

## EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO AÑO 2019

### I. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico de UCUENCA EP fue definido para el periodo 2017-2020, siendo 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 2019. Para este año el Plan Estratégico ha tenido un nivel de cumplimiento de apenas el 32%.

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 2019.

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 2019 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.

Con fecha 11 de noviembre se contrató el “Análisis, Diseño, Desarrollo, Capacitación e Implementación de un Sistema Informático para Automatizar los Procesos de Gestión de Proyectos e UCUENCA EP”, el que al momento se encuentra en desarrollo.

**1.1.2.- Evaluación de resultado “Auditoría técnica y de gestión estratégica” y difusión de resultados:** Dado el nivel de avance en la implementación del Plan Estratégico, no se consideró pertinente realizar la ejecución de la “Auditoría técnica y de gestión estratégica”, siendo

reprogramada para llevarla a cabo durante el año 2020, siempre y cuando el avance del Plan así lo justifique.

## **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:** Se decidió sustituir este sistema por el de "Análisis, Desarrollo, Capacitación e Implementación de un Sistema Informático para Automatizar los Procesos de Gestión de Proyectos de UCUENCA EP", de tal forma que perimirá implementar los procesos y procedimientos de gestión de proyectos, en sus etapas de inicio, planificación, monitoreo y control, y cierre de proyectos; así como documentar su desarrollo y ejecución. El contrato de esta consultoría se suscribió el 11 de noviembre y tiene un plazo de 240 días.

**1.2.1.- Proyecto de Diseño del Modelo de Gestión:** En la sesión de Directorio No. 001-2019 del 3 de abril de 2019, mediante Resolución No. 004-2018 se resolvió delegar al señor Gerente General de UCUENCA EP la coordinación con el señor Rector de la Universidad de Cuenca, para que se defina los mecanismos para el desarrollo del Modelo de Gestión de UCUENCA EP. En este sentido, se han llevado a cabo diferentes reuniones de coordinación y en el mes de noviembre se contrató los servicios de 3 profesionales para que durante 6 meses asesoren a la Gerencia General en la definición del alcance y metodología del modelo de gestión para UCUENCA EP.

Con este mismo fin y para recabar información que oriente en la estructuración de los términos de referencia del estudio, se llevaron a cabo 5 talleres con la participación de directivos, docentes e investigadores de la Universidad de Cuenca, que orienten sobre la percepción que tienen de UCUENCA EP.

La evaluación de la implementación de procesos se programará para el último trimestre del año 2021, una vez que se cuente con el sistema de gestión de proyectos.

**1.2.2.- Proyecto de Implementación y Evaluación del Modelo de Gestión:** Al no haberse elaborado el Modelo de Gestión, los componentes y actividades relacionadas con el mismo, aún no han sido desarrolladas.

**1.2.3.- Evaluación de la Implementación de Procesos:** La evaluación de la implementación de procesos se programará para el último trimestre del año 2021, una vez que se cuente con el sistema de gestión de proyectos.

## **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, estudio que no fue llevado a cabo durante el año 2019 y por tanto tampoco se desarrolló este componente.

En la Sesión de Directorio No. 001-2018 del 26 de febrero de 2018, se aprobó el "Reglamento que Regula la Capacidad Asociativa de UCUENCA EP". Este reglamento contempla diferentes formas de asociación, ya no únicamente consorcios como lo hacía el reglamento anterior, sino contempla alianzas estratégicas, convenios, contratos específicos, consorcios.

Una vez definida la política comercial, se debería revisar el Reglamento y realizar los ajustes que sean pertinentes.

**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:** Se lo realiza a lo largo de todo el año y es una de las ventajas competitivas que posee la Empresa.

**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.

**1.3.5.- Evaluación de la aplicación de las políticas comerciales y estrategias comerciales:** Si bien esta actividad estuvo prevista realizarla en el último trimestre del 2019, se posterga su realización, por el retraso en el desarrollo del Modelo de Gestión, en el que se contempla la Política Comercial.

## **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:** En el primer cuatrimestre del año 2019, se desarrollaron los requerimientos de la investigación de mercado, pero el proceso fue declarado desierto; por lo que se ajustaron los términos de referencia para llevar a cabo este estudio conjuntamente con el Estudio del Componente de Oferta.

Unificados los estudios de oferta y demanda se contrató el desarrollo del "Estudio de las Capacidades y el Uso de los Productos y Servicios de Innovación de Cuenca Enfocado en la Región 6", el 16 de julio de 2019 (fecha de inicio el 2 de agosto de 2019), con un plazo de 180 días y por un monto de US\$51.880,00. Según el plazo y el cronograma de trabajo, se tiene previsto concluir el estudio el 4 de marzo del 2020, fecha en la que se llevaría a cabo la sociabilización de los resultados obtenidos. Al momento se cuenta con el Producto I tanto del componente de Oferta como del Componente de Demanda.

**2.1.2.- Estudio de consultoría de Marketing Estratégico - Comercial:** Este estudio inicialmente estaba contemplado en el Modelo de Gestión, de no llegarse a este alcance, se definiría su desarrollo para el año 2021, puesto que, según lo programado, el Modelo de Gestión estaría desarrollado hasta noviembre de 2020.

**2.1.1.- Proyecto de implementación de un sistema de gestión de clientes para UCUENCA EP:** Para llevar a cabo este componente se esperan los resultados del "Estudio de las Capacidades y el Uso de los Productos y Servicios de Innovación y Desarrollo Tecnológico para la Universidad de Cuenca Enfocado en la Región 6", y también debe considerarse los resultados del Modelo de Gestión, lo que será definido una vez se cuente con los productos establecidos en cada caso.

## **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 y definir políticas y alcances de vinculación y cooperación UCUENCA EP – Universidad de Cuenca, que fueron definidos como componentes del Modelo de Gestión, el cual no ha sido posible llevarlo a cabo.
- Identificar en la Universidad de Cuenca áreas y responsables de generar investigaciones como parte del desarrollo del “Estudio de las Capacidades y el Uso de los Productos y Servicios de Innovación de Cuenca Enfocado en la Región 6”, se ha levantado esa información y ha sido entregada en el Producto I del Componente de Oferta. En el Segundo Producto se contará con una ampliación de la información.
- Establecer los lineamientos para que UCUENCA EP preste servicios de apoyo para la gestión de proyectos específicos a la Universidad de Cuenca y 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, que serán desarrollados en el Modelo de Gestión durante el año 2020.

**3.1.2.- Generar base de datos con información de docentes y su experiencia:** Parte de esta información será levantada en el “Estudio de las Capacidades y el Uso de los Productos y Servicios de Innovación de Cuenca Enfocado en la Región 6”, que se tiene previsto concluya el 4 de marzo de 2020. De parte de la Dirección de Investigación de la Universidad de Cuenca se ha informado que sí se dispone de esta información en las plataformas con las que actualmente se cuenta.

### **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:**

**3.2.2.- Elaborar material Corporativo para la presentación y difusión de la prestación de servicios de UCUENCA EP:** Se lo hace de manera permanente. En este año se elaboró carpetas con información de la Empresa, como un mecanismo de difusión.

**3.2.3.- Promoción y publicidad en base a los resultados del Estudio de Marketing estratégico - comercial:** El estudio de Marketing Estratégico Comercial está contemplado en el Modelo de Gestión, que se tenía previsto desarrollarlo durante el año 2019, por lo que esta promoción y publicidad no fue programada.

## **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

Estos elementos se obtendrán como resultado del “Estudio de las Capacidades y el Uso de los Productos y Servicios de Innovación y Desarrollo Tecnológico para la Universidad de Cuenca Enfocado en la Región 6”, cuyo contrato se suscribió el 16 de julio de 2019 (fecha de inicio el 2 de agosto de 2019), con un plazo de 180 días y por un monto de US\$51.880,00. Según el plazo y el cronograma de trabajo, se tiene previsto concluir el estudio el 4 de marzo del 2020. Al momento se cuenta con el Producto I tanto del componente oferta como del componente de demanda.

- 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.

Se lo definiría una vez se cuente con los resultados del “Estudio de las Capacidades y el Uso de los Productos y Servicios de Innovación y Desarrollo Tecnológico para la Universidad de Cuenca Enfocado en la Región 6”.

**4.1.2- Documentar la experiencia de los contratos de prestación de servicios:** En virtud de que las Actas de Recepción contienen la información que da fe de los trabajos realizados y su alcance, se ha determinado que éstas serían el medio que sustente la experiencia de UCUENCA EP.

## **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:** La Política de Proyectos fue presentada en Sesión de Directorio del 14 de diciembre de 2017 y se encuentra pendiente el envío de observaciones por parte de los Miembros del Directorio para la elaboración de la versión final y la aprobación respectiva.

La implementación del presupuesto por resultados, que está contemplado dentro de este proyecto, se llevaría a cabo una vez que se tenga definido el Modelo de Gestión y la Estructura Funcional por Procesos.

**4.2.2.- Proyecto de Diseño e Implementación del Sistema de Gestión por Proyectos (programación, monitoreo y control de recursos):** Para el año 2019, 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.

Se ha contratado el “Análisis, diseño, desarrollo, capacitación e implementación de un Sistema Informático para automatizar los procesos de gestión de proyectos”, el mismo que se evaluaría en el Asunto Crítico “Modelo de Gestión”.

## 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.- Programa de Desarrollo de Servicios Sustentables:** Este programa contempla los siguientes componentes:

- Definir el alcance de gestión para la prestación de servicios en complemento a la gestión de Universidad de Cuenca
- Definición de políticas de participación de UCUENCA EP en la prestación de servicios con la Universidad de Cuenca

El tratamiento de lo detallado se definirá en función del Modelo de Gestión de UCUENCA EP y de la política de vinculación Universidad de Cuenca – UCUENCA EP.

### 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%	43%	43%
Modelo de Gestión	91%	0%	0%
Gestión Comercial	75%	5%	33%
Conocer las Características y Necesidades de los Clientes	75%	16%	22%
Vinculación con la Universidad de Cuenca	100%	9%	9%
Comunicación Externa	50%	50%	100%
Áreas de Oferta de Servicios	86%	23%	27%
Recursos para la Gestión de Proyectos	33%	17%	50%
Servicios Autosustentables	100%	0%	0%
	<b>79%</b>	<b>20%</b>	<b>32%</b>

Todo lo que no se ha ejecutado, se ha reprogramado, tanto física como presupuestariamente, para llevarlo a cabo durante el año 2020 y fue presentado como parte del Presupuesto 2020 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 Crítico (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 de Cuenca, Áreas de Ofertas de Servicios. Este estudio ya fue contratado durante el segundo semestre del año 2019 y al momento se encuentra en ejecución.
- 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. Este estudio ya fue contratado durante el segundo semestre del año 2019 y al momento se encuentra en ejecución.
- 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, al igual que se sugirió el año anterior, 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.