabla 3.1. Actores involucrados y relacionamiento con UCUENCA EP

| Actores | Ámbito o Función general | Acciones a desarrollar |
|---|---|---|
| Accionistas Rectorado Directorio | Aliados estratégicos y posicionamiento Estratégico | -Establecer cohesión entre la Universidad de Cuenca y la UCUENCA EP -Decisiones estratégicas sobre convenios y servicios, así como asignación de recursos hacia la UCUENCA EP -Decisiones estratégicas sobre impulso y fomento a la investigación en conjunto con UCUENCA EP. -Comunicación estratégica en medios en beneficio de ambas instituciones -Garantizar la cohesión institucional, así como la relación empresa entorno interno y externo |
| Colaboradores Gerente general Coordinadores y/o directores departamentales | Técnico, operativo y de conexión estratégico Ámbito operativo y ejecución de actividades | -Desarrollo de los procesos de gestión y facilitar el desarrollo de los procesos operativos en conjunto con la Universidad de Cuenca en los productos y/o servicios que requieran -Retroalimentación de gestión de los procesos de la Universidad de Cuenca hacia la UCUENCA EP en los casos que se requieran |

| Actores | Ámbito o Función general | Acciones a desarrollar |
|-------------------------------|---|---|
| Proveedores | Ámbito técnico operativo y/o financiero | <p>-Docentes: Vinculación directa a través de llamamiento a la participación en proyectos o servicios ofertados por UCUENCA EP. Desarrollo de las actividades para el cumplimiento del proyecto, producto y/o servicio</p> <p>-Alumnos: Fomento a la participación estudiantil a través de las diferentes modalidades de prácticas. Generando un espacio de aprendizaje conjunto.</p> <p>Universidad de Cuenca</p> <p>-Vicerrectorado académico relacionado a servicios de capacitación y enseñanza</p> <p>-Vicerrectorado de investigación: fomentar la participación de los investigadores a través de los servicios que oferta UCUENCA EP</p> <p>-Planificación: Incluir en los planes y proyectos acciones encaminadas a fortalecer la imagen institucional de ambas entidades en conjunto.</p> <p>-Talento Humano: manejo coordinado y oportuno de información sobre investigadores y docentes que trabajan en la Universidad.</p> <p>-Dirección financiera: búsqueda de agilización de procesos según los convenios existentes</p> <p>-Decanatos: otorgar fuentes de información relacionados a las capacidades y servicios que ofertan por facultad</p> |
| Compañías relacionadas | Ámbito técnico operativo | <p>Empresa Universitaria de Salud</p> <p>Consortios asociados para prestación de servicios</p> <p>-Establecer estrategias de comunicación Universidad de Cuenca, UCUENCA EP- Compañías-Clientes para fortalecer el posicionamiento de la empresa, así como la vinculación entre las entidades mencionadas.</p> |

| Actores | Ámbito o Función general | Acciones a desarrollar |
|-------------------------------------|---|---|
| Socios | Ámbito financiero | -Formar alianzas estratégicas para financiamiento público-privado con el fin de fortalecer o potenciar uno o varios productos y/o servicios que lo requieran. Siempre que se aplique el principio ganar ganar. Esto permitirá potenciar tanto los indicadores financieros de la Empresa, así como la imagen institucional de la Universidad de Cuenca y UCUENCA EP. |
| Clientes públicos y privados | <p>Demanda de productos y/o servicios</p> <p>Comercial y comunicación</p> | <p>-Sector privado y público como GAD's: UCUENCA EP oferta de productos y/o servicios de calidad a precios justos y a tiempo.</p> <p>-La comunicación con el cliente debe ser desde una perspectiva de trabajo en equipo entre la Universidad de Cuenca y UCUENCA EP. Lo que a su vez permite fortalecer la imagen institucional de ambas partes.</p> |
| Competencia | Comercial y comunicación | -Dar a conocer al público en general a través de estrategias comerciales y de comunicación los productos y/o servicios que ofrece UCUENCA EP, así como la experiencia y trayectoria con la que cuenta el cuerpo docente-investigador de la Universidad de Cuenca, fortaleciendo la imagen institucional de ambas partes. |
| Comunidad | Comunicación | -Dar a conocer al público en general a través de estrategias comerciales y de comunicación los productos y/o servicios que ofrece UCUENCA EP, así como la experiencia y trayectoria con la que cuenta el cuerpo docente-investigador de la Universidad de Cuenca, fortaleciendo la imagen institucional de ambas partes. |

| Actores | Ámbito o Función general | Acciones a desarrollar |
|-------------------------------|--------------------------|---|
| Gobierno | Político y legal | -Dar a conocer al público en general a través de estrategias comerciales y de comunicación los productos y/o servicios que ofrece UCUENCA EP, así como la experiencia y trayectoria con la que cuenta el cuerpo docente-investigador de la Universidad de Cuenca, fortaleciendo la imagen institucional de ambas partes. |
| Gremios y asociaciones | aliados estratégicos | -Realizar acercamientos con las cámaras de comercio, industrias, pequeña industria para promocionar los productos y servicios que dispone UCUENCA EP y la transferencia de conocimiento de los grupos de investigación de la Universidad de Cuenca. |
| Auspicios | Comercial y comunicación | -Generar plan de comunicación y comercialización de productos y servicios, mismos que incluyan la relación entre UCUENCA y la Universidad de Cuenca, con el fin de que se observe la interrelación entre las dos instituciones. |
| Otros ONG´s | Aliados estratégicos | -Actores multilaterales CAF, BID, PNUD, entre otras: aliado estratégico de financiamiento. No se convierte en socio ya que ONG´s tienen visiones no lucrativas, pero sí se convierten en aliados, porque a través de estas instituciones se puede solicitar financiamiento o participar en proyectos con fondos no reembolsables. -Reforzar la comunicación con estas instituciones relacionado a que UCUENCA EP puede realizar la operatividad de los proyectos como parte de la Universidad de Cuenca. |

Fuente: basado en el Plan Estratégico de la UCUENCA EP 2022-2025

3. Aspectos a considerar para fortalecer la gestión de UCUENCA EP

Pensar en los roles modernos de quienes dirigen el gobierno de una institución; es decir, sus decisiones estratégicas y perspectiva de largo plazo, implica conjugar elementos derivados de la gobernanza, gobernabilidad y la nueva gestión pública.

3. Aspectos a considerar para fortalecer la gestión de UCUENCA EP

Pensar en los roles modernos de quienes dirigen el gobierno de una institución; es decir, sus decisiones estratégicas y perspectiva de largo plazo, implica conjugar elementos derivados de la gobernanza, gobernabilidad y la nueva gestión pública.

En este sentido, si bien la UCUENCA EP, es un brazo articulador o ejecutor de los fines institucionales de la Universidad de Cuenca, esto no debe entenderse como un servicio gratuito, sino sostenible, pues es importante que se encuentre correctamente financiada, que sea operativa a mediano y largo plazo, y que, si bien es cierto, al tratarse de una Empresa Pública que no busca utilidades, esto repercuta en el fortalecimiento institucional, rentabilidad social y reinversiones que puedan fortalecer a la institución.

Por ello, la gestión de los asuntos públicos no supone un conjunto de acciones sino un fin determinado. El término gestión está vinculado a unos resultados más o menos concretos (Bañon, 2010: 31). En este sentido, es loable lo realizado hasta la fecha por UCUENCA EP, a través de la elaboración de sus planes de acción, objetivos, metas y seguimientos.

Si bien es cierto, en este caso de estudio, la mayor parte de las interacciones se las hace entre UCUENCA EP y la Universidad de Cuenca, no se puede olvidar a los ciudadanos y la administración, la pluralidad de organizaciones que la componen y el marcado carácter tecnológico y especializado de muchos servicios pueden oscurecer un dato fundamental: la Administración es una parte del Estado (Olías de Lima, 2006: 12).

La organización, la estructura, los procesos, el cuadro de mando, etc., forman parte de una estructura burocrática, que si bien es cierto podría sonar como peyorativa, dentro de las administraciones es necesario, y que su exceso es lo que lo convierte en masivo; no obstante, la ligera estructura con la que cuenta la UCUENCA EP, debe ser considerada como un aspecto positivo a la hora del desarrollo de sus actividades. (Olías de Lima, 2006: 16).

4. Directrices, límites, condiciones y lineamientos para la gestión de la Empresa y para la relación administrativa, gestión comercial y de comunicación entre la Universidad de Cuenca y la UCUENCA EP.

Con el fin de que la vinculación entre UCUENCA EP y la Universidad de Cuenca se realice en el marco del cumplimiento del plan estratégico de UCUENCA EP, se establecen ciertas directrices, límites, condiciones y lineamientos para orientar la gestión de los productos y/o servicios que ofrece UCUENCA EP y la respectiva vinculación con la Universidad de Cuenca.

La Tabla 3.2 resume los productos y/o servicios que ofrece UCUENCA EP y la respectiva relación con la Universidad de Cuenca. Es importante mencionar que estos productos y/o servicios se encuentran fuertemente vinculados con la Universidad de Cuenca, como un soporte esencial para cada uno de los productos y/o servicios que oferta la Empresa Pública.

Tabla 3.2 Productos y/o servicios ofertados por UCUENCA EP y la relación con la Universidad de Cuenca

| Producto/ Servicio ² | Vinculación UCUENCA EP - Universidad de Cuenca |
|---|--|
| Productos o Servicios de la Empresa Pública hacia la Universidad de Cuenca | |
| Proyectos especializados | -Plantear y desarrollar proyectos de fortalecimiento institucional, de planificación de infraestructura (diseños) y de construcción. |
| Soluciones innovadoras e integrales | -Brindar asesoría para el desarrollo de nuevos servicios, basados en la gestión del conocimiento y la investigación aplicada, tales como: desarrollo de patentes y/o apoyo al emprendimiento. -La patente surge de la investigación científica realizada por proyectos de investigación de la Universidad de Cuenca -Existencia de convenios para la gestión de patentes entre Universidad de Cuenca (grupo de investigación o investigadores) y UCUENCA EP para el manejo administrativo - financiero de la patente. |
| Gestión o administración de servicios de la Universidad de Cuenca | - Asumir la gestión de servicios que actualmente están a cargo de la Universidad de Cuenca. |

² La prestación de productos y servicios por parte de UCUENCA EP debe involucrar los análisis que correspondan y que permitan garantizar la sostenibilidad de la Empresa,

| Producto/ Servicio ² | Vinculación UCUENCA EP - Universidad de Cuenca |
|--|--|
| Productos o servicios de UCUENCA EP hacia el sector público o privado y su vinculación con la Universidad de Cuenca | |
| Proyectos especializados: Construcción³ | - En la integración de los equipos de trabajo para estos proyectos se consideraría la participación de los expertos/docentes de la Universidad de Cuenca, en función de los perfiles requeridos. - Universidad de Cuenca puede retroalimentar a la UCUENCA EP en temas de obras civiles, obras de urbanismo, trabajos de topografía, obras de infraestructura en carreteras, puentes, vías y transportes, sanitaria y ambiental, hidráulica. |
| Servicios integrales de consultoría o asesoría | - Estos proyectos requieren la conformación de equipos multidisciplinarios, en los cuales se consideraría la participación de los expertos/docentes de la Universidad de Cuenca, en función de los perfiles requeridos. |
| Facilitar servicios asociados a formación: gestión administrativa de postgrados y capacitación no formal | - Implica la transferencia desde la Universidad de Cuenca hacia UCUENCA EP a través de un convenio de largo plazo de la unidad de postgrados. La transferencia debería enmarcarse en el convenio marco vigente, y las modificaciones que se hagan del caso, los cuales, no podrían ser totales, sino parciales, pues es la Universidad la que presta el servicio principal (educación o formación). - Existe una vinculación entre las facultades y UCUENCA EP. Las facultades son los oferentes del servicio de formación y UCUENCA EP podría realizar la gestión administrativa y de recursos financieros. Cada facultad se responsabiliza de llevar a cabo las clases de maestría según su oferta académica. - Se podría dar una vinculación con los estudiantes de postgrado para la realización de productos y/o servicios que ofrece UCUENCA EP. La integración de los estudiantes se podría dar como parte del banco de consultores, asociados a los docentes de los respectivos posgrados. |
| Gestión de Laboratorios | - Existen laboratorios de diversa índole que pueden ser transferidos desde la Universidad de Cuenca hacia UCUENCA EP. Una de las figuras de transferencia podría ser bajo comodato ⁴ . - Aquellos que sean transferidos debe cumplir con un análisis de factibilidad financiera con el fin de no afectar la liquidez de UCUENCA EP - Este tipo de servicio requiere la existencia de un convenio de largo plazo de transferencia de unidades desde la Universidad de Cuenca hacia UCUENCA EP. - La vinculación directa se da a través de la contratación de personal especializado de la Universidad de Cuenca por parte de UCUENCA EP para la ejecución de proyectos. |

³ Se puede desarrollar, en principio, en relación con aliados estratégicos y a futuro considerar su desarrollo con capacidades institucionales propias.

⁴ El comodato es un contrato o préstamo de uso, por el que una de las partes (comodante), entrega a la otra

| Producto/ Servicio ² | Vinculación UCUENCA EP - Universidad de Cuenca |
|---|---|
| Gestión de innovación (conocimiento): procesos de desarrollo tecnológico y gestión de información. | <ul style="list-style-type: none"> - La gestión del conocimiento en las organizaciones pretende transferir el intelecto y la experiencia de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para generar innovación y transferencia de tecnologías. - Al igual que en los casos anteriores la Universidad dispone de espacios de conocimiento u observatorios (por ejemplo, PYDLOS, Llactalab, Centro de emprendimiento, entre otros) se requeriría la contratación de personal experto de la Universidad de Cuenca. - La vinculación podría darse con grupos de investigación de la Universidad de Cuenca según el tópico específico requerido y la especialización de los grupos de investigación. |

Elaboración: Equipo consultor basado en Torresano (2021): Segundo producto Informe de mapeo, priorización y diálogo estratégico con los grupos de interés

Los productos y/o servicios mencionados implican un relacionamiento entre las instituciones no sólo en el ámbito de recursos humanos sino también desde la gestión de recursos financieros, físicos, tecnológicos, entre otros; así como la posibilidad cierta de, a través de su desarrollo, colaborar al fortalecimiento mutuo de la marca, reputación y posicionamiento de estas dos instituciones.

Esta acción de participación conjunta entre ambas instituciones se considera de largo plazo, dado que ciertos productos y/o servicios requieren especialización, la cual se logra y consolida con el tiempo y cuyos réditos también requieren de mayores períodos de gestión.

Esta vinculación debe realizarse en un marco de la sostenibilidad de UCUENCA EP, para ello, se requiere que se cumplan las siguientes directrices técnicas, administrativas y financieras.

(comodatario) una cosa no fungible para que use de ella durante cierto tiempo, transcurrido el cual habrá de devolverla.

Tabla 3.3. Directrices y lineamientos de vinculación

| Directrices | Descripción |
|-----------------------|--|
| ADMINISTRATIVO | <p>Ajustar la estructura administrativa conforme la Empresa lo requiera para la gestión de productos y/o servicios adicionales, o la apertura de unidades de negocio.</p> <p>Definir procedimientos, tareas y funciones de cada departamento, conforme los cambios que la estructura administrativa lo requiera.</p> <p>Generar instructivos o manuales, a través de los cuales se den a conocer los procedimientos internos de UCUENCA EP, para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratación de docentes - Reconocimiento de viajes aéreos y viáticos - Compra de insumos - Procesos nuevos que UCUENCA EP asuma para la gestión de las unidades transferidas <p>Solicitar a cada unidad de la Universidad de Cuenca su Plan Anual de Contratación (PAC) vigente para el periodo en el cual se inicia con la gestión de los mismos, así como las especificaciones generales de cada bien o servicio a ser adquirido, con la finalidad de realizar proyecciones de ingresos y gastos, así como determinar el volumen de inversiones.</p> <p>En el caso de que la Universidad de Cuenca transfiera los procesos de gestión de ciertas unidades, se requiere realizar un estudio a profundidad de las actividades y procesos tanto administrativos como operativos. Debido a que, en los últimos años, la relación entre la UCUENCA y UCUENCA EP se acrecentó, dada la imposibilidad de atención efectiva y eficiente por parte de las diferentes direcciones y una respuesta oportuna a las demandas académicas, de investigación y vinculación.</p> <p>Este estudio a profundidad debe ser realizado por la Universidad de Cuenca, con base en la información correspondiente, con el objetivo de determinar costos, gastos e ingresos que se derivan de la prestación del servicio, que permitan determinar los beneficios de externalizar el mismo a través de la UCUENCA EP y por tanto, sustentar su transferencia.</p> <p>Por su parte, UCUENCA EP debe analizar la viabilidad administrativa, financiera y operativa de asumir estas unidades; así como realizar las adecuaciones a la normativa interna de la Empresa, para optimizar las operaciones en el manejo de los procesos a ser administrados.</p> |

| Directrices | Descripción |
|--------------------------|--|
| FINANCIERO | <p>Transferir los productos y/o servicios que presentan un retorno positivo para UCUENCA EP y asumir los procesos (gestión de compras y transferencia de recursos).</p> <p>Se requiere que los procesos que UCUENCA EP asuma de las diferentes unidades, generen ingresos para cubrir la nómina central (tiempo asignado a actividades nuevas), la nómina del personal nuevo y un porcentaje sobre los costos por cada proceso asumido, a fin de garantizar la sostenibilidad de la Empresa. Las unidades transferidas deben generar liquidez para UCUENCA EP.</p> <p>Previo a la transferencia de los productos y/o servicios a UCUENCA EP, se debe realizar un análisis de factibilidad, considerando la determinación a profundidad de costos, precios de venta y posibilidades de colocación en el mercado, lo cual permitirá mantener las listas de precios y costos actualizadas para una correcta toma de decisiones y prevenir imprevistos.</p> <p>Además, cada convenio o contrato realizado entre UCUENCA EP y la Universidad de Cuenca debe cubrir los costos operativos más un margen de retribución.</p> <p>Finalmente, en aquellos productos y/o servicios que sean manejados por UCUENCA EP, y que una vez cubiertos los costos y gastos, así como el margen de retribución y la recuperación de la inversión (cuando lo amerite), se generen réditos adicionales, se deberá definir conjuntamente con la Universidad su destino.</p> |
| GESTIÓN COMERCIAL | <p>La gestión comercial permitirá dar a conocer los productos y/o servicios de la UCUENCA EP a los clientes internos y externos.</p> <p>Por consiguiente, se debe establecer una área o departamento de gestión comercial, con el propósito de incrementar los ingresos de la Empresa, fidelizar a sus clientes y aumentar la cuota de mercado en la región.</p> <p>De igual manera, se debe establecer una alianza estratégica con la Universidad de Cuenca, que busque potenciar el posicionamiento de UCUENCA EP en esferas públicas y privadas, desarrollando el potencial del negocio de sus productos y/o servicios en la comunidad. Por ejemplo, la Universidad de Cuenca y UCUENCA EP propenderán al desarrollo de campañas comerciales conjuntas para el lanzamiento de productos y/o servicios, así como para la difusión de resultados alcanzados en la ejecución de proyectos desarrollados e iniciativas en beneficio de la sociedad.</p> <p>Esta cooperación entre la UCUENCA EP y la Universidad de Cuenca permitirá una mejor coordinación, la disponibilidad permanente de información, delinear planes de negocios, incrementar los ingresos y generar promociones en forma conjunta, optimizando el trabajo en equipo en la investigación y desarrollo de nuevos productos y/o servicios.</p> |

| Directrices | Descripción |
|---------------------|---|
| COMUNICACIÓN | <p>El objetivo de la comunicación es dar contenido a los flujos de información y canalizarlos de manera que se garantice una base favorable para las relaciones con los públicos internos y externos de la UCUENCA EP, generando transparencia en el relacionamiento de estos actores.</p> <p>Establecer un plan de comunicación que recoja las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto internas como externas, que se propone realizar la UCUENCA EP. Para el efecto se debe estructurar y buscar cooperación o trabajo colaborativo con el departamento de comunicación de la Universidad de Cuenca, que permita optimizar y organizar los procesos de comunicación y guiar el trabajo comunicativo, reflejando de igual manera transparencia en los procesos de comunicación, de forma que se visualice a la UCUENCA EP como un brazo ejecutor de la Universidad de Cuenca, que derive en una mayor presencia de la institución en el mercado regional.</p> <p>Esta guía de trabajo debe establecer los objetivos y formatos de los diferentes eventos de comunicación que involucren la participación de las dos entidades.</p> <p>Además, el tema de comunicación debe estar contemplado en las cláusulas de los contratos de servicios, definiendo los deberes y obligaciones del contratante o contratado.</p> |

Elaboración: Equipo consultor

4.1. Delimitación de la forma de vinculación o participación de Docentes/Investigadores

Como se observó en el acápite anterior, los docentes-investigadores de la Universidad de Cuenca forman parte fundamental de UCUENCA EP, pues están en el grupo de interés “proveedores”, ya que integran los equipos de trabajo que ejecutan los productos y/o servicios ofertados. Para ello se requiere delimitar esta participación a través de lineamientos desde el punto de vista técnico, financiero, administrativo, entre otros aspectos a precisar.

En primer lugar, se requiere informar o comunicar a todos los docentes-investigadores de la Universidad de Cuenca sobre la posibilidad de trabajar desde UCUENCA EP. La comunicación debe incluir los productos y/o servicios en los que se especializa UCUENCA EP, así como el trabajo que ha venido realizando con docentes-investigadores de diferentes facultades, de forma que quede claro el alcance y las posibilidades de trabajo con UCUENCA EP, y que los docentes vean a la Empresa como un aliado estratégico de trabajo conjunto, antes que como una competencia. Para el efecto, desde UCUENCA EP se pue-

den establecer acercamientos y reuniones de trabajo en áreas específicas, para mejorar el relacionamiento entre la empresa y los docentes / investigadores.

En segundo lugar, se debe establecer el procedimiento para la contratación de los docentes investigadores, así como los lineamientos generales que se debe tomar en cuenta previo a la contratación del personal.

• **Reclutamiento:** es la primera fase del proceso de contratación, en la que se identifica, solicita y convoca a los posibles candidatos (aptos) para prestar sus servicios en los diferentes productos y/o servicios, buscando idoneidad para las tareas a ser ofertadas. La Empresa Pública analizará la base de datos del personal docente e investigadores de la Universidad de Cuenca y de otros profesionales que se consideren necesarios para la obtención de los candidatos idóneos, en cumplimiento al perfil y experiencia requerida.

• **Selección de personal:** UCUENCA EP seleccionará como parte de su equipo consultor a personal de la más alta calidad profesional, cuyas competencias se alineen a las exigencias y objetivos de los diferentes proyectos a desarrollar, a través de procedimientos técnicos, eficientes, transparentes, no discriminatorios, basados en la disponibilidad, el mérito y la excelencia, en cuanto a experiencia y potencial de desarrollo.

En esta fase de selección se incluirá la revisión del currículum para establecer si el postulante cumple con el perfil requerido para el proyecto, asimismo, se realizará un proceso de verificación de referencias laborales y experiencia, que permita a la Empresa conocer de primera mano información adicional sobre el postulante. Por último, se desarrollará entrevistas con el Gerente de Proyectos y/o con el Gerente General de la UCUENCA EP para cerrar el proceso.

En los casos de que los postulantes igualen sus resultados se tomarán los siguientes elementos para la selección:

- Discapacidad
- Equidad de género
- Autoidentificación étnica, entre otros.

• **Contratación de personal:** Los contratos que UCUENCA EP firme y ejecute con los profesionales que proporcionarán los servicios en los diferentes productos y/o servicios, se realizará mediante las siguientes modalidades:

- Servicios profesionales, contratos civiles, arrendamientos de servicios inmateriales, entre otros.
- Servicios Ocasionales
- Servicios Técnicos Especializados

Estos contratos, no generarán una relación de dependencia laboral, salvo en aquellos casos plenamente justificados por la Gerencia de Proyectos. Todo trámite de contratación de personal vinculado a proyectos y/o servicios se realizará a través de la Gerencia de Proyectos o del Coordinador del Proyecto de UCUENCA EP, previa certificación presupuestaria, siempre y cuando el cargo a ser contratado conste dentro del personal técnico requerido para el proyecto en cuestión.

La contratación se formalizará con un contrato suscrito entre el profesional y el Gerente General, quien deberá cumplir el 100% de los requisitos solicitados en los términos de referencia de la consultoría a ejecutar, así como de otro tipo de relación contractual que se mantenga con la UCUENCA EP. El monto de la remuneración que se asignará a un contratado será el propuesto por la UCUENCA EP en la oferta económica de la prestación de servicios (para lo cual existe la respectiva partida presupuestaria, que corresponde al valor a pagar).

El período de contratación no excederá el plazo para la ejecución de la prestación de servicio, definido en el contrato establecido.

• **Ejecución de los diferentes productos y/o servicios:** La responsabilidad en la ejecución de un producto y/o servicio recae directamente en el Director y Equipo de Trabajo contratado para el mismo, correspondiendo al Director de la consultoría, o del respectivo contrato suscrito para el efecto (otras modalidades) la representación técnica y administrativa del proyecto, debiendo a su vez garantizar el rendimiento del equipo de trabajo y el respectivo seguimiento del proyecto.

• **Terminación de contratos de servicios profesionales:** La Empresa Pública a través de la Dirección Jurídica, realizará un proceso de acompañamiento y asesoría, con el propósito de recomendar, interpretar o guiar a los miembros de UCUENCA EP, respecto a cualquier particularidad o duda en los términos, condiciones o eventualidades que se pudieran presentar en los contratos de servicios profesionales. La terminación de los contratos de servicios profesionales se da una vez cumplidas las obligaciones contractuales, sea por cumplimiento del plazo contractual y/o del objeto, sin ser necesario notificación alguna.

• **Evaluación al consultor o equipo consultor:** UCUENCA EP con la finalidad de dar cumplimiento a sus objetivos institucionales, motivará y orientará a los profesionales contratados a la mejora continua, mediante un proceso de evaluación, para lo cual se aplicarán formularios pre-establecidos. Los Directores de la consultoría están obligados a evaluar el desempeño del personal a su cargo y será el Gerente de Proyectos o Coordinador del Proyecto de UCUENCA EP quien evalúe a los Directores de la consultoría; este procedimiento permitirá establecer una medición de eficiencia y eficacia de las tareas encomendadas a los profesionales contratados, el cual se encontrará definido en el Manual de Procesos de la UCUENCA EP.

Finalmente, los docentes e investigadores de la Universidad de Cuenca contratados en calidad de consultores por la UCUENCA EP, se deben comprometer a ejecutar las labores en el marco del contrato de servicios profesionales, independientemente de la vinculación que tengan con la Universidad de Cuenca. Asimismo, la determinación de honorarios a docentes e investigadores, así como su participación en los convenios suscritos entre la Universidad de Cuenca y UCUENCA EP son responsabilidad de la Universidad de Cuenca.

4.2. Delimitación de los convenios

Como se ha mencionado a lo largo de esta consultoría, uno de los principales elementos para la ejecución de servicios por parte de UCUENCA EP, constituyen los convenios, los cuales en la mayor parte de casos surgen a partir de un compromiso empeñado por parte de la Universidad de Cuenca con un ente estatal, del tercer sector o privado, en el cual se selecciona a la Institución debido a su experticia, buen nombre, así como staff de profesionales (profesores o contratados), que pueden llevar a buen puerto la ejecución del mismo.

Por ello, la forma a través de la cual la Universidad de Cuenca lo ejecuta de manera transparente y más eficiente, es por medio de la UCUENCA EP, motivo por el cual se suscriben los respectivos convenios, los cuales implican un acuerdo entre las partes intervinientes, donde se establece un objetivo general y unos objetivos específicos, se determinan las obligaciones y responsabilidades de cada parte interviniente, así como los plazos respectivos.

Sin embargo, es preciso destacar que, no sólo se maneja a través de Clientes Externos (ajenos a la Universidad de Cuenca), sino que, en múltiples ocasiones es la propia Universidad el cliente, con el propósito de agilizar trámites internos, o en su defecto confiando en la buena administración de la UCUENCA EP.

En este sentido, es importante considerar que todo convenio debe generar una rentabilidad para la Empresa, con la finalidad de garantizar su sostenibilidad, para lo cual es necesario que el Directorio de la UCUENCA EP establezca una política acorde a la naturaleza de la Empresa, en la cual se considere la determinación de los siguientes aspectos:

- Una tabla que contenga rubros mínimos y máximos respecto del pago por prestación de los servicios de administración y gestión que realice la UCUENCA EP, es decir se cubran los costos de la gestión ejecutada por la Empresa.
- La definición de rangos mínimos de margen que permitan la buena administración, así como la posibilidad de manejar rangos de negociación. Esta política debe considerar intrínsecamente que los proyectos que ejecute la UCUENCA EP deben considerar un excedente enmarcado en la Ley de Empresas Públicas.
- La determinación de montos mínimos de convenios que deban ser gestionados por parte de UCUENCA EP.
- Líneas o áreas para la suscripción de convenios, de acuerdo a los fines institucionales.

Esta política debería ser aprobada por el Directorio, con el propósito de contar con el visto bueno de la Universidad de Cuenca, a través de su Presidencia y delegados.

Por otra parte, es importante la elaboración de convenios tipo (formatos) preestablecidos para agilizar la elaboración de los compromisos.

Se establecen 2 tipos de convenios:

- a) Convenios entre UCUENCA EP, la Universidad de Cuenca y terceros.
- b) Convenios internos, celebrados entre la Universidad de Cuenca y UCUENCA EP.

5. Accesibilidad a recursos de la Universidad de Cuenca

El quehacer de UCUENCA EP en el marco de su interrelación con la Universidad de Cuenca, genera la necesidad de una serie de recursos tanto tangibles como intangibles, cuyo acceso es abordado en el presente punto. La idea fundamental es potenciar y facilitar el uso de los mismos, conforme el marco legal vigente.

Entre los aspectos a considerar se tienen: (i) acceso a las bases de datos e información que puede ser de interés, tales como: recursos humanos (consultores), estudios, investigaciones realizadas, convenios de cooperación e investigación de la Universidad de Cuenca y otros aspectos relevantes identificados por los consultores y/o UCUENCA EP; y, (ii) las condiciones bajo las cuales la Empresa podrá hacer uso de instalaciones, equipamiento e infraestructura (física y tecnológica) de la Universidad de Cuenca.

La Tabla 3.4 resume los principales lineamientos o directrices que debe tomarse en cuenta para la accesibilidad a recursos de la Universidad de Cuenca.

Tabla 3.4. Directrices para la accesibilidad a recursos tangibles en intangibles de la Universidad de Cuenca.

| Recursos | Directrices |
|--|--|
| <p>Intangibles:</p> <p>Conocimiento e Información contenida en bases de datos tales como: recursos humanos (consultores), estudios, investigaciones realizadas, convenios de cooperación e investigación de la Universidad y otros aspectos relevantes identificados como generación de conocimiento.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer convenios o acuerdos a través de los cuales la Universidad de Cuenca concede el acceso a bienes intangibles a UCUENCA EP. • Los convenios deben incluir cláusulas de confidencialidad de la información. • Los convenios deben incluir cláusulas del uso de información. • En el caso de información de recursos humanos (consultores), se requiere que se incluya una cláusula de protección, al tratarse de datos personales, comprometiéndose a no divulgar este tipo de información a terceras personas u otras entidades. • Cuando UCUENCA EP haga uso de bases de datos, estudios o investigaciones realizadas desde la Universidad de Cuenca, se requiere que se respete la propiedad intelectual a través de la respectiva citación, según corresponda. • Cuando UCUENCA EP entregue estos bienes intangibles al personal de ejecución de un producto y/o servicio, se requiere que el equipo investigador firme las correspondientes cláusulas de confidencialidad y respeto a la propiedad intelectual. Esto con el fin de evitar incumplimientos con los convenios realizados con UCUENCA EP. • Establecer en los convenios tanto con la Universidad de Cuenca, así como en los acuerdos de confidencialidad con el personal de ejecución de un producto y/o servicio, el tiempo en el que se mantendrá la confidencialidad. |

| Recursos | Directrices |
|---|--|
| <p>Tangibles: instalaciones, equipamiento e infraestructura (física y tecnológica)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un convenio o acuerdo entre la Universidad de Cuenca y la UCUENCA EP mediante el cual se autorice que UCUENCA EP puede hacer uso de las instalaciones, equipamiento e infraestructura conforme se requiera, para brindar los productos y/o servicios transferidos a la Empresa. • La autorización de uso de los bienes tangibles se restringe para aquellos casos en los que sean necesarios para cumplir con los objetivos planteados, es decir, no se puede utilizar para casos diferentes a los académicos, investigativos u otros relacionados. • La Universidad de Cuenca debe indicar claramente la disponibilidad de los bienes tangibles que UCUENCA EP puede hacer uso. • Una vez establecido el convenio, cuando UCUENCA EP requiera hacer uso del bien tangible, debe dirigir un oficio de solicitud de autorización, indicando el tipo del bien, fechas y demás que se requieran para que la Universidad de Cuenca proceda con la verificación de disponibilidad y la respectiva autorización. • Una vez realizada la autorización, UCUENCA EP se compromete a garantizar la devolución de los mismos en las mismas condiciones entregadas. |

Elaboración: Equipo consultor

5.1. Aspectos a considerar para la accesibilidad a recursos intangibles derivados de la generación de conocimiento

Uno de los objetivos fundamentales que tiene la Universidad de Cuenca, precisamente se relaciona con el desarrollo de conocimiento, tanto a nivel académico como de investigación, y desde hace algunos años lo ha venido compaginando para una correcta administración de fondos a través de la UCUENCA EP. Por ende, es fundamental que se respeten los compromisos contractuales que firman los consultores (docentes) y conozcan las limitaciones que tienen respecto al uso de la información, al amparo de lo establecido en la normativa de propiedad intelectual.⁵

Es importante señalar que el régimen de la propiedad intelectual ha tenido importantes cambios en los últimos años, iniciando con el régimen constitucional en 2008, y de manera concreta con el cambio de línea de la visión tradicional en 2016, a través del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación COESCCI (Código Ingenios).

⁵ En los párrafos subsiguientes se explica el cambio de régimen de propiedad intelectual, el cual pasó del 100% a cargo del contratante, a uno híbrido, en el cual, quien realiza la tarea, mantiene para sí, no sólo derechos inmateriales, sino incluso ciertos de carácter material. Es por ello que se realiza tal recomendación. Sumado a casos de conocimiento público en los cuales, docentes de la UCUENCA, que laboraron en consultorías, tomaron sin autorización de las entidades contratantes, información de los estudios y los transformaron en artículos científicos (obras) con réditos personales.

Y es que, la propiedad intelectual (PI) se relaciona con las creaciones del intelecto humano, invenciones, obras literarias y artísticas, así como símbolos, nombres e imágenes utilizados en el comercio. También hace referencia a las creaciones del intelecto como las obras de arte hasta las invenciones, los programas informáticos, las marcas y otros signos comerciales. (Organización Mundial de Propiedad Intelectual 2020).

A nivel nacional, la Constitución del Ecuador en su artículo 22, reconoce el derecho de las personas a beneficiarse de la protección de los derechos morales y patrimoniales que les correspondan por producciones científicas, literarias o artísticas de su autoría, a su vez el artículo 322, indica que la misma se lo hará de acuerdo con las condiciones que señala la Ley y de igual manera prohíbe toda forma de apropiación de conocimientos colectivos en el ámbito de las ciencias, tecnologías y conocimientos tradicionales y la apropiación sobre los recursos genéticos que contienen diversidad biológica y la agro-biodiversidad (esto inicialmente estuvo regulado en la Ley de Propiedad Intelectual, pero cambió con el Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación COESCCI -Código Ingenios-).

Los artículos 385 y 386 de la norma constitucional, determinan que el sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, tendrá como finalidad generar, adaptar y difundir conocimientos científicos y tecnológicos, recuperar, fortalecer y potenciar los conocimientos tradicionales, desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen la producción nacional, eleven la eficiencia y productividad, mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir.

Para cumplir con el objetivo señalado, el artículo 387 establece que, entre otras, será responsabilidad del Estado facilitar e impulsar la incorporación a la sociedad del conocimiento para alcanzar los objetivos del régimen de desarrollo, promover la generación y producción de conocimiento, fomentar la investigación científica y tecnológica, potenciar los saberes ancestrales, para así contribuir a la realización del buen vivir, asegurar la difusión y el acceso a los conocimientos científicos y tecnológicos, garantizar la libertad de creación e investigación en el marco del respeto a la ética y reconocer la condición de investigador de acuerdo a la Ley.

El artículo 402, prohíbe el otorgamiento de derechos, incluidos los de propiedad intelectual, sobre productos derivados o sintetizados, obtenidos a partir del conocimiento colectivo asociado a la biodiversidad nacional.

Un aspecto importante en este estudio, es el relativo a lo que establece la Ley Orgánica de Educación Superior LOES, al tratarse la Universidad de Cuenca de una Institución de Educación Superior, pues en esta normativa se contempla que existirá participación de los docentes e investigadores en los beneficios que obtenga la institución del Sistema de Educación Superior por la explotación o cesión de derechos sobre las invenciones realizadas en el marco de lo establecido en esta Ley y la de Propiedad Intelectual.

De la misma forma, tendrán igual derecho y obligaciones si participan en consultorías u otros servicios externos remunerados. Las modalidades y cuantía de la participación serán establecidas por cada institución del Sistema de Educación Superior de conformidad a las disposiciones establecidas en el Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación y en ejercicio de su autonomía responsable.

En este sentido, es importante que se establezcan estos parámetros entre la Universidad de Cuenca y UCUENCA EP; luego que se regule internamente a través del Directorio, y, por último, se incorpore como cláusula contractual expresa en los instrumentos que se suscriban con los consultores.

Por ello, es necesario recordar que el Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación COESCCI (Código Ingenios), destaca entre su normativa, la regulación de la propiedad intelectual de productos asociados a la producción académica y científica; por lo que a continuación se desarrollan, aquellos que tienen mayor impacto en el desarrollo de productos, a raíz de la vinculación entre UCUENCA EP, UCUENCA y sus contratistas:

El primero, relativo a los derechos de autor (obras, los cuales se protegen desde la creación de la obra, es decir no requieren un registro obligatorio). Y se debe distinguir entre los derechos morales (que pertenecen al autor), y los patrimoniales (en los cuales se obtiene una compensación financiera por su uso); en este sentido, se debe considerar que el Código Ingenios, modificó el tradicional manejo que pertenecía 100% a quien contrataba a alguien bajo relación de dependencia, o contrato específico.

En segundo lugar, de acuerdo a lo que determina la norma, dentro de las creaciones, que sobre todo podrían tener repercusión en la relación contractual de UCUENCA EP, destacan: las patentes, los diseños industriales, obtenciones vegetales, etc. los cuales sobre todo podrían

obtenerse a partir de los procesos de investigación. Por ello, es fundamental que, en el caso de los convenios que suscriba la UCUENCA EP con UCUENCA, relativos a estas áreas, se negocien apropiadamente los términos relativos a propiedad intelectual (derechos patrimoniales), no pudiendo establecerse una cláusula genérica para todos los casos.

La titularidad de los derechos sobre las obras creadas por servidores públicos en el desempeño de sus cargos, corresponderá a los organismos, entidades, dependencias del sector público respectivamente.

En el caso de obras creadas bajo relación de dependencia laboral cuando el empleador sea una persona jurídica de derecho privado con participación estatal mayoritaria o financiada con recursos públicos, la titularidad del derecho patrimonial le corresponderá al empleador.

Respecto de las consultorías, bienes y servicios contratados por el Estado dentro de un procedimiento de contratación regulado por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, la titularidad de los derechos patrimoniales le corresponderá a la Entidad Contratante, que tendrá la obligación de hacerlo público y accesible a través del Sistema Nacional de Información de la Ciencia, Tecnología, Innovación y Conocimientos Tradicionales, de conformidad con el reglamento. En el caso de los demás bienes y servicios, salvo pacto en contrario, la titularidad será del autor.

La información y el contenido de las bases de datos producto de las investigaciones financiadas con recursos públicos serán de acceso abierto. Las instituciones o entidades responsables de tales investigaciones deberán poner a disposición dicha información a través de las tecnologías de la información.

Cuando por razones de seguridad, soberanía, protección de acuerdo con este Código de datos personales o no personales, o de actuales o futuros derechos de propiedad intelectual, no sea conveniente la difusión de la información descrita en el inciso anterior, las instituciones o entidades responsables de la investigación podrán así determinarlo. En estos casos estarán obligados a remitir la información únicamente a la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

6. Lineamientos para la retribución que debe recibir UCUENCA EP por la prestación de servicios delegados por la Universidad de Cuenca

En este punto final se plantean lineamientos generales acorde a los tipos de productos y/o servicios que ofertará la UCUENCA EP a la Universidad de Cuenca. De esta manera, los lineamientos asumen una perspectiva gerencial que permita a la UCUENCA EP un control de sus operaciones para la toma de decisiones acertadas, estableciendo el precio, el costo y margen de ganancia de los productos y/o servicios definidos en la Tabla 3.2.

Por consiguiente, UCUENCA EP debe considerar el costo total (directos e indirectos) incurrido en la prestación de los productos y/o servicios. Además, debe determinar el margen de ganancia con base en la utilidad que se desea obtener por los productos y/o servicios ofertados. Asimismo, el margen de ganancia debe ser lo suficiente para obtener la utilidad deseada más cualquier otro costo o gasto que no esté incluido en el monto del costo de la prestación de los productos y/o servicios.

Por último, el reparto del excedente (margen de ganancia) por los productos y/o servicios ofertados, debe responder a lo que defina el Directorio de la UCUENCA EP (% Universidad de Cuenca y % UCUENCA EP), recordando que, bajo este modelo, la UCUENCA EP debe cubrir todos los costos y gastos (directos e indirectos) y obtener una ganancia razonable, que le permita una sostenibilidad financiera en el largo plazo.

Así mismo, desde el punto de vista jurídico y de acuerdo a lo que se establece en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), para el manejo de excedentes, se debe contemplar lo establecido en los siguientes articulados:

- De acuerdo con lo que establece el art. 34 de la citada normativa, se regula lo relacionado al “Sistema de Contratación en las Empresas Públicas”, y señala que, en todo proceso de contratación de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, se deberán observar a más de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, también las particularidades de su presupuesto empresarial (Plan Estratégico y Plan Anual de Contrataciones), merece la pena destacar que, la UCUENCA EP deberá invertir sus recursos económicos, así como sus excedentes en la ejecución de proyectos (en la propia empresa).

- Además, en el artículo. 39, al normar los EXCEDENTES, se determina que las empresas públicas deberán propender que, a través de las actividades económicas que realicen se generen excedentes o superávit, los que servirán para el cumplimiento de los fines y objetivos previstos en la propia Ley.

En este sentido, tanto los artículos 34 y 39 de la mencionada ley establecen la forma legal del manejo de excedentes, debiendo éstos ser reinvertidos según las necesidades operativas de la UCUENCA EP.

UCUENCA EP

Sigamos en el proceso de construcción
y fortalecimiento de UCUENCA EP,
contamos con cada uno de ustedes.

¡En equipo, crecemos juntos!