

**EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
AÑO 2023**

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 en Sesión del 23 de marzo de 2022, fecha a partir de la cual se inició su implementación.

Si bien el Plan se convierte en la herramienta que orienta el accionar de la Empresa en el período de tiempo definido para su alcance, en función del desempeño y los resultados que se obtienen es necesario realizar ajustes que contribuyan a la gestión empresarial.

Con la finalidad de realizar una adecuada toma de decisiones, priorizar eficientemente los gastos e inversiones de la Empresa y, brindar confianza y seguridad a los grupos de interés, el 7 de julio de 2023 UCUENCA EP contrató la Auditoría Financiera de los años 2021 y 2022, la cual concluyó el 11 de septiembre de 2023. Mientras se desarrollaba esta consultoría, se tomó la decisión directiva y gerencial de suspender el avance de los componentes del Plan Estratégico que implicaban la erogación de recursos, hasta conocer los resultados oficiales de la situación real de la Empresa.

Una vez concluida la Auditoría Financiera y con los resultados de la misma, a nivel directivo se acordó priorizar los proyectos y actividades del plan e irlos ejecutando en función de la disponibilidad de recursos financieros y la capacidad operativa de la Empresa.

Es importante destacar que al año 2023 se identificaron y ejecutaron acciones de gran relevancia para UCUENCA EP y que han definido el camino para el fortalecimiento y crecimiento de la Empresa, cuyos frutos se irán evidenciando en los siguientes períodos fiscales, entre ellos, debemos destacar: actualización de la gestión y normativa de administración de talento humano, fortalecimiento de seguridad y salud ocupacional, optimización de la gestión de convenios, reorganización de la gestión contable y financiera de la Empresa, identificación de oportunidades de obtención de recursos públicos para el financiamiento de proyectos interinstitucionales, definición de directrices para la operación de la línea de servicios “construcción de vivienda de interés social”.

Con este antecedente, a continuación, se presenta la ejecución del Plan Estratégico del año 2023.

1.1. FILOSOFÍA DE UCUENCA EP

Los elementos de la filosofía de la organización, que orientan la planificación de la Empresa Pública son:

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 cuatro perspectivas que cubren 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.
	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.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
	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 estratégico se cuenta con 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 2023. En este año el Plan Estratégico ha tenido un nivel de cumplimiento del 35%.

En este período es importante destacar el desarrollo de los siguientes proyectos:

- Definición de la Estrategia y Memoria de Sostenibilidad de UCUENCA EP.
- Elaboración del Código de Ética de la Empresa.
- Definición de las Políticas Corporativas de la Empresa.
- Actualización de las Normas Internas para la Administración del Talento Humano.

El alcance definido en el Plan Estratégico contempla un total de 33 proyectos, de los cuales 23 contienen actividades que fueron planificadas para el año 2023 y de los cuales 8 fueron cumplidos. En cuanto a los 25 restantes, 3 fueron cumplidos durante el año 2022, 7 no consideran actividades que debían ser ejecutadas en este año, por lo que no formaron parte del proceso de evaluación y 15 no fueron cumplidos según lo planificado.

A continuación, se presenta un esquema que resume la estructura del Plan Estratégico y la evaluación de cada proyecto para el año 2023:

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	100%
				Realizar procesos de formación de altos directivos en sostenibilidad	100%
				Realizar procesos de formación de colaboradores en temas de sostenibilidad	100%
				Desarrollar la memoria de sostenibilidad de la Empresa (incluye corrección de estilo y diagramación)	100%

EJES	ÁMBITO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMA	PROYECTO	% Cumplimiento
CRECIMIENTO, DIVERSIFICACIÓN E INNOVACIÓN			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	Cumplido 2022
				Revisar la estructura organizacional	Cumplido 2022
				Revisar las políticas de talento humano (complementar con política de sostenibilidad)	100%
	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.	0%
	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.	
	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)	21%
Alineamiento de UCUENCA EP al Centro de Innovación				20%	
Realizar análisis e implementación de las Unidades de Negocio para el segundo año (Unidad 2)				N.A.	

EJES	ÁMBITO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMA	PROYECTO	% Cumplimiento	
GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERES				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	0%	
				Establecer la estrategia Comercial para UCUENCA EP y Plan de Marketing de la Empresa.	0%	
				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.	100%	
				Desarrollar cadena de valor, con sistema de gestión de proveedores y manuales de procesos y procedimientos	0%	
	Proyectos	P2: Optimizar la gestión, el monitoreo y la evaluación de proyectos.	Gestión de Proyectos	Optimizar el sistema de gestión de proyectos	17%	
				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)	Cumplido 2022	
				Disponer de un mecanismo de monitoreo preventivo de compliance (riesgos, marco legal, etc.)	0%	
				Fortalecer los mecanismos de Gobierno Corporativo (código de BGC)	0%	
	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.	

EJES	ÁMBITO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMA	PROYECTO	% Cumplimiento	
	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)	44%	
				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	100%	
				Realizar procesos de capacitación a alta dirección y grupos internos sobre las políticas de la empresa y código de ética	100%	
				Establecer canal ético y de quejas (internas), con procesos y procedimientos	0%	
				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 2023, 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: 100%

- 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. Este estudio contempló el desarrollo de 17 productos.

Fueron parte de los entregables de esta consultoría, la definición de: Estrategia de Sostenibilidad de la Empresa, Plan de Implementación de Sostenibilidad, la Estructura Organizacional para Implementar la estrategia de sostenibilidad, Balanced Scorecard de Sostenibilidad, Código de Ética de UCUENCA EP.

Con fecha 31 de enero se suscribió el Acta de Entrega Recepción del Contrato y al momento se cuenta con la estrategia, plan de implementación y memoria de sostenibilidad definidos.

- 1.1.2. **Realizar procesos de formación a altos directivos en sostenibilidad:** Como parte del contrato No. CDC-UCP-005-2022 para la "Definición de la Estrategia y Memoria de Sostenibilidad de UCUENCA EP", suscrito el 9 de septiembre de 2022 por un monto de US\$ 67.500 sin incluir IVA y un plazo de 300 días, se incluyeron jornadas de capacitación a los Directivos y personal de la Empresa en los conceptos y aspectos de sostenibilidad, las cuales fueron llevadas a cabo durante el desarrollo de la consultoría y en diferentes momentos, para fortalecer el desarrollo de cada uno de los 17 productos. A continuación se resaltan los más relevantes:
- Producto 3: Formación a altos directivos y colaboradores en temas de sostenibilidad – octubre de 2022.
 - Producto 4: Comité de Sostenibilidad – Taller de revisión y validación de la conformación del comité – octubre de 2022.
 - Producto 5: Mapeo y priorización de Grupos de Interés - Reunión para revisión y ajuste del mapeo – octubre de 2022.
 - Producto 10: Construcción y validación del plan de sostenibilidad - reuniones con equipo directivo - febrero y marzo de 2023.
 - Producto 14: Código de Ética de UCUENCA EP - Taller de capacitación en temas de ética y sus riesgos - febrero, marzo y julio 2023.
 - Producto 15: Capacitación sobre el Código de Ética.
 - Reuniones para revisar y validar la Memoria de Sostenibilidad de la Empresa - febrero a noviembre de 2023.

- 1.1.3. **Realizar procesos de formación a colaboradores en temas de sostenibilidad:** Como parte del contrato No. CDC-UCP-005-2022 para la "Definición de la Estrategia y Memoria de Sostenibilidad de UCUENCA EP", suscrito el 9 de septiembre de 2022 por un monto de US\$ 67.500 sin incluir IVA y un plazo de 300 días, se incluyeron jornadas de capacitación a los Directivos y personal de la Empresa en los conceptos y aspectos de sostenibilidad, las cuales fueron llevadas a cabo durante el desarrollo de la

consultoría y en diferentes momentos, para fortalecer el desarrollo de cada uno de los 17 productos. A continuación, se resaltan los más relevantes:

- Producto 3: Formación a altos directivos y colaboradores en temas de sostenibilidad – octubre de 2022.
- Producto 5: Mapeo y priorización de Grupos de Interés - Reunión para revisión y ajuste del mapeo – octubre de 2022.
- Producto 14: Código de Ética de UCUENCA EP - Taller de capacitación en temas de ética y sus riesgos - febrero, marzo y julio 2023.
- Producto 15: Capacitación sobre el Código de Ética.

- 1.1.4. **Desarrollar la memoria de sostenibilidad de la Empresa:** La Memoria de Sostenibilidad estuvo considerada como uno de los productos de la "Consultoría para la Definición de la Estrategia y Memoria de Sostenibilidad de UCUENCA EP" (Contrato No. CDC-UCP-005-2022), la cual fue entregada el 14 de diciembre de 2023.

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: 50%

- 1.2.1. **Diseñar e implementar los subsistemas de talento humano:** Para el año 2023 se planteó desarrollar e implementar los subsistemas de remuneración, reclutamiento y selección, sin embargo, no fue posible llevarlos a cabo.

Es importante señalar que en cuanto a la gestión de talento humano se hicieron avances importantes en los siguientes aspectos:

- Levantamiento de expedientes del personal.
- Actualización de la declaración patrimonial juramentada periódica al personal que correspondía hacerlo.
- Se requirió la obtención de certificación de Operador del Sistema Nacional de Compras Públicas.
- Actualización de la Norma Interna de Administración del Talento Humano, hoy denominado Reglamento Interno de Trabajo, el cual fue aprobado por el Directorio el 31 de octubre de 2023.
- La contratación de una Técnica de Seguridad e Higiene del Trabajo, quien representa a la Empresa y ejecuta todo lo requerido en función de la normativa emitida por el Ministerio de Trabajo.
- La contratación del Médico Ocupacional de la Empresa, con quien se ha elaborado las fichas ocupacionales de ingreso, periódicas y de salidas, así como las capacitaciones que corresponden.

Para el año 2024 se ha reprogramado la ejecución de los subsistemas de talento humano y se plantea avanzar en los tres siguientes: Remuneración, Selección y Reclutamiento, y Capacitación.

- 1.2.2. **Revisar las políticas de talento humano:** Como parte del contrato No. CDC-UCP-005-2022 para la “Definición de la Estrategia y Memoria de Sostenibilidad de UCUENCA EP”, suscrito el 9 de septiembre de 2022 por un monto de US\$ 67.500 sin incluir IVA y un plazo de 300 días, se contempló el Ajuste de las principales Políticas Corporativas de la Empresa, priorizando la revisión y actualización de políticas para los siguientes ámbitos:
- Seguridad y Salud
 - Desarrollo de Personas o Talento Humano
 - Gestión de Proveedores
 - Relaciones con la Comunidad

Este trabajo se lo desarrolló de forma participativa con el equipo Directivo de la Empresa, entre los meses de abril a agosto del 2023.

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 integrales: ambientales, SSO, comunidades – seguridad, con manuales, procesos y procedimientos:** Este componente no ha sido llevado a cabo, por lo que se reprograma para el año 2024 y se ha coordinado para avanzar, en principio, con la Técnica de Seguridad e Higiene del Trabajo.
- 1.3.2. **Realizar procesos de formación de colaboradores, para gestión integral de riesgos sociales y ambientales:** Al igual que en el caso anterior, este componente no ha sido llevado a cabo, por lo que se reprograma para el año 2024 y se ha coordinado para avanzar, en principio, con la Técnica de Seguridad e Higiene del Trabajo.
- 1.3.3. **Diseñar e implementar el plan de emergencias de la Empresa:** Este proyecto se ejecutará en el año 2025, considerando la capacidad operativa y financiera de la Empresa.

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 resultado 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: 21%

2.2.1. **Proyecto: Realizar análisis e implementación de nuevas unidades de negocio del primer año (Unidad 1):** En función de que como resultado de la Planificación Estratégica para el período 2022-2025 se contempló como parte de los servicios que brinda la Empresa, la ejecución de obras, se han realizado diferentes acercamientos y análisis de alternativas que permitan abrir esta nueva línea de trabajo.

Como uno de los resultados de la gestión realizada, con fecha 25 de enero de 2024 se ha suscrito el Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre el GAD de Pasaje y UCUENCA EP, que tiene como objeto que UCUENCA EP brinde el asesoramiento técnico-jurídico suficiente para materializar los programas y proyectos de interés del “GAD MUNICIPAL DE PASAJE”.

Posteriormente, con la misma fecha, 25 de enero de 2024, se suscribió el Convenio Específico de Cooperación Interinstitucional entre la Empresa Pública de Vivienda “EMUVI Pasaje” y UCUENCA EP, que tiene como objetivo específico constituir la Alianza Estratégica que se denominará “UCUENCA EP” y “EMUVI PASAJE”, cuyo contrato se suscribirá dentro del primer semestre del ejercicio económico del año 2024, que tendrá por finalidad ejecutar el “Proyecto habitacional de Vivienda Social”, ubicado en el cantón Pasaje.

Este proyecto se reprograma para el año 2024 y corresponderá a la ejecución de proyectos de construcción, a través de las alianzas que gestione la Empresa.

2.2.2. **Proyecto: Alineamiento de UCUENCA EP al Centro de Innovación:** La definición del Modelo de Gestión del Epicentro de Innovación fue desarrollado por la Empresa Chilena Transforme SpA, trabajo que concluyó en diciembre del año 2023. Al momento el Epicentro se encuentra en operación y se ha trabajado en propuestas iniciales de articulación entre el Epicentro y UCUENCA EP, acordando que, en función de las iniciativas conjuntas que surjan, se establecerá el alineamiento correspondiente, el cual se formalizará en instrumentos legales como convenios de cooperación.

Este proyecto se reprograma para el año 2024.

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

Nivel de cumplimiento del Objetivo F2: 0%

- 2.2.1. **Proyecto: Realizar el estudio para levantar necesidades del sector privado:** Este proyecto no se realizó durante el año 2023 debido a ajustes y priorización del uso de los recursos financieros de la Empresa, por lo que su ejecución dependerá de la disponibilidad de recursos que tenga la Empresa durante el año 2024.
- 2.2.2. **Proyecto: Establecer la Estrategia Comercial para UCUENCA EP y el Plan de Marketing de la Empresa:** Al igual que en el caso anterior, este proyecto no se realizó durante el año 2023 debido a ajustes y priorización del uso de los recursos financieros de la Empresa, por lo que su ejecución dependerá de la disponibilidad de recursos que tenga la Empresa durante el año 2024.
- 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: 50%

- 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 y realizar diálogo con actores, las que se realizaron 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 y Producto 6: Realizar diálogo de materialidad con los grupos de interés.

Desde la Gerencia y Direcciones de la Empresa se mantienen diálogo permanente con los grupos de interés, para la gestión de iniciativas y proyectos identificados por la Empresa.

Muestra de lo señalado es que en enero del año 2024 se suscribió un Convenio Marco con el GAD de Pasaje que tiene como objeto que UCUENCA EP brinde el asesoramiento técnico-jurídico suficiente para materializar los programas y proyectos de interés del "GAD Municipal de Pasaje".

El 25 de enero de 2024 se suscribió un Convenio Específico de Cooperación Interinstitucional entre la Empresa Pública de Vivienda "EMUVI Pasaje" y UCUENCA EP, que tiene como objeto que UCUENCA EP brinde el asesoramiento técnico-jurídico suficiente para generar los procesos de Alianzas Estratégicas entre "EMUVI PASAJE" y UCUENCA EP", a fin de ejecutar los programas y proyectos de interés que surjan entre los suscriptores.

- 2.3.2. **Desarrollar cadena de valor, con sistema de gestión de proveedores y manuales de procesos y procedimientos:** Este proyecto no se realizó durante el año 2023 debido a ajustes y priorización del uso de los recursos financieros de la Empresa. Su ejecución se considerará en la planificación del año 2025 y dependerá de la disponibilidad de recursos que tenga la Empresa durante ese año.

2.4. **ÁMBITO: GESTIÓN DE PROYECTOS**

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

Nivel de cumplimiento del Ámbito: 17%

- 2.4.1. **Optimizar el Sistema de Gestión de Proyectos:** En función de los inconvenientes en la operatividad del sistema de gestión de proyectos, los que han sido generados fundamentalmente por el proveedor del servidor virtual donde se aloja el sistema, se trabajará en su estabilización e implementación durante el año 2024, y su optimización se reprogramaría para el año 2025.

Con la finalidad de cubrir las necesidades de tecnologías de la información que se presentan en la Empresa, para el año 2024 se contratará un técnico que cubra estas labores y que, entre otras actividades, apoye en la estabilización y operatividad del sistema de gestión de proyectos.

En lo que respecta a la Gestión de Convenios, durante este período se han realizado avances importantes, definiendo directrices claras de trabajo, las cuales han sido debidamente socializadas con la Universidad de Cuenca, al ser la entidad con la que se maneja este instrumento de gestión, lo cual ha permitido mejorar considerablemente los resultados y agilizar los procedimientos. A nivel interno, se ha establecido un punto de respuesta único y especializado en la gestión de convenios, lo cual permite mejorar tiempos de respuesta, estandarizar criterios y optimizar los recursos.

- 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 año 2024.

2.5. **ÁMBITO: GOBIERNO CORPORATIVO**

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

Nivel de cumplimiento del Ámbito: 0%

2.5.1. **Disponer de un mecanismo de monitoreo preventivo de compliance (riesgos, marco legal, etc.):** Este proyecto no se realizó durante el año 2023 debido a ajustes y priorización del uso de los recursos financieros de la Empresa.

Su ejecución se reprograma para el año 2025 y dependerá de la disponibilidad de recursos que tenga la UCUENCA EP.

2.5.2. **Fortalecer los mecanismos de Gobierno Corporativo:** Este proyecto no se realizó durante el año 2023 debido a ajustes y priorización del uso de los recursos financieros de la Empresa; además se esperaba concluir la consultoría sobre la Definición de la Estrategia y Memoria de Sostenibilidad, lo cual se dio en diciembre de 2023, para considerar el inicio de este proyecto, por los insumos que aporta.

Su ejecución se reprograma para el año 2025 y dependerá de la disponibilidad de recursos que tenga la UCUENCA EP.

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 resultado 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: 44%

3.2.1. **Diseñar e implementar la estrategia de comunicación interna y externa:** Con fecha 27 de julio de 2022 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. Este proyecto fue cerrado en septiembre de 2023 y generó los siguientes productos:

1. Mapa Mental.
2. Diagnóstico.
3. Taller con el personal interno de UCUENCA EP para el desarrollo de habilidades de comunicación.
4. Plan de Comunicación a Corto Plazo.
5. Diseños de productos comunicacionales.
6. Material informativo para los grupos de interés.
7. Propuesta de actualización de la página web.

Como parte del material de comunicación se generó el documento “Directrices para ejecución de presupuesto con la Empresa Pública de la Universidad de Cuenca – Proyectos de Investigación”, que ha permitido estandarizar y socializar adecuadamente la gestión de proyectos de investigación que ejecuta la Empresa bajo la figura de convenios suscritos con la Universidad de Cuenca.

De igual forma, se generó un brochure de los proyectos que ha ejecutado y ejecuta la Empresa, como una herramienta de difusión de la experiencia de UCUENCA EP, el mismo que contribuye a incrementar su conocimiento en el mercado.

En los aspectos de comunicación interna es importante destacar la colocación de una cartelera institucional, el desarrollo de reuniones del personal en fechas importantes, la celebración de cumpleaños.

En cuanto a la estrategia de comunicación a largo plazo, se definirá y analizará su ejecución como parte del Plan Comercial y Estrategia de Marketing de la Empresa, el cual será llevado a cabo en función de la disponibilidad de recursos que se tenga durante el año 2024.

La gestión de redes sociales durante el año 2024, se hará de forma interna por parte del personal de la Empresa, con el apoyo de diseño y directrices de la Dirección de Comunicación de la Universidad de Cuenca.

3.3. ÁMBITO: ÉTICA Y TRANSPARENCIA

Objetivo CG3: Fortalecer la ética y transparencia en la organización, con prácticas y mecanismos institucionalizados, que involucren a los diferentes grupos de interés de la Empresa.

Nivel de cumplimiento del Objetivo CG3: 67%

- 3.3.1. **Establecer el análisis del código de ética con enfoque de grupos de interés:** Como parte del contrato No. CDC-UCP-005-2022 para la “Definición de la Estrategia y Memoria de Sostenibilidad de UCUENCA EP”, suscrito el 9 de septiembre de 2022 por un monto de US\$ 67.500 sin incluir IVA y un plazo de 300 días, se incluyó como Producto 14: Código de Ética de UCUENCA EP, orientado a los grupos de interés, el cual fue aprobado: así

como se cumplió con el respectivo taller de capacitación y socialización con el personal de la Empresa el 15 de septiembre de 2023.

- 3.3.2. **Realizar procesos de capacitación a la alta dirección y grupos internos sobre las políticas de la empresa y código de ética:** Como parte del contrato No. CDC-UCP-005-2022 para la “Definición de la Estrategia y Memoria de Sostenibilidad de UCUENCA EP, suscrito el 9 de septiembre de 2022 por un monto de US\$ 67.500 sin incluir IVA y un plazo de 300 días, se contempló como Producto 13: Ajuste de las Principales Políticas Corporativas, como Producto 14: Código de Ética de UCUENCA EP y como Producto 15: Capacitación sobre el Código de Ética, los cuales fueron entregados en diciembre de 2023.

La construcción de las políticas y código de ética fue participativa, e involucró en diferentes momentos al equipo directivo y al personal de la Empresa, considerando también la realización de reuniones de socialización y capacitación.

- 3.3.3. **Establecer canal ético y de quejas (internas), con procesos y procedimientos:** Durante el año 2024 se implementarán los productos de la consultoría para la “Definición de la Estrategia y Memoria de Sostenibilidad de UCUENCA EP”, luego de lo cual se avanzará con este proyecto, por lo que será reprogramado para el año 2025.

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 35%¹:

EJES	ÁMBITO	PROGRAMA	% Avance Propuesto	% Avance Logrado	Evaluación
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Estrategia de Sostenibilidad	Estrategia de Sostenibilidad	53%	53%	100%
		Diversidad e Inclusión	0%	0%	No Aplica
	Gestión de Talento Humano	Talento Humano	100%	50%	50%
	Riesgos	SSO y Ambiente	84%	0%	0%

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

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	85%	18%	21%
		Posicionamiento	84%	0%	0%
	Cadena de Valor	Cadena de Valor	80%	30%	50%
	Proyectos	Gestión de Proyectos	100%	17%	17%
Gobierno Corporativo y Compliance	Gobierno Corporativo	86%	0%	0%	
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%	35%	44%
	Ética y Transparencia	Ética y Transparencia	69%	44%	67%
Total Ejecución Plan Estratégico 2023			82%	25%	35%

4. CONCLUSIÓN

El fortalecimiento de la gestión de UCUENCA EP, así como sus objetivos de crecimiento y de optimización de la gestión de los grupos de interés se los irá enfrentando en función de la capacidad operativa y financiera de la Empresa; pues su autonomía financiera, administrativa y de gestión obliga a que todo lo que ejecuta se lo haga en función de los recursos que genera para cada período de gestión, los cuales están en relación directa con su posicionamiento en el mercado y su capacidad de captar proyectos, sobre todo en el sector público.

De acuerdo al presupuesto aprobado para el año 2024, se ha priorizado la ejecución de los siguientes proyectos:

- Diseñar e implementar los subsistemas de talento humano, para lo cual se ha considerado un presupuesto de US\$ 14.500,00² para los subsistemas de capacitación y evaluación del desempeño. Los demás subsistemas se los ejecutará a través de la incorporación de un profesional especializado en temas de talento humano.
- Diseñar e implementar plan de gestión de riesgos integrales: ambientales, SSO, comunidades - seguridad, con manuales, procesos y procedimientos. Se avanzará con la profesional que apoya en los temas de seguridad y salud ocupacional.

² Este monto cubrirá el desarrollo e implementación del Subsistema de Capacitación y de Evaluación de Desempeño.

- Realizar procesos de formación de colaboradores, para la gestión integral de riesgos sociales y ambientales. Se avanzará con la profesional que apoya en los temas de seguridad y salud ocupacional.
- Realizar análisis e implementación de nuevas unidades de negocio del primer año (Unidad 1). Este proyecto está orientado a la ejecución de proyectos de construcción. Para el año 2024 se ha presupuestado un monto de US\$ 51.600,00 como aporte inicial de la Empresa, para una estructura base. La ejecución de este proyecto estará en función de las alianzas y financiamiento que se logre gestionar.
- Optimizar el sistema de gestión de proyectos. Se plantea trabajar en la estabilización del sistema y su implementación definitiva, a través del técnico en sistemas contratado para cubrir las necesidades de tecnologías de la información de la Empresa.

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

Como cada año UCUENCA EP tiene retos importantes que cumplir, los cuales son posibles con el liderazgo de su nivel directivo y el involucramiento de su personal, equipo que contribuye a que la Empresa camine hacia la consecución de su crecimiento, diversificación e innovación.

Elaborado por: DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN