

EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO AÑO 2022

I. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico de UCUENCA EP fue definido para el periodo 2022-2025, siendo conocido y aprobado por el Directorio de la Empresa el 23 de marzo de 2022, fecha a partir de la cual se está trabajando en su implementación.

1.1. 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:

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.

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.

Valores

Innovación

Calidad

Responsabilidad Social

Eficiencia

Autosustentable

1.2. EJES ESTRATÉGICOS

Para alcanzar 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 – 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.

Se han identificado 11 ámbitos de trabajo, también conocidos como áreas estratégicas, y para cada una de ellas se han definido objetivos de largo plazo, los cuales aterrizan en 33 proyectos a ser ejecutados en el horizonte de la planificación. Los objetivos de largo plazo se estructuraron en el esquema del Balanced Scorecard, con lo cual se visualiza el plan desde las cuatro perspectivas definidas por Kaplan y Norton como fundamentales para cubrir el ámbito de gestión de una organización.

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.
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.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
	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.

II. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para el seguimiento y evaluación del plan, se elaboró una matriz, en la que se señala el porcentaje de avance programado y ejecutado para cada componente; las filas que no contienen información, corresponden a actividades cuya ejecución no estuvo programada llevar a cabo en el año 2022. En este año el Plan Estratégico ha tenido un nivel de cumplimiento del 55%.

En términos generales, es importante señalar que los principales avances en el cumplimiento del Plan Estratégico se refieren a la ejecución de los siguientes estudios y proyectos:

- Establecer la estrategia de sostenibilidad.
- Realizar procesos de formación del nivel ejecutivo y colaboradores en sostenibilidad.
- Revisar la estructura organizacional.
- Realizar el estudio de cargas laborales.
- Diseñar e implementar la estrategia de comunicación interna y externa.

El alcance definido en el Plan Estratégico contempla un total de 33 proyectos, de los cuales 17 contienen actividades que fueron planificadas para el año 2022, y los 16 restantes, al no tener actividades que debían ser ejecutadas en este año, no formaron parte del proceso de evaluación.

A continuación, se presenta un esquema que resume la estructura del Plan Estratégico y la evaluación de cada proyecto para el año 2022:

EJES	ÁMBITO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMA	PROYECTO	% Cumplimiento
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Estrategia de Sostenibilidad	CG1: Establecer la Estrategia de Sostenibilidad de la Empresa	Estrategia de Sostenibilidad	Establecer la estrategia de sostenibilidad y la estructura de seguimiento	80%
				Realizar procesos de formación de altos directivos en sostenibilidad	83%
				Realizar procesos de formación de colaboradores en temas de sostenibilidad	83%
				Desarrollar la memoria de sostenibilidad de la Empresa (incluye corrección de estilo y diagramación)	92%
			Diversidad e Inclusión	Realizar procesos de sensibilización en diversidad e inclusión	N.A.
	Gestión de Talento Humano	AC1: Fortalecer la estructura organizacional y la gestión del talento humano de la Empresa, con enfoque de diversidad e inclusión	Talento Humano	Diseñar e implementar los subsistemas de talento humano	0%
				Realizar estudio de cargas laborales	100%
				Revisar la estructura organizacional	100%
				Revisar las políticas de talento humano (complementar con política de sostenibilidad)	N.A.
	Riesgos	P1: Gestionar los riesgos de la Empresa, implementando las prácticas de seguridad, salud y ambiente	SSO y Ambiente	Diseñar e implementar plan de gestión de riesgos integrales: ambientales, SSO, comunidades - seguridad, con manuales, procesos y procedimientos.	0%
Realizar procesos de formación de colaboradores, para gestión integral de riesgos sociales y ambientales				0%	
Diseñar e implementar el plan de emergencias de la empresa.				N.A.	
CRECIMIENTO, DIVERSIFICACIÓN E INNOVACIÓN	Vinculación efectiva con la sociedad	S1. Incidir en la solución de los problemas complejos que enfrenta la sociedad, fortaleciendo las capacidades de sus miembros.		No tiene proyectos, se logra como consecuencia del de los objetivos y proyectos de los demás niveles del mapa estratégico.	

EJES	ÁMBITO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMA	PROYECTO	% Cumplimiento
	Crecimiento y diversificación de oferta	F1: Incrementar los ingresos de la Empresa, desarrollando nuevas líneas de negocios, previo análisis estratégico de mercado.	Estrategia Comercial	Realizar análisis e implementación de nuevas unidades de negocio del primer año (Unidad 1)	0%
				Alineamiento de UCUENCA EP al Centro de Innovación	N.A.
				Realizar análisis e implementación de las Unidades de Negocio para el segundo año (Unidad 2)	N.A.
				Realizar análisis e implementación de las Unidades de Negocio para el tercer año (Unidad 3)	N.A.
		F2: Implementar una estrategia comercial que promueva el posicionamiento de UCUENCA EP en diferentes segmentos de mercado.	Posicionamiento	Realizar el estudio para levantar necesidades del sector privado	47%
				Establecer la estrategia Comercial para UCUENCA EP y Plan de Marketing de la Empresa.	45%
	Desarrollar publicidad			0%	
	Cadena de Valor	CG2: Desarrollar la cadena de valor (proveedores y aliados) de la Empresa.	Cadena de Valor	Fortalecimiento de alianzas estratégicas con actores del sector, la academia, organismos de apoyo al desarrollo, entre otros.	96%
				Desarrollar cadena de valor, con sistema de gestión de proveedores y manuales de procesos y procedimientos	N.A.
	Proyectos	P2: Optimizar la gestión, el monitoreo y la evaluación de proyectos.	Gestión de Proyectos	Optimizar el sistema de gestión de proyectos	0%
				Automatizar los procesos, procedimientos y sus indicadores	N.A.
	Gobierno Corporativo y Compliance	AC2: Desarrollar e implementar mecanismos y prácticas de buen gobierno corporativo y compliance	Gobierno Corporativo	Revisar la estrategia de vinculación con la Universidad (arrastre modelo de gestión)	100%
				Disponer de un mecanismo de monitoreo preventivo de compliance (riesgos, marco legal, etc.)	N.A.
				Fortalecer los mecanismos de Gobierno Corporativo (código de BGC)	N.A.

EJES	ÁMBITO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMA	PROYECTO	% Cumplimiento	
GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	Incidencia en Políticas Públicas	S2: Incidir en la formulación de políticas públicas a través de la provisión permanente de conocimiento e información científica		No tiene proyectos, se logra como consecuencia del cumplimiento de los objetivos y proyectos de los demás niveles del mapa estratégico.		
	Comunicación	CG3: Fortalecer la comunicación interna y externa de la Empresa	Comunicación	Diseñar e implementar la estrategia de comunicación interna y externa (incluye la comunidad)	94%	
				Establecer mecanismos de recepción de sugerencias y quejas de externos, con manuales, procesos y procedimientos	N.A.	
	Ética y Transparencia	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	Ética y Transparencia	Establecer el análisis del código de ética con enfoque de grupos de interés	N.A.	
				Realizar procesos de capacitación a alta dirección y grupos internos sobre las políticas de la empresa y código de ética	N.A.	
				Establecer canal ético y de quejas (internas), con procesos y procedimientos	N.A.	
				Implementar certificación anticorrupción	N.A.	
				Incorporar a los manuales, procesos y procedimientos de gestión de cadena de valor, las políticas corporativas desarrolladas	N.A.	
	Total Proyectos				33 Proyectos	

Nota: Los proyectos resaltados en color plomo no contemplan actividades planificadas para el año 2022, por lo que no fueron parte del proceso de evaluación.

1. EJE ESTRATÉGICO: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Este eje está orientado a tres ámbitos de gestión:

- Estrategia de Sostenibilidad
- Gestión de Talento Humano
- Riesgos

1.1. ÁMBITO: ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

Objetivo CG1: Establecer la Estrategia de Sostenibilidad de la Empresa.

Nivel de cumplimiento del Objetivo: 85%

- 1.1.1. **Proyecto: Establecer la estrategia de sostenibilidad y la estructura de seguimiento:** Con fecha 9 de septiembre de 2022 se suscribió el contrato de "Consultoría para la Definición de la Estrategia y Memoria de Sostenibilidad de UCUENCA EP", por un monto de US\$ 67.500 sin incluir IVA y un plazo de 300 días. Al momento se han recibido 8 productos de un total 17 comprometidos en el contrato.

Dentro del alcance de este estudio está la Conformación del Comité de Sostenibilidad, procesos de formación al personal de la Empresa, la definición del Código de Ética de UCUENCA EP y la elaboración de la Memoria de Sostenibilidad. Este proyecto se espera concluir el 6 de julio de 2023.

Este proyecto registra un retraso en su cumplimiento, puesto que inicialmente se planificó tener el estudio concluido en el mes de noviembre de 2022.

- 1.1.2. **Realizar procesos de formación a altos directivos en sostenibilidad:** Como parte del contrato No. CDC-UCP-005-2022 "Consultoría para la Definición de la Estrategia y Memoria de Sostenibilidad de UCUENCA EP", se incluyeron jornadas de capacitación a los Directivos y al personal de la Empresa.

Uno de los entregables de este contrato es el Código de Ética orientado a los grupos de interés, el que se desarrollará en el año 2023 y contempla además jornadas de capacitación y socialización, por lo que aún no se encuentra concluido.

- 1.1.3. **Realizar procesos de formación a colaboradores en temas de sostenibilidad:** Como parte del contrato No. CDC-UCP-005-2022 "Consultoría para la Definición de la Estrategia y Memoria de Sostenibilidad de UCUENCA EP", se incluyeron jornadas de capacitación a los Directivos y al personal de la Empresa.

Uno de los entregables de este contrato es el Código de Ética orientado a los grupos de interés, el que se desarrollará en el año 2023 y contempla además jornadas de capacitación y socialización.

- 1.1.4. **Desarrollar la memoria de sostenibilidad de la Empresa:** La Memoria de Sostenibilidad está considerada como uno de los entregables de la "Consultoría para la Definición de la Estrategia y Memoria de Sostenibilidad de UCUENCA EP" (producto 16/17), la cual se espera desarrollar durante el año 2023.

Este proyecto registra un retraso en su cumplimiento, puesto que se planteó iniciar el desarrollo del Código de Ética en el mes diciembre, mes para el cual se esperaba un avance del 17%.

1.2. ÁMBITO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Objetivo AC1: Fortalecer la estructura organizacional y la gestión del talento humano de la Empresa, con enfoque de diversidad e inclusión.

Nivel de cumplimiento del Ámbito: 67%

- 1.2.1. **Diseñar e implementar los subsistemas de talento humano:** Durante el año 2022 se planteó avanzar con el diseño e implementación de los subsistemas de remuneración, así como selección y reclutamiento; mientras que para los subsistemas de capacitación y desarrollo de personas se planteó un desarrollo parcial, del 52% y 68% respectivamente. El subsistema de evaluación estaba planificado implementarlo en el año 2023.

El diseño e implementación de los 3 subsistemas: Remuneración, Selección y Reclutamiento, y Capacitación se reprograman para el año 2023; mientras que los subsistemas de Desarrollo de Personas y de Evaluación se ejecutarán en el año 2024.

- 1.2.2. **Realizar el estudio de cargas laborales:** Con fecha 19 de julio se suscribió la "Contratación de la Consultoría para el Análisis Técnico e Institucional del Talento Humano para la Empresa Pública de la Universidad de Cuenca", por un monto de \$ 4.200,00, el cual tiene como alcance:

- Definición de la Estructura Organizacional
- Levantamiento de perfiles de cargo por competencias
- Análisis de Capacidad Operativa.

Con fecha 14 de diciembre de 2022 se suscribió un contrato complementario, por un plazo de 15 días y un monto de \$ 630,00 sin incluir IVA, este contrato tiene como alcance la valoración de cargos.

- 1.2.3. **Revisar la estructura organizacional:** Con fecha 19 de julio se suscribió la "Contratación de la Consultoría para el Análisis Técnico e Institucional del Talento Humano para la Empresa Pública de la Universidad de Cuenca", por un monto de \$ 4.200,00, el cual tiene como alcance:

- Definición de la Estructura Organizacional
- Levantamiento de perfiles de cargo por competencias
- Análisis de Capacidad Operativa.

1.3. ÁMBITO: RIESGOS

Objetivo P1: Gestionar los riesgos de la Empresa, implementando las prácticas de seguridad, salud y ambiente.

Nivel de cumplimiento del Ámbito: 0%

- 1.3.1. **Diseñar e implementar el plan de gestión de riesgos integrables: ambientales, SSO, comunidades – seguridad, con manuales, procesos y procedimientos:** Para el año 2022 estaba planificada la elaboración de los términos de referencia y el inicio del proceso de contratación, sin embargo, no fueron llevados a cabo, por lo que este componente se reprograma para el año 2023.
- 1.3.2. **Realizar procesos de formación de colaboradores, para gestión integral de riesgos sociales y ambientales:** Al igual que en el caso anterior, para el año 2022 se programó la realización de los términos de referencia y el inicio del proceso de contratación. Se reprogramará en función del proyecto anterior.

2. EJE ESTRATÉGICO: CRECIMIENTO, DIVERSIFICACIÓN E INNOVACIÓN

Este eje está orientado a cinco ámbitos de gestión:

- Vinculación efectiva con la sociedad
- Crecimiento y diversificación de oferta
- Cadena de valor
- Proyectos
- Gestión Corporativa y Compliance

2.1. ÁMBITO: VINCULACIÓN EFECTIVA CON LA SOCIEDAD

Objetivo S1: Incidir en la solución de los problemas complejos que enfrenta la sociedad, fortaleciendo las capacidades de sus miembros.

Este objetivo no tiene proyectos, sino su consecución se da como consecuencia del cumplimiento de los objetivos y proyectos de los demás niveles del mapa estratégico.

2.2. ÁMBITO: CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE OFERTA

Objetivo F1: Incrementar los ingresos de la Empresa, desarrollando nuevas líneas de negocios, previo análisis estratégico de mercado.

Nivel de cumplimiento del Objetivo F1: 0%

- 2.2.1. **Proyecto: Establecer la estrategia de sostenibilidad y la estructura de seguimiento:** Durante el año 2022 se planificó realizar los términos de referencia para realizar los análisis de la implementación de la primera unidad de negocios que podría asumir UCUENCA EP, sin embargo, se preparó un alcance inicial y se tuvieron acercamientos para el desarrollo del estudio, pero no fue posible concretar su alcance.

Este proyecto se reprograma para el año 2023.

Objetivo F2: Implementar una estrategia comercial que promueva el posicionamiento de UCUENCA EP en diferentes segmentos de mercado.

Nivel de cumplimiento del Objetivo F2: 31%

- 2.2.1. **Proyecto: Realizar el estudio para levantar necesidades del sector privado:** Se desarrollaron los términos de referencia para la "Contratación de la Consultoría para la Definición de la Estrategia Comercial y Plan de Marketing de UCUENCA EP" y el 9 de agosto se publicó en el portal. Este estudio incluye el levantamiento de información del sector privado en Quito, Guayaquil y Cuenca.

El oferente invitado no presentó la propuesta técnica y económica en el plazo previsto, por lo que no se pudo continuar con el proceso y se procedió a declararlo desierto el 22 de agosto de 2022.

Se han realizado ajustes a los términos de referencia y se lo retomará durante el año 2023.

- 2.2.2. **Proyecto: Establecer la Estrategia Comercial para UCUENCA EP y el Plan de Marketing de la Empresa:** El 9 de agosto se publicó en el portal la "Contratación de la Consultoría para la Definición de la Estrategia Comercial y Plan de Marketing de UCUENCA EP", para el cual se tenía previsto los siguientes productos:

1. Análisis de información estratégica y benchmarking de organizaciones similares.
2. Análisis de la oferta y demanda de mercado por segmentos.
3. Estrategia comercial y plan de marketing y la estructura para la gestión comercial.
4. Informe Final

En virtud de que el oferente invitado no presentó la propuesta técnica y económica en el plazo previsto, no se pudo continuar con el proceso, por lo que se procedió a declararlo desierto.

Se han realizado ajustes a los términos de referencia y se lo retomará durante el año 2023.

- 2.2.3. **Proyecto: Desarrollar Publicidad:** Este componente se desarrollará una vez se cuente con la Estrategia Comercial y el Plan de Marketing de la Empresa.

2.3. ÁMBITO: CADENA DE VALOR

Objetivo CG2: Desarrollar la cadena de valor (proveedores y aliados) de la Empresa.

Nivel de cumplimiento del Ámbito: 96%

- 2.3.1. **Fortalecimiento de alianzas estratégicas con actores del sector, la academia, organismos de apoyo al desarrollo, entre otros:** Este proyecto contempla como parte de sus actividades el mapeo de actores, el mismo que se lo ha realizado en dos momentos: durante la actualización del Plan

Estratégico de UCUENCA EP y como parte de la consultoría para la definición de la Estrategia y Memoria de Sostenibilidad de UCUENCA EP, cuyo levantamiento consta en el producto 5: Mapeo y Priorización de los Grupos de Interés.

Así mismo, otra de las actividades contempladas hace referencia al diálogo con actores, que fue llevado a cabo, como en el caso anterior, durante la actualización del Plan Estratégico y como parte de la consultoría para la definición de la Estrategia y Memoria de Sostenibilidad de UCUENCA EP, en el producto 6: Diálogo de Materialidad con los Grupos de Interés, obteniendo información de interés para la Empresa.

2.4. **ÁMBITO: GESTIÓN DE PROYECTOS**

Objetivo P2: Optimizar la gestión, el monitoreo y la evaluación de proyectos.

Nivel de cumplimiento del Ámbito: 0%

2.4.1. **Optimizar el Sistema de Gestión de Proyectos:** Este proyecto será reprogramado para el segundo semestre de 2023, a fin de disponer de un tiempo prudente para probar la funcionalidad del sistema de gestión de proyectos actualmente implementado y que ha evidenciado la necesidad de ajustes y mejoras, las que se han ejecutado durante el año 2022.

2.4.2. **Automatizar los procesos, procedimientos y sus indicadores:** Este componente se lo llevará a cabo una vez culminada la evaluación de la funcionalidad del sistema de gestión de proyectos, planificada para el primer semestre de 2023.

2.5. **ÁMBITO: GOBIERNO CORPORATIVO**

Objetivo AC2: Desarrollar e implementar mecanismos y prácticas de buen gobierno corporativo y compliance.

Nivel de cumplimiento del Ámbito: 100%

2.5.1. **Revisar la estrategia de vinculación con la Universidad:** El 25 de mayo de 2021 se suscribió el contrato para el desarrollo de la consultoría "Modelo de Gestión de la Empresa Pública de la Universidad de Cuenca -UCUENCA EP- y la Política de Vinculación con la Universidad de Cuenca", la cual en su primera parte contempló la entrega de los siguientes productos:

- a. Diagnóstico operativo financiero de UCUENCA EP.
- b. Análisis del Marco Legal e Institucional.
- c. Determinación de los productos y/o servicios universitarios que pueden ser gestionados desde UCUENCA EP.
- d. Determinación de la metodología y parámetros de retribución por la gestión técnica, administrativa y financiera de UCUENCA EP para cada producto y/o servicio seleccionado.

Estos productos fueron entregados hasta el mes de diciembre de 2021. En función de los resultados obtenidos, con fecha 4 de abril de 2022 se suscribió

un contrato complementario, a través del cual se realizó un alcance para los productos 5 y 6 de la consultoría, definiendo que serían los siguientes:

- Modelo de Gestión de UCUENCA EP
- Política de Vinculación con la Universidad de Cuenca

Esta consultoría concluyó el 19 de mayo de 2022.

3. EJE ESTRATÉGICO: GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Este eje está orientado a tres ámbitos de gestión:

- Incidencia en políticas públicas
- Comunicación
- Ética y Transparencia

3.1. ÁMBITO: INCIDENCIA EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Objetivo S2: Incidir en la formulación de políticas públicas a través de la provisión permanente de conocimiento e información científica.

Este objetivo no tiene proyectos, sino su consecución se da como consecuencia del cumplimiento de los objetivos y proyectos de los demás niveles del mapa estratégico.

3.2. ÁMBITO: COMUNICACIÓN

Objetivo CG3: Fortalecer la comunicación interna y externa de la Empresa.

Nivel de cumplimiento del Objetivo CG3: 94%

3.2.1. Diseñar e implementar la estrategia de comunicación interna y externa:

Con fecha 27 de julio se suscribió el contrato de consultoría "Plan de Comunicación a Corto Plazo de UCUENCA EP" por un monto de \$ 22.875 sin incluir IVA y un plazo de 180 días, el cual concluye el 23 de enero de 2023. Esta consultoría contempla la entrega de los siguientes productos:

- Mapa Mental.
- Diagnóstico.
- Taller con el personal interno de UCUENCA EP para el desarrollo de habilidades de comunicación.
- Plan de Comunicación a Corto Plazo.
- Diseños de productos comunicacionales.
- Material informativo para los grupos de interés.
- Informe mensual detallando los servicios realizados para la administración de redes sociales.
- Propuesta de actualización de la página web.

3. 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 un porcentaje de cumplimiento del 55%¹:

EJES	ÁMBITO	PROGRAMA	% Avance Propuesto	% Avance Logrado	Evaluación
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Estrategia de Sostenibilidad	Estrategia de Sostenibilidad	93%	78%	85%
		Diversidad e Inclusión	0%	0%	No Aplica
	Gestión de Talento Humano	Talento Humano	93%	67%	67%
	Riesgos	SSO y Ambiente	66%	0%	0%
CRECIMIENTO, DIVERSIFICACIÓN E INNOVACIÓN	Vinculación efectiva con la sociedad	No tiene proyectos, se logra como consecuencia del de los objetivos y proyectos de los demás niveles del mapa estratégico.			
	Crecimiento y diversificación de oferta	Estrategia Comercial	78%	0%	0%
		Posicionamiento	84%	27%	31%
	Cadena de Valor	Cadena de Valor	60%	58%	96%
	Proyectos	Gestión de Proyectos	87%	0%	0%
	Gobierno Corporativo y Compliance	Gobierno Corporativo	100%	100%	100%
GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	Incidencia en Políticas Públicas	No tiene proyectos, se logra como consecuencia del de los objetivos y proyectos de los demás niveles del mapa estratégico.			
	Comunicación	Comunicación	80%	75%	94%
	Ética y Transparencia	Ética y Transparencia	0%	0%	No Aplica
Total Ejecución Plan Estratégico 2022			67%	37%	55%

4. CONCLUSIÓN

El resultado obtenido en la implementación del Plan Estratégico, obedece al retraso o a la falta de concreción de los siguientes proyectos:

- Diseñar e implementar los subsistemas de talento humano.

¹ Ver matriz anexa donde se detalla el avance de cada objetivo y el cumplimiento de los indicadores anuales definidos en el Plan Estratégico.

- Diseñar e implementar plan de gestión de riesgos integrales: ambientales, SSO, comunidades - seguridad, con manuales, procesos y procedimientos.
- Realizar procesos de formación de colaboradores, para la gestión integral de riesgos sociales y ambientales.
- Realizar análisis e implementación de nuevas unidades de negocio del primer año (Unidad 1)
- Realizar el estudio para levantar necesidades del sector privado
- Establecer la estrategia Comercial para UCUENCA EP y Plan de Marketing de la Empresa.
- Desarrollar publicidad
- Optimizar el sistema de gestión de proyectos

Estos proyectos serán reprogramados en la planificación del año 2023, considerando la capacidad operativa y de recursos para su ejecución.

Es importante mantener la integralidad del plan y, por tanto, propender al logro de todos los proyectos y actividades planteadas, pues son requisito para el logro de la visión y propósito empresariales.

El incorporar en la gestión empresarial la estrategia de sostenibilidad, trastocará todas las actividades que cumple la empresa, puesto que es un enfoque transversal que requiere del compromiso de todos los miembros de la organización en su consecución. De igual forma, es importante considerar que, al definir el plan de sostenibilidad de la Empresa, se incrementan iniciativas a las ya definidas en el Plan Estratégico, lo cual se vuelve una necesidad impostergable para que UCUENCA EP camine hacia la consecución de su crecimiento, diversificación e innovación, así como al anhelado proceso Optimizar el sistema de gestión de proyectos de internacionalización.