

EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO AÑO 2018

I. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico de la Empresa fue definido 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 trabaja en su implementación.

Según lo establecido en 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 Estratégico definió 5 áreas específicas o ejes de trabajo de largo plazo y dentro de ellos, 9 asuntos críticos.

Para el seguimiento y evaluación del plan, se elaboró una matriz, en la que se señala el porcentaje de avance para cada componente; las filas que no contienen información corresponden a actividades cuya ejecución no estuvo programada llevar a cabo en el año 2018. Para este año el Plan Estratégico ha tenido un nivel de cumplimiento de apenas el 33%.

El Índice de Perspectiva Estratégica, que consolida la evaluación del cumplimiento de 11 indicadores definidos, en función de las metas establecidas para cada uno de ellos, alcanza un cumplimiento del 10%, para el año 2018.

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.
- Modelo de Gestión: Definir un modelo de gestión para UCUENCA EP.
- 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: Durante el año 2018 se han presentado informes periódicos de Evaluación del POA, en los que se ha destacado los temas más relevantes y se ha puntualizado en los planes de acción, a fin de ir superando retrasos y tareas pendientes para la ejecución oportuna y correcta de los proyectos. Como parte de la metodología interna de seguimiento y evaluación de la planificación operativa anual -POA-, se cuenta con dos matrices:

- POA de Proyectos: En esta matriz se registró un total de 33 proyectos que se han ejecutado durante el año 2018, debiendo indicar que también se consideraron proyectos que, si bien ya se encuentran ejecutados, tienen temas aún pendientes para su liquidación y cierre final, por lo que es necesario realizar un seguimiento. Estos detalles se encuentran debidamente explicados en la Evaluación Anual del POA.

- POA Estratégico: En esta matriz se consideró la programación de aquellos componentes del Plan Estratégico que se plantearon gestionar durante el año 2018, en los que se incluyó proyectos y actividades de arrastre del año 2017. Los resultados de su evaluación anual se exponen en este documento.

Como parte de las actividades programadas en el *Proyecto de Implementación del Sistema de Planificación, Seguimiento y Control*, se tenía previsto la definición de un sistema informático para el seguimiento y evaluación del POA.

En el contrato para el “Desarrollo, Implementación y Capacitación del Módulo de Proyectos en el Sistema Contable”, requerido por la Dirección Administrativa Financiera, se realizó un ajuste a un módulo del sistema contable, de manera que permita realizar el registro y seguimiento a los proyectos, trabajo que se concluyó a fines de octubre y se prevé iniciar el ingreso de información durante los primeros meses del año 2019.

Es importante señalar que la contratación e implementación del paquete informático para el registro, seguimiento y evaluación del POA no estaba considerada en la planificación de este año, por lo que se ha logrado su ejecución de manera anticipada.

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 Sistema de Gestión Documental: Este proyecto contempla dos componentes:

- Levantamiento de Procesos y Procedimientos: el levantamiento de procesos y procedimientos se llevó a cabo en dos fases, concluyendo la II Fase el 2 de marzo. Al momento, se cuenta con un total de 59 procedimientos levantados.
- Sistema de Gestión Documental: Toda vez que el proceso de contratación del "Análisis, Diseño, Desarrollo, Capacitación e Implementación de un Sistema Informático de Gestión Documental", fue declarado desierto en el mes de enero de 2018, se tomó la decisión de solicitar a la Universidad de Cuenca el Sistema Quipux. Por ello, durante el primer cuatrimestre del año se coordinó con DTIC, llegando a determinarse la necesidad de realizar un convenio, el mismo que no llegó a concretarse. Es un asunto pendiente de resolver.

1.2.1.- Proyecto de Diseño del Modelo de Gestión: Durante los primeros meses del año se trabajó en el desarrollo de los términos de referencia del estudio "Modelo de Gestión para UCUENCA EP", con un equipo de docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, sin embargo, durante la preparación de ellos se vio la necesidad de que debe ser la Universidad, como creadora de la Empresa Pública, la que defina el modelo de gestión.

Cabe indicar que el incumplimiento de este proyecto, impacta en otros asuntos críticos: Gestión Comercial, Vinculación con la Universidad de Cuenca, Área de Oferta de Servicios, Recursos para la Gestión de Proyectos y Servicios Autosustentables.

Por lo expuesto, no se registra avance en este asunto crítico, por lo que los proyectos mencionados fueron arrastrados para su ejecución durante el año 2019.

1.3.- ASUNTO CRÍTICO: GESTIÓN COMERCIAL.

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

1.3.1.- Proyecto de 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.

Alineado a este proyecto, se elaboró el “Reglamento para la Selección de Socios Privados de UCUENCA EP en la conformación de Asociaciones para la ejecución de proyectos”, el mismo que luego se derogó y fue sustituido por el “Reglamento que Regula la Capacidad Asociativa de UCUENCA EP”, en virtud de que este último reglamento contempla un alcance mayor, al considerar diferentes formas de asociación y ya no únicamente consorcios, sino también alianzas estratégicas, asociaciones, empresas de economía mixta, convenios, contratos específicos. El reglamento en mención fue aprobado en la Sesión de Directorio No. 001-2018 del 26 de febrero de 2018.

1.3.2.- Capacitación en Técnicas de Negociación. Esta capacitación está prevista llevarla a cabo una vez que se tenga definido el Modelo de Gestión, a fin de focalizar su contenido 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, durante los primeros meses del año se realizó la entrega de un folleto, a través del cual se dio a conocer y promocionó los proyectos que ha ejecutado y ejecuta UCUENCA EP, así como los servicios que brinda.

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: GAD's Municipales de Cuenca, Azogues, Cañar, Biblián, El Tambo; MTOP; MIPRO; Empresas Municipales de Cuenca; Gobiernos Provinciales del Azuay y Cañar.

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 inicialmente planteaba la ejecución de la consultoría denominada: “Estudio de Demanda de los Servicios de Innovación y Desarrollo Tecnológico para la Universidad de Cuenca enfocado en la Región 6”, sin embargo, luego de la coordinación y revisión realizada con la Dirección de Planificación y de Investigación de la Universidad de Cuenca durante el mes de julio, se ajustó su denominación a “Estudio del Uso de Productos y Servicios de Innovación y Desarrollo Tecnológico para la Universidad de Cuenca enfocado en la Región 6”, puesto que estaba más acorde al alcance detallado en los términos de referencia.

Con fecha 29 de octubre de 2018 se suscribió el Convenio Específico entre la Universidad de Cuenca y UCUENCA EP, para el Financiamiento del estudio en mención. Se han acordado los TDRs, y se espera realizar la contratación durante el primer cuatrimestre del año 2019.

2.1.2.- Estudio de consultoría de Marketing Estratégico - Comercial: Este proyecto estaba planteado llevarlo a cabo una vez concluido el “Estudio del Uso de Productos y Servicios de Innovación y Desarrollo Tecnológico para la Universidad de Cuenca enfocado en la región 6”, a fin de obtener insumos para su diseño, por lo que aún no se ejecuta. Por otro lado, también se encuentra pendiente la definición de un Responsable de la Gestión Comercial, como consta en la matriz del Plan Estratégico, pues sería un profesional encargado de desarrollar las herramientas que correspondan a este ámbito.

2.1.1.- Proyecto de implementación de un sistema de gestión de clientes para UCUENCA

EP: Al igual que en el caso anterior, este proyecto estaba vinculado a contar con los resultados del “Estudio del Uso de Productos y Servicios de Innovación y Desarrollo Tecnológico para la Universidad de Cuenca enfocado en la región 6” y también está pendiente la definición del Responsable de la Gestión Comercial, que sería el responsable de su ejecución.

Los proyectos y estudios de este Asunto Crítico que no fueron ejecutados durante el año 2018, están siendo considerados en la planificación del año 2019.

3.- EJE DE TRABAJO DE LARZO 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.

3.1.2.- Generar base de datos con información de docentes y su experiencia: Este componente está contemplado en el Estudio “Levantamiento de las Capacidades y Oportunidades de la Universidad de Cuenca para la provisión de servicios internos y externos”

En vista de que el proyecto “Modelo de Gestión” aún no se desarrolla, este asunto crítico no registra avance.

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 cuenta con una 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:

- **Actualización y Mantenimiento de la Página Web:** Se realizó una renovación del diseño y concepto de la página web para que, entre otras cosas, maneje un esquema de información más directo y de ágil revisión. Esta labor fue concluida el 25 de enero de 2018 y, a partir de esa fecha, se realizan actualizaciones periódicas, incluyendo la información de los proyectos, los contratos y convenios que se van generando.

- **Tríptico del CESEMIN:** Se elaboró un tríptico con información de los análisis que está en capacidad de realizar el CESEMIN, a fin de dar a conocer la gestión que realiza esta dependencia.

Como parte de este proyecto, aún se encuentra pendiente vincular la política de comunicación externa con los sistemas de información y gestión de clientes, lo que está previsto llevar a cabo una vez que el Sistema de Gestión de Clientes esté implementado.

3.2.1.- Elaborar material Corporativo para la presentación y difusión de la prestación de servicios de UCUENCA EP: Durante el I cuatrimestre del año 2018, se trabajó en la elaboración de un folleto de proyectos, a través del cual se dio a conocer la gestión que viene realizando UCUENCA EP, a la vez que también se incluyó información de la labor que realiza el CESEMIN y los servicios que oferta el CREDU. En lo que respecta a la gestión del año 2018, se tiene prevista la actualización del folleto en mención.

Cabe señalar que, desde la Gerencia General se genera una comunicación permanente con los clientes, lo que sumado a la experiencia que va ganando la Empresa, ha permitido que durante el año 2018 se hayan generado 13 proyectos nuevos.

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- Proyecto de Diversificación del Portafolio: Para este año se tenía previsto el desarrollo de este proyecto, el mismo que contemplaba dos componentes:

- En función de los productos, servicios e investigaciones generados por la Universidad de Cuenca:
 - Identificar los productos y servicios que ha desarrollado la Universidad de Cuenca
 - Seleccionar los proyectos que puedan ser colocados en el mercado
 - Promocionar un portafolio de oferta de servicios

Los elementos de este proyecto están considerados en el Estudio “Levantamiento de las Capacidades y Oportunidades de la Universidad de Cuenca para la provisión de servicios internos y externos”, cuya ejecución lo realizará UCUENCA EP a través de una consultoría, contando con el cofinanciamiento de la Universidad del 68.89% de monto de la consultoría.

Se acordó con la DIUC los TDRs respectivos y se espera realizar la contratación durante el I cuatrimestre del año 2019.

- En función del conocimiento de las necesidades de los clientes:
 - Vincular con la base de datos de características y necesidades de los clientes.
 - Seleccionar las áreas potenciales para ofertar servicios.
 - Generar y promocionar un portafolio de oferta de servicios.

El desarrollo de estos componentes está condicionado, por un lado, a la implementación del Sistema de Gestión de Clientes que se tenía previsto concluirlo a finales del año 2018, lo que aún no ha sido posible llevarlo a cabo, puesto que no se desarrolló el estudio de demanda de acuerdo a la programación inicialmente establecida; y por otro, a los resultados de los estudios de oferta y demanda.

Se tiene previsto realizar la contratación de los estudios de oferta y demanda durante el I cuatrimestre del año 2019, para lo cual se están realizando las gestiones respectivas.

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

Además de documentar la experiencia de la Empresa, como parte de la Evaluación Ex Post de Proyectos, dentro de los procedimientos levantados, 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 y se implementará a partir del segundo trimestre de 2019.

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. Al respecto, se elaboró una propuesta de "Política de Gestión de Proyectos de UCUENCA EP", la cual fue puesta para conocimiento y aprobación del Directorio de la Empresa, en la Sesión No. 004-2017, de fecha 14 de diciembre de 2017, resolviendo que se debería trabajar en una nueva versión, a partir de las observaciones al documento que remitirían los Miembros del Directorio, mismas que no se llegaron a concretar durante el año 2018.

4.2.2.- Proyecto de Diseño e Implementación del Sistema de Gestión por Proyectos (programación, monitoreo y control de recursos): Para el año 2018, en este proyecto se plantearon las siguientes actividades:

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

Con la implementación del Módulo Contable, que contiene una sección para el seguimiento a los proyectos, durante el primer semestre del año 2019 se ingresarán los proyectos para su seguimiento y evaluación.

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.

5.1.1.- Definir el alcance de gestión para la prestación de servicios en complemento a la gestión de Universidad de Cuenca y Definición de políticas de participación de UCUENCA EP en la prestación de servicios con la Universidad de Cuenca: Estos componentes se definirían en el Modelo de Gestión.

5.1.2.- Proyecto de viabilidad para la prestación de servicios: Una vez se identifique por parte de la Universidad de Cuenca los servicios que pasarían a UCUENCA EP se harían los estudios correspondientes para determinar su viabilidad; es decir, este componente se trabajaría según se vaya presentando su necesidad.

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, obteniendo los siguientes resultados por Asunto Crítico:

ASUNTO CRÍTICO	% Avance Propuesto	% Avance Logrado	% Evaluación
Planificación	100%	83%	83%
Modelo de Gestión	89%	2%	2%
Gestión Comercial	100%	55%	55%
Conocer las Características y Necesidades de los Clientes	100%	8%	8%
Vinculación con la Universidad de Cuenca	97%	0%	0%
Comunicación Externa	100%	90%	90%
Áreas de Oferta de Servicios	100%	50%	50%
Recursos para la Gestión de Proyectos	100%	0%	0%
Servicios Autosustentables	100%	0%	0%
	98%	32%	33%

Todo lo que no se ha ejecutado, se ha reprogramado, tanto física como presupuestariamente, para llevarlo a cabo durante el año 2019 y fue presentado como parte del Presupuesto 2019 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 las áreas abordadas en el Plan.

En función de las metas anualizadas se evidencia un avance del índice del 10%, el cual está ligado al avance de cada Asunto (Ver Anexo 2).

V. PROPUESTA

El resultado obtenido en la implementación del Plan Estratégico, obedece a que **no** se concretaron los siguientes proyectos:

- Modelo de Gestión: su falta de ejecución genera un impacto en otros asuntos críticos del plan, como son: Gestión Comercial, Vinculación con la Universidad de Cuenca, Área de

Oferta de Servicios, Recursos para la Gestión de Proyectos y Servicios Autosustentables.

- Levantamiento de las Capacidades y Oportunidades de la Universidad de Cuenca para la provisión de servicios internos y externos: el cual también es insumo para componentes de los siguientes asuntos críticos: Vinculación con la Universidad e Cuenca, Áreas de Ofertas de Servicios.
- Estudio del Uso de Productos y Servicios de Innovación y Desarrollo Tecnológico para la Universidad de Cuenca enfocado en la Región 6: el mismo que impacta en los asuntos críticos: Conocer las características y necesidades de los clientes.
- Sistema de Gestión Documental: es un componente del Asunto Crítico Modelo de Gestión.
- Política de Gestión de Proyectos: esta política forma parte de los elementos definidos para el Asunto Crítico Recursos para la Gestión de Proyectos.
- Sistema de Gestión por Proyectos: Este componente forma parte del Asunto Crítico Recursos para la Gestión de Proyectos.

De todos los proyectos mencionados, el de mayor impacto es el “**Modelo de Gestión**”, por la vinculación que tiene con varios asuntos críticos y, por tanto, su definición también requerirá de ajustes en los componentes del Plan Estratégico, por lo que se considera pertinente que como parte del alcance de este proyecto se contemple la Actualización del Plan Estratégico, de tal forma que toda la gestión se alinee al modelo de gestión que se defina como el óptimo para UCUENCA EP.