

EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO AÑO 2017

I. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico de la Empresa para el periodo 2017-2020, fue conocido y aprobado por el Directorio de la Empresa el 24 de abril del 2017, fecha a partir de la cual se ha trabajado en su implementación.

Para el seguimiento y evaluación del plan, se ha definido una matriz, la que se verifica de forma trimestral y se evalúa trimestralmente. En el adjunto se presenta dicha matriz, en la que se detalla el porcentaje de avance para cada componente del Plan Estratégico; las filas que no contienen información corresponden a actividades cuya ejecución no estuvo programada llevar a cabo en este año. Para el año 2017, el Plan Estratégico ha tenido un nivel de cumplimiento del 59%.

Así mismo, se acompaña la evaluación del Índice de Perspectiva Estratégica, que consolida la evaluación del cumplimiento de 11 indicadores definidos, lo que se corresponden con sus respectivas metas de cumplimiento. Este indicador ha alcanzado un cumplimiento del 42%, para el año 2017.

Según el Plan, para alcanzar la misión y cumplir con la visión de la Empresa, se requiere: complementar proactivamente la gestión de la Universidad; diversificar los servicios de consultoría; valorar y comercializar (transferir) el conocimiento generado por la Universidad; desarrollar vínculos con el sector público y privado.

El Plan definió 5 áreas específicas o ejes de trabajo de largo plazo y dentro de ellos, 9 asuntos críticos.

A continuación, se presenta la evaluación para cada eje de trabajo y sus respectivos asuntos críticos.

II. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

1.- EJE DE TRABAJO DE LARGO PLAZO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Este eje está orientado a tres asuntos críticos:

- Planificación: Implementar la planificación estratégica y operativa, sistemas de planificación, seguimiento y control.
- Definir un modelo de gestión.
- Gestión Comercial: Fortalecer la gestión comercial a través de herramientas y mecanismos que optimicen los resultados.

1.1.- ASUNTO CRÍTICO: PLANIFICACIÓN

Objetivo: Implementar la planificación estratégica y operativa, sistemas de planificación, seguimiento y control.

1.1.1.- Proyecto de Implementación del Sistema de Planificación, Seguimiento y Control:

La implementación de la Planificación institucional se inició formalmente el 01 de marzo con la incorporación de la Directora de Planificación. A partir de esa fecha, se elaboró el Plan Estratégico (aprobado el 24/04/2017) y se definió una metodología interna de seguimiento y evaluación de la planificación operativa anual -POA-, para lo cual se elaboraron dos matrices:

- POA de Proyectos: En esta matriz se recopilaron todos los proyectos (25) ejecutados y en ejecución desde la fecha de creación de la Empresa, todo esto con la finalidad de contar con una base histórica.

Durante el año 2017, se han llevado a cabo seguimientos y evaluaciones mensuales del POA de Proyectos.

- POA Estratégico: En esta matriz se consideró la programación del Plan Estratégico que debió ser gestionada durante el año 2017. El POA Estratégico es monitoreado de manera trimestral y su evaluación es anual. Los resultados de esta evaluación anual se exponen en este documento.

1.2.- ASUNTO CRÍTICO: MODELO DE GESTIÓN

Objetivo: Definir e implementar un modelo de gestión con una estructura flexible para la prestación eficiente de los servicios ofertados por la EP.

1.2.2.- Proyecto de Diseño del Modelo de Gestión: Previo al desarrollo de este proyecto, se determinó la necesidad de realizar dos estudios:

- Levantamiento de Capacidades y Oportunidades de la Universidad de Cuenca para la provisión de servicios internos y externos (dimensionamiento de la oferta).
- Estudio de Demanda de los Servicios de Innovación y Desarrollo Tecnológico para la Universidad de Cuenca enfocado en la Región 6 (caracterización de la demanda).

Los términos de referencia y el presupuesto de estos estudios fueron puestos a consideración de la Universidad para su cofinanciamiento. Aún no se concreta la firma de los convenios que posibiliten el financiamiento y ejecución de los estudios.

En virtud de que no ha sido posible concretar la realización de estos estudios con la Universidad de Cuenca, los que se tenía previsto sean un insumo para el planteamiento del Modelo de Gestión; durante los últimos meses del año se ha venido trabajando en una propuesta para el desarrollo del Modelo de Gestión, dentro del cual se desarrollen componentes básicos de dimensionamiento de oferta y demanda, mientras se da la definición de los estudios antes indicados.

Por lo indicado, estos dos proyectos se arrastran para el año 2018.

Como apoyo al Modelo de Gestión se definió la necesidad de contar con un sistema documental:

1.2.1.- Proyecto Sistema de Gestión Documental: El proyecto contempla dos componentes: El levantamiento de procesos y procedimientos y, el diseño del sistema documental.

Entre abril y agosto se definieron los nuevos procesos y procedimientos a ser levantados y se contrató su levantamiento (23/08/2017); el trabajo debe ser entregado el 20 de enero de 2018. Con esto se concluye el levantamiento.

En cuanto al Sistema de Gestión Documental, se definió que se debería contar con un sistema documental propio. Previo a su contratación se mantuvieron de varias reuniones con la DTICs, se firmó un convenio con la Universidad para contar con un servidor para alojar el sistema y el soporte técnico respectivo. Se llevó a cabo el proceso para la contratación del sistema, sin embargo, el proceso fue declarado desierto.

1.3.- ASUNTO CRÍTICO: GESTIÓN COMERCIAL.

Objetivo: Fortalecer la gestión comercial a través de herramientas y mecanismos que optimicen los resultados.

1.3.1.- Definición de la Política Comercial de UCUENCA EP: Los componentes de este proyecto están vinculados al Modelo de Gestión y dentro de los términos de referencia de ese estudio se ha considerado la definición de la Política Comercial.

Por otro lado, se desarrolló el “Reglamento para la Selección de Socios Privados de UCUENCA EP en la conformación de Asociaciones para la ejecución de proyectos”.

1.3.2.- Capacitación en Técnicas de Negociación. Esta capacitación de reprogramó llevarla a cabo el mes de septiembre del año 2018, una vez que se tenga definido el Modelo de Gestión, a fin de que la misma responda a lo requerido por la Empresa.

1.3.3.- Difundir y aprovechar el mecanismo de contratación directa bajo Régimen Especial: Esta ventaja competitiva ha sido difundida a las diferentes instituciones y empresas que se visitan. Adicionalmente, se está preparando material publicitario a través del cual se dé a conocer y promocióne los servicios que brinda UCUENCA EP, en el que se menciona ese particular.

1.3.4.- Afianzar relaciones comerciales con clientes potenciales: Desde la Gerencia General se ha venido manejando el fortalecimiento de las relaciones comerciales, para lo cual se mantiene una comunicación permanente y se realizan visitas periódicas a clientes potenciales: GADs Municipales; Ministerio de Educación y Cultura; GADs provinciales, B. Cuerpo de Bomberos de Cuenca; empresas municipales de Cuenca.

2.- EJE DE TRABAJO DE LARGO PLAZO: CLIENTES Y MERCADOS

Este eje está orientado a un asunto crítico: conocer las características y necesidades de clientes.

2.1.- ASUNTO CRÍTICO: CONOCER LAS CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES DE LOS CLIENTES

- **Objetivo:** Conocer las características y necesidades de los clientes actuales y potenciales.

2.1.1.- Proyecto para Conocer las Necesidades de los Clientes: Este proyecto plantea la ejecución de la siguiente consultoría: “Estudio de Demanda de los Servicios de Innovación y Desarrollo Tecnológico para la Universidad de Cuenca enfocado en la Región 6”.

Para ello, en el mes de mayo se inició un trabajo conjunto con el equipo de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, para desarrollar los requerimientos de este estudio, mismo que luego fue remitido a la Dirección de Planificación de la Universidad. En el mes de diciembre, se presentó al señor Rector una propuesta de Convenio para el financiamiento de dicho estudio, que viabilice su ejecución.

3.- EJE DE TRABAJO DE LARGO PLAZO: COMUNICACIÓN Y VINCULACIÓN

Este eje está orientado a dos asuntos críticos:

- Vinculación con la Universidad de Cuenca
- Comunicación Externa

3.1.- ASUNTO CRÍTICO: VINCULACIÓN CON LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Objetivo:** Desarrollar un mecanismo permanente y eficaz de vinculación entre la Universidad de Cuenca y UCUENCA EP que optimice su gestión.

3.1.1.- Proyecto de Vinculación UCUENCA EP – Universidad de Cuenca: Este proyecto incluye:

- Definición y difusión del esquema de comunicación y vinculación entre UCUENCA EP y la Universidad de Cuenca
- Definir políticas y alcances de vinculación y cooperación UCUENCA EP – Universidad de Cuenca
- Establecer los lineamientos para que UCUENCA EP preste servicios de apoyo para la gestión de proyectos específicos a la Universidad de Cuenca.

- Establecer los mecanismos de comunicación para dar a conocer a la Universidad de Cuenca sobre las necesidades de los clientes actuales y potenciales de UCUENCA EP.

Todas estas actividades deben ser analizadas y desarrolladas en el Modelo de Gestión, cuya contratación se tiene prevista llevarla a cabo durante el primer trimestre del año 2018.

3.2.- ASUNTO CRÍTICO: COMUNICACIÓN EXTERNA

- **Objetivo:** Establecer un canal efectivo, directo y bidireccional con los clientes, la Universidad de Cuenca y con la sociedad en general, implementando políticas y procedimientos de comunicación externa con el desarrollo de sistemas de información y sistemas de administración de clientes.

3.2.1.- Proyecto de Comunicación Externa: La empresa desarrolló una propuesta de Política de Información y Comunicación, que fue aprobada en diciembre del 2017.

Dentro de este proyecto, se contempló además la definición de elementos y medios promocionales, al respecto de lo cual, se ha trabajado en lo siguiente:

- **Banners Publicitarios:** “Banners” publicitarios de la Empresa, que son utilizados en los diferentes eventos en los que UCUENCA EP participa.
- **Actualización de la Página Web:** se está trabajando en una nueva imagen y concepto de la página web que, entre otras cosas, maneje un esquema de información más directo y de ágil revisión, así como incluya opciones de interacción con los grupos de interés. Esta labor se tiene planificado concluirla en el mes de enero.
- **Resumen del Plan Estratégico:** Se ha elaborado un folleto que contiene un resumen del Plan Estratégico, el cual se entregó al personal interno y se hará llegar a determinados grupos de interés con los que es necesario profundizar el nivel de conocimiento de lo que tiene previsto la Empresa.
- **Elaborar material Corporativo para la presentación y difusión de la prestación de servicios de UCUENCA EP:** En esta actividad, prevista para el último trimestre de cada año, se ha definido la elaboración de una Carpeta Promocional, que se encuentra en proceso de diseño, a través de la cual se dé a conocer los servicios que ofrece UCUENCA EP y la experiencia que ha desarrollado durante su vida institucional.

4.- EJE DE TRABAJO DE LARGO PLAZO: GESTIÓN DE PROYECTOS

Este eje está orientado a dos asuntos críticos:

- Áreas de Oferta de Servicios
- Recursos para la gestión de proyectos

4.1.- ASUNTO CRÍTICO: ÁREAS DE OFERTAS DE SERVICIOS

- **Objetivo:** Incrementar y diversificar el portafolio y la oferta de servicios, la experiencia en la participación de contratos de la EP y la cartera de clientes.

4.1.1- Documentar la experiencia de los contratos de prestación de servicios: La experiencia adquirida por UCUENCA EP en los diferentes proyectos que ha ejecutado, se irá documentando a través de las Actas de Recepción que contienen la información que dan fe de los trabajos realizados y su alcance.

Además de documentar la experiencia de la Empresa, como parte de la Evaluación Ex Post de Proyectos, se ha definido una encuesta de evaluación del proyecto por parte de la entidad contratante, así como la evaluación de los consultores que participan en los diferentes proyectos, lo que será un apoyo importante para la toma de decisiones y la mejora continua.

4.2.- ASUNTO CRÍTICO: RECURSOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

- **Objetivo:** Implementar un sistema de gestión por proyectos para: asegurar el flujo de recursos, la calidad de productos, la oportuna entrega y la generación de excedente empresarial.

4.2.1.- Proyecto de Optimización de Recursos: Este componente contempla la generación de políticas para la provisión de recursos (humanos, administrativos, logísticos, laboratorios) para la prestación de servicios. Una propuesta de política fue puesta para conocimiento y aprobación del Directorio, mismo que resolvió que se trabaje una nueva propuesta, considerando las observaciones que será remitidas.

4.2.2.- Proyecto de Diseño e Implementación del Sistema de Gestión por Proyectos (programación, monitoreo y control de recursos): Para el año 2017, en este proyecto se plantearon las siguientes actividades:

- Capacitación en sistemas de gestión de proyectos.
- Elección del sistema de gestión para UCUENCA EP.
- Contratación del asesor técnico.
- Diseño del Sistema de Gestión.

Entre los meses de noviembre y diciembre únicamente se ha avanzado en la revisión de bibliografía sobre las alternativas que existen en cuanto a sistemas para la gestión de proyectos, realizándose la correspondiente reprogramación de todas estas actividades para el año 2018.

5.- EJE DE TRABAJO DE LARGO PLAZO: DESARROLLO DE SERVICIOS

Este eje se orienta a un solo asunto crítico:

- Servicios autosustentables

5.1.- ASUNTO CRÍTICO: SERVICIOS AUTOSUSTENTABLES

- **Objetivo:** Incorporar productos y servicios al portafolio de UCUENCA EP bajo un criterio autosustentable y de calidad, implementando procesos y procedimientos para la optimización de los costos y la gestión de calidad.

En lo que respecta a este asunto crítico, no se tenía proyectos ni actividades previstas llevar a cabo durante este periodo.

III. RESULTADOS DEL CUMPLIMIENTO DE PROYECTOS Y ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO.

En la evaluación del avance físico del Plan Estratégico, se verificó el cumplimiento de los proyectos y actividades definidas, según el cronograma establecido, para lo cual se estableció, de manera mensual, un porcentaje de avance propuesto, cuyo desempeño ha sido verificado con cada responsable, obteniendo los siguientes resultados por Asunto Crítico:

ASUNTO CRÍTICO	% Avance Propuesto	% Avance Logrado	% Evaluación
Planificación	92%	92%	100%
Modelo de Gestión	83%	20%	24%
Gestión Comercial	92%	47%	51%
Conocer las Características y Necesidades de los Clientes	100%	50%	50%
Vinculación con la Universidad de Cuenca	92%	13%	14%
Comunicación Externa	92%	75%	82%

ASUNTO CRÍTICO	% Avance Propuesto	% Avance Logrado	% Evaluación
Áreas de Oferta de Servicios	100%	100%	100%
Recursos para la Gestión de Proyectos	100%	49%	49%
Servicios Autosustentables	No aplica	No aplica	No aplica
	94%	56%	59%

Es importante señalar que, para aquellos proyectos y actividades que no fueron cumplidas durante este año, se consideró su reprogramación tanto física como presupuestaria, para llevarlos a cabo durante el año 2018, lo que se presentó como parte del Presupuesto 2018 de la Empresa.

IV. ÍNDICE DE PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

Tomando en consideración que los indicadores de desempeño proveen evidencia respecto al logro de los objetivos, en la formulación del Plan Estratégico se identificó para cada uno de los objetivos, los indicadores asociados a los resultados esperados. Así mismo, para facilitar el seguimiento y control de los indicadores, se planteó el Índice de Perspectiva Estratégica -IPG-, que condensa todos los indicadores definidos en una matriz, y pondera los puntajes para alcanzar un resultado consolidado de todas las áreas abordadas en el Plan.

Finalmente, como se puede observar en la matriz adjunta, las metas fueron anualizadas, haciendo posible la verificación de su logro para cada periodo fiscal.