

# PLAN ESTRATEGICO EMPRESA PÚBLICA UPEC-CREATIVA EP 2018 -2020

TULCÁN, NOVIEMBRE DE 2018

## **Directorio de la empresa pública UPEC-CREATIVA EP**

Dr. Hugo Ruiz Enríquez, Rector UPEC y Presidente del Directorio

MSc. Lilibian Montenegro, Vicerrectora UPEC y Vicepresidente del Directorio

MSc. Luis Enrique Santacruz, Director Financiero UPEC y miembro del directorio

Dr. Edgar Jiménez, Procurador UPEC y miembro del Directorio

PhD. Félix Paguay, Director de Planificación y Desarrollo Institucional UPEC y miembro del Directorio

## **Comisión de Planificación de la Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP**

Ing. Carlos Revelo Valenzuela, Mgtr. Gerente de UPEC CREATIVA EP.

PhD. Félix Paguay, Director de Planificación y Desarrollo Institucional UPEC.

MSc. Luis Viveros, Presidente de la Comisión de Evaluación UPEC.

## ÍNDICE

### Contenido

<b>PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2018-2020 DE LA EMPRESA PÚBLICA UPEC – CREATIVA EP</b> .....	5
<b>ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL</b> .....	6
<b>1. METODOLOGÍA APLICADA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.</b> .....	7
1.1. Consideraciones generales de la metodología.....	7
1.2. Objetivos del proceso de planificación estratégica.....	7
1.3. Metodología.....	7
<b>2. COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO</b> .....	8
2.1. Identidad de la Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP.....	8
2.2. Variables de impacto de la Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP.....	9
2.2.1. Entorno económico.....	9
2.2.2. Entorno social.....	10
2.2.3. Entorno político.....	10
2.2.4. Entorno legal.....	12
2.3. La misión institucional.....	13
2.4. La visión institucional.....	14
2.4.1. Visión tendencial.....	14
2.4.2. Visión deseada.....	15
2.4.3. Visión factible.....	16
2.5. Valores institucionales de la Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP.....	17
2.6. Diagnóstico estratégico.....	20
2.6.1. Matriz FODA.....	20
2.6.2. Problemas Estratégico.....	21
2.6.3. Soluciones Estratégicas.....	22
2.6.4. Despliegue estratégico.....	22
2.6.4.1. Ejes Estratégicos.....	23
2.6.4.1.1. Gestión Administrativa.....	23
2.6.4.1.2. Gestión Financiera.....	23
2.6.4.1.3. Gestión de proyectos.....	23
2.6.4.1.4. Educación continua.....	24
2.6.4.1.5. Comercialización.....	24
2.6.4.1.6. Responsabilidad Social.....	24

<b>2.6.5. Matriz técnica: Objetivos estratégicos, metas, indicadores y estrategias</b>	
24	
<b>2.7. Políticas empresariales</b> .....	29
<b>3. SISTEMA DE APOYO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</b> .....	30
<b>3.1. Sistema de seguimiento y evaluación de la planificación estratégica 2018 – 2020.</b>	30
<b>3.2. Sistema de comunicación.</b> .....	30
<b>3.3. Sistema de capacitación.</b> .....	30
<b>3.4. Sistema de reconocimiento.</b> .....	30
<b>3.5. Sistemas de información.</b> .....	30
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	31
<b>5. RECOMENDACIONES</b> .....	31
<b>6. GLOSARIO DE TÉRMINOS</b> .....	31
<b>7. ABREVIATURA</b> .....	33
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	34

## **PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2018-2020 DE LA EMPRESA PÚBLICA UPEC – CREATIVA EP**

El Plan Estratégico de la Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP 2018-2020, es un instrumento para la gestión del desarrollo de las actividades de la organización y constituye la base para establecer el Plan Operativo Anual, portafolio de bienes y servicios y los programas de inversión y reinversión empresarial.

Lograr el futuro deseado conlleva diseñar una estrategia que permita alcanzar el éxito y evitar los fracasos. Los objetivos no son órdenes, son compromisos; no determinan el futuro, sino que son el medio para mover los recursos y las energías de la organización como objeto de crear ese futuro deseado; para ello es necesario tomar en cuenta las potencialidades, capacidades y oportunidades que presenta la Empresa Pública de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, para hacer frente a las vulnerabilidades y amenazas que constituyen riesgos para el desarrollo empresarial sostenible.

El plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Ofrece el diseño y la construcción del futuro para la organización, aunque éste, sea imprevisible. El objetivo de la planificación es diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo, movilizandando las energías y capacidades de todos; además expresa para qué existe la organización, cuál es su función social, qué hace o debe hacer; promueve la creación de un futuro posible que consecuentemente posibilite el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad en general.

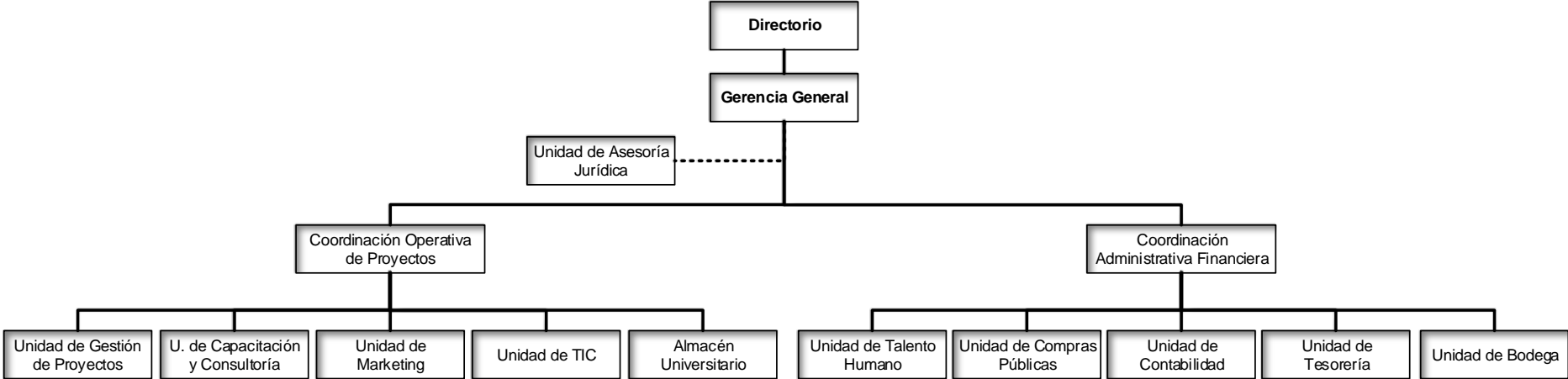
La construcción de este importante instrumento de gestión se realizó con el apoyo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, utilizando métodos participativos, basados en el conocimiento, la investigación científica y la discusión responsable de la realidad empresarial frente al contexto, considerando la normativa legal vigente.

En consecuencia, el Plan Estratégico de la Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP invita a la interacción de los actores sociales, para ser mejores y abordar objetivos orientados en la construcción del bien común y se convierte en el punto de partida para unir esfuerzos y construir una empresa competitiva y sostenible que aporte al desarrollo de la sociedad en general. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión empresarial de calidad.

Atentamente,

Ing. Carlos Revelo Valenzuela, Mgtr.  
**GERENTE GENERAL  
UPEC-CREATIVA EP**

# ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



## **1. METODOLOGÍA APLICADA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

### **1.1. Consideraciones generales de la metodología.**

La estrategia constituye una de las áreas más importantes y estudiadas en la gestión estratégica de las organizaciones hoy en día. Para el desarrollo del Plan Estratégico, la Gerencia de la Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP, con la colaboración de la Comisión designada para el efecto, ajustó el proceso de planificación estratégica basándose en la metodología aplicada para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015 – 2020 de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Al ser el primer Plan Estratégico de la Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP, es importante identificar puntos clave en los cuales se va a enfocar sus esfuerzos y su actuar empresarial. La metodología considera dos momentos esenciales para su elaboración:

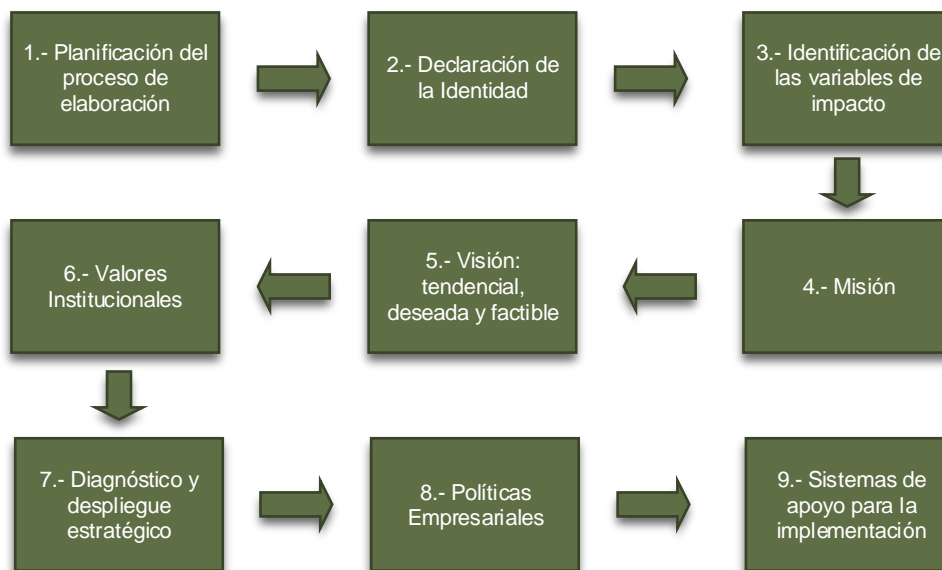
- a) Identificación de los puntos clave, giro específico del negocio y variables de impacto que puedan afectar la actividad empresarial.
- b) Elaboración del Plan Estratégico de la Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP por parte de la Gerencia General con el apoyo de la Comisión designada para este efecto.

### **1.2. Objetivos del proceso de planificación estratégica**

- a) Elaborar el plan estratégico para el periodo 2018-2020, para direccionar el rumbo futuro de la Empresa Pública UPEC-Creativa EP, acorde con las exigencias internas y del contexto.
- b) Fortalecer la cultura de planificación estratégica en la Empresa Pública, dando cumplimiento a requerimientos legales y de rentabilidad empresarial
- c) Lograr la sostenibilidad financiera y manejo responsable de recursos.

### **1.3. Metodología**

Se consideró como guía la planificación del PEDI 2015-2020 de la UPEC, la metodología que fue aplicada en la elaboración de la planificación estratégica en la Empresa Pública UPEC-Creativa EP, para el período 2018-2020 se estructura en nueve etapas secuenciales, que permiten el desarrollo organizado del proceso de elaboración de la planificación estratégica, las cuales se muestran a continuación:



Etapas de la construcción de la planificación estratégica UPEC-CREATIVA EP  
Elaborado por: Carlos Revelo Valenzuela

## 2. COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO

### 2.1. Identidad de la Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP

La empresa pública UPEC-CREATIVA EP provee bienes y servicios, que generan soluciones creativas, innovadoras y confiables, basadas en la investigación y el conocimiento. Es una empresa creada por la Universidad Politécnica Estatal del Carchi UPEC, mediante Resolución N° 174-CSUP-2017 expedida por el Consejo Superior Universitario Politécnico de la UPEC, en sesión del 6 de julio de 2017, para la gestión de sectores estratégicos, prestación de bienes y servicios públicos y el desarrollo de otras actividades económicas, de conformidad con el artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador.

UPEC-CREATIVA EP se constituye como una empresa pública con personería jurídica, de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con domicilio en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi; se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP, el Plan Nacional de Desarrollo (2017-2021), su Escritura de Constitución, otras leyes conexas, Reglamentos internos expedidos de acuerdo con la Ley y por otras normas emitidas por sus órganos de administración y autoridades; con competencia a nivel local, provincial, regional, nacional e internacional.

De conformidad con el artículo 3 de la CONSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA “UPEC CREATIVA EP” su



creación comprende y tiene por objeto la administración y gestión logística, operativa y comercial de bienes y servicios; consultoría especializada y productos de proyectos de investigación; adquisiciones; ejecución de obras y prestación de servicios; administración de los bienes inmuebles y muebles y de las diferentes operaciones comerciales y de negocios que supongan una relación y vinculación de base comercial con entes públicos o privados externos a la Universidad y con la propia Universidad.

UPEC-CREATIVA EP está integrada por talento humano nacional e internacional proveniente de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi UPEC a través de convenios y proyectos, con experiencia en diferentes campos del conocimiento, con capacidad científica, técnica, humanista y comprometidos con la institución. Además, cuenta con el apoyo de talento humano perteneciente a universidades aliadas, empresas públicas y privadas, personas naturales y jurídicas, con quienes en alianza estratégica buscan el desarrollo económico a través de la prestación de bienes y servicios de calidad con oportunidad.

UPEC-CREATIVA EP brinda soluciones inteligentes para el desarrollo.

## 2.2. Variables de impacto de la Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP

### 2.2.1. Entorno económico

VARIABLE	VALOR	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD O POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
1. Deflación persistente	-0,14 %	A	Alta	Amenaza
2. Riesgo país	657	M	Alta	Oportunidad
3. Desempleo urbano	5,69	A	Alta	Amenaza
4. Producción	1.2%	A	Alta	Oportunidad
5. Tasa de interés real	En aumento	M	Alta	Amenaza
6. Tipo de cambio	2878	A	Alta	Amenaza

**Análisis:** Un proceso de deflación persistente puede ocasionar el deterioro de la economía debido a la pérdida de incentivo de los productores por la baja de precios en los productos, en estas condiciones el efecto puede ser adverso en las operaciones de las empresas llevando a la reducción de sus actividades y eventual despido de empleados, el efecto directo en la empresa pública se vería en la baja de demanda de servicios por parte del sector empresarial. Una reducción del riesgo país mejora las condiciones de inversión por tanto las operaciones de las empresas y un incremento de la actividad productiva, también puede repercutir en la confianza del mercado, para la empresa pública le facilitaría realizar negociaciones y contratos a nivel nacional y extranjero. El desempleo al parecer es bajo, pero un inadecuado análisis de la situación puede generar falsas expectativas, desde la perspectiva de subempleo se puede entender que existe riesgo de reducción de la demanda de servicios y productos por parte de la población, en estas condiciones dicha reducción puede afectar

las ventas de la empresa pública o alargar los periodos de cobro de facturas. La tasa de interés real se vuelve más cara por el efecto de la deflación, esto origina altos costos para las personas y las empresas en la contratación de créditos, afectándose directamente el nivel de demanda, así como en el caso anterior, la carga financiera afecta el nivel de consumo e inversión; por último el tipo de cambio es una externalidad que afecta al comercio directamente en las exportaciones, reduciendo la competitividad de nuestros productos o servicios, pero benefician los procesos de asesoría y consultoría en términos de estrategia y acciones de corto, mediano y largo plazo.

## 2.2.2. Entorno social

VARIABLE	VALOR	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD O POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
1. Personas pobres por NBI	57.25	A	Alta	Amenaza
2. Escolaridad	8,3 años	A	Alta	Oportunidad
3. Analfabetismo	6,2 %	M	Media	Oportunidad
4. Ocupación en agricultura y comercio	+60%	A	Alta	Amenaza
5. Analfabetismo digital	34,7%	A	Alta	Oportunidad

**Análisis:** En el campo social se destaca el nivel de pobreza por necesidades básicas insatisfechas que para el Carchi se encuentra cerca al 60%, este aspecto muestra dos posibilidades, la de oportunidad por los campos de acción en los que se puede intervenir y la de amenaza por las dificultades que trae el bajo poder adquisitivo de la población; en tales condiciones la amenaza es más posible por la falta de recursos que permitan en un mejor accionar de la comunidad en propuestas de las empresas públicas. La escolaridad y el bajo analfabetismo facilitarían el trabajo de la empresa pública por que el mensaje o propuesta de servicios puede ser mejor entendido por la población facilitando su inserción. La dependencia de la población de actividades primarias y del comercio perjudica el accionar de la empresa pública porque su comportamiento dificulta el mejoramiento de la calidad de vida de la población, la dependencia de actividades altamente influenciadas por factores externos sin mecanismos de protección deriva en un deterioro de la calidad de vida de los agricultores y comerciantes, derivando dificultades para acceder a servicios. El analfabetismo digital puede ser una oportunidad desde la perspectiva de necesidades de capacitación en el manejo de internet, smartphones y computadores desde cuestiones básicas hasta avanzadas, existiendo una amplia base de ciudadanos que requieren este servicio.

## 2.2.3. Entorno político

VARIABLE	VALOR	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD O POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
1. Estabilidad política	Consensos y acuerdos nacionales. Política	Alto	Media	Oportunidad

	fiscal basada en el diálogo.			
2. Buena relación con el gobierno central	Consensos y acuerdos con instituciones del gobierno central.	Alto	Media	Oportunidad
3. Falta de coordinación entre gobiernos locales	Conflictos de intereses entre autoridades.	Medio	Alto	Amenaza

**Análisis:** Desde el año 1996 hasta el año 2006, en el Ecuador ocurría que ningún presidente de la República terminaba su mandato. Ecuador ha dejado atrás la inestabilidad, su democracia ha madurado y ahora enfrenta el desafío de alcanzar los consensos políticos necesarios para adecuar su economía al nuevo contexto internacional, retomar una senda del crecimiento sostenible con mayor participación del sector productivo y proteger los avances sociales existentes. Según el Banco Mundial, para Ecuador será crítico mejorar la efectividad y progresividad de la política fiscal con el fin de lograr una consolidación que garantice la estabilidad macroeconómica a tiempo que se protege a la población más vulnerable y preserva la confianza del sector privado (BANCO MUNDIAL, 2018).

La estabilidad política existente permite generar confianza para desarrollar proyectos productivos, así como también promueve inversiones comerciales, convenios y alianzas estratégicas entre entidades del sector público y entre el sector público y el sector privado, siendo este último un generador de beneficios tanto económicos como sociales. Estas alianzas permitirán a la Empresa Pública de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, articular de manera conjunta los recursos que podrán orientarse a elevar el impacto de las investigaciones, de la transferencia tecnológica y formación continua, cumpliendo eficientemente con la responsabilidad social de la universidad, a través de la prestación de bienes y servicios de calidad a la sociedad.

Por otro lado, en la provincia del Carchi aún no se ha evidenciado el desarrollo de proyectos ni acciones conjuntas entre los gobiernos locales; Sin embargo, la Universidad Politécnica Estatal del Carchi UPEC, mantiene una buena relación con las instituciones pertenecientes al gobierno central, lo cual es una oportunidad para la Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP en el ámbito comercial y una ventaja en la coordinación de acciones que permitan el desarrollo de proyectos para la prestación de bienes y servicios de calidad.

Finalmente, es importante considerar dentro de este sistema de alianzas, el acercamiento a través de convenios y acuerdos de cooperación que mantiene la Universidad Politécnica Estatal del Carchi UPEC con los gobiernos parroquiales, cantonales y provinciales, e instituciones locales, cantonales, provinciales y nacionales, los cuales impulsan a UPEC-CREATIVA EP a formar relaciones comerciales con los cooperantes.

## 2.2.4. Entorno legal

VARIABLE	VALOR	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD O POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
1. Seguridad Jurídica	Regulación a la gestión de las empresas públicas.	Alto	Media	Oportunidad
2. Reformas en la legislación vigente	Nuevas políticas de Estado.	Alto	Media	Amenaza
3. Autonomía responsable	Autonomía administrativa y financiera responsable.	Medio	Alta	Oportunidad

**Análisis:** UPEC-CREATIVA EP se constituye como una empresa pública con personería jurídica, de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con domicilio en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi; se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP, el Plan Nacional de Desarrollo (2017-2021), su Escritura de Constitución, otras leyes conexas, reglamentos internos expedidos de acuerdo con la Ley y por otras normas emitidas por sus órganos de administración y autoridades; con competencia a nivel local, provincial, regional, nacional e internacional.

El artículo 225 de la Constitución de la República del Ecuador establece que el sector público comprende, entre otros, los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de los servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y comprende además las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos. De esta manera se incorpora taxativamente a las empresas del Estado dentro del sector público.

El artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador determina que: *“El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales. Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas o sus subsidiarias, relacionadas o asociadas, de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado”.*

Las empresas públicas están reguladas por la Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP, la cual regula la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República, conforme lo establece su artículo 1.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP, de conformidad con lo establecido en su artículo 35, concede a las empresas públicas amplia capacidad de asociación con sectores públicos o privados, nacionales o internacionales. Estas asociaciones pueden ser expresadas como alianzas estratégicas y se constituyen para el cumplimiento de los fines y objetivos empresariales.

El artículo 41 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas establece que para las empresas públicas se aplicará el Régimen Tributario correspondiente al de las entidades y organismos que pertenecen al sector público, incluido el de las exoneraciones, contempladas en el Código Tributario, en la Ley de Régimen Tributario Interno y en las demás leyes de naturaleza tributaria.

La seguridad jurídica garantiza la correcta operación de las empresas públicas y el cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron creadas. Cualquier cambio en la legislación vigente genera un cambio en los procesos y procedimientos que se realizan, tomando en consideración que para el sector público está permitido realizar lo que se encuentra establecido en la Ley.

### **2.3. La misión institucional**

La misión constituye para la Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP, su propósito fundamental o razón de ser. Este gran objetivo, de manera resumida se plantea de la siguiente manera:

Misión Corporativa: “UPEC-CREATIVA-EP brinda soluciones confiables a través de la oferta de bienes y servicios de calidad, que satisfacen las necesidades de los usuarios, con el compromiso ético de potenciar el desarrollo, garantizando el profesionalismo y la responsabilidad social”.

Sin embargo, para alcanzar una declaración que aglutine los elementos y características esenciales de la institución, se construye una misión completa que contempla:

La Empresa Pública UPEC CREATIVA EP brinda alternativas para la solución de problemas de orden empresarial, social, económico, ambiental, entre otros; a

través de la oferta de bienes y servicios de distinta naturaleza, que se ajustan a los requerimientos de sus usuarios.

La gestión de UPEC-CREATIVA EP tiene impacto en el desarrollo social, económico, ambiental, productivo y empresarial, a través del fortalecimiento de las habilidades, capacidades y recursos de las organizaciones beneficiarias o usuarios en general.

La oferta de bienes y servicios de UPEC-CREATIVA EP, se gestiona según la demanda de los usuarios, entre los que se encuentran clientes corporativos e individuales. UPEC CREATIVA EP utiliza las distintas disciplinas del conocimiento, la innovación y la investigación para la construcción de su oferta; los productos entregados buscan la satisfacción de los clientes, a través del cumplimiento de sus expectativas.

La ética y profesionalismo constituyen parte de la filosofía de la gestión de UPEC-CREATIVA-EP, lo cual garantiza que las soluciones planteadas cumplan con las expectativas y generen credibilidad y seguridad a sus usuarios.

UPEC-CREATIVA EP asegura el cumplimiento cabal de las obligaciones contraídas con sus usuarios, el compromiso con actores internos y externos, así como también la atención a las demandas sociales, económicas y ambientales de la región.

## **2.4. La visión institucional**

La visión de futuro supone el estado que desea alcanzar la Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP.

En este sentido, la Visión Corporativa de UPEC-CREATIVA EP es: “Ser una empresa pública reconocida por brindar soluciones innovadoras y de calidad, que contribuyan al desarrollo económico, social, científico-tecnológico de la región y del país.”

### **2.4.1. Visión tendencial**

Las empresas públicas son constituidas por el Estado o sus Instituciones para la administración de sectores estratégicos o la prestación de servicios públicos. Según Daniel Steiner, miembro de la Consultora Proventus, las empresas públicas se las puede dividir en sociales, estratégicas y otras sin perfil definido. De los datos que son públicos se conoce que el Estado en vez de recibir recursos desde esas empresas les entregó US\$356 millones en el 2017, cifra inferior a la

del 2016 (US\$590 millones). Además, los ingresos bajaron: mientras en 2016 fueron de US\$12.284,8 millones, en el 2017 sumaron US\$11.922,9 millones, es decir, US\$361 millones menos.

El resultado de las operaciones de las empresas terminó en números negativos en 2017: - US\$86 millones. Pero eso refleja una recuperación, pues en el 2016 fue de - US\$1.575 millones.

UPEC-CREATIVA EP genera ingresos promedios mensuales de USD 8.563,16 dólares de los Estados Unidos de América, que permiten cubrir sus gastos operativos, lo que garantiza su sostenibilidad en el corto y mediano plazo. Los convenios y alianzas estratégicas con el sector público y privado permiten generar proyectos innovadores que garantizan la estabilidad de la empresa en el largo plazo.

Las actividades empresariales generan nuevas necesidades de personal. Dependiendo de la disponibilidad presupuestaria se realizan nuevas contrataciones, lo que permite fortalecer la estructura organizacional y cumplir los objetivos planteados por la Empresa.

La Empresa Pública cuenta con los suficientes instrumentos de gestión que permiten una adecuada administración y planificación de actividades y proyectos.

UPEC-CREATIVA EP cuenta con reconocimiento empresarial por su oferta de bienes y servicios de calidad, respaldados por la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

#### **2.4.2. Visión deseada**

De acuerdo a la Revista Vistazo, entre las 10 mayores empresas del Ecuador de año 2018 se ubican 4 empresas públicas, siendo la primera Petroecuador EP. Sin embargo, al ampliar la lista a las 500 mayores empresas del Ecuador, la participación de empresas públicas es inferior. Esto se debe a que aquellas que aparecen en el ranking son empresas públicas que manejan sectores estratégicos del Estado, por lo tanto, el reto para el resto de empresas públicas es generar estrategias que les permitan ser rentables y eficientes.

UPEC-CREATIVA EP genera ingresos anuales que permiten aportar con al menos el 25% del presupuesto institucional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Los ingresos son provenientes de la ejecución de proyectos de inversión, oferta de programas de educación continua, consultorías, asesorías, comercialización de bienes y servicios profesionales a la sociedad en general y comunidad universitaria.

La oferta de bienes y servicios de calidad hacen que UPEC CREATIVA EP sea un referente en la región, posicionando su gestión ante la sociedad. La Empresa Pública obtiene un reconocimiento social y empresarial que le permite

potencializar e incrementar las alianzas estratégicas con organizaciones públicas o privadas que buscan obtener beneficios mutuos con responsabilidad social.

Parte de la rentabilidad generada por UPEC-CREATIVA EP se reinvierte para la adquisición de nuevos activos fijos o incremento de capital que le permite a la Empresa operar de forma autofinanciada sin necesidad de recurrir a créditos o financiamientos externos.

La estructura organizacional está cubierta por personal comprometido, garantizando la operación efectiva de la Empresa con instrumentos legales y de gestión apropiados para su desarrollo.

### **2.4.3. Visión factible**

Para el año 2020, UPEC-CREATIVA EP generará ingresos anuales superiores a los 300.000,00 dólares de los Estados Unidos de América por la administración y gestión logística, operativa y comercial de bienes y servicios; consultoría especializada y productos de proyectos de investigación; adquisiciones; ejecución de obras y prestación de servicios; administración de los bienes inmuebles y muebles y de las diferentes operaciones comerciales realizadas de forma individual o a través de alianzas estratégicas.

Estos ingresos permitirán generar utilidades considerables para la Empresa Pública que podrán ser destinadas para cubrir necesidades de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi o su reinversión para la ejecución de nuevos proyectos de inversión o capitalización de la empresa.

Los puestos requeridos de acuerdo a la estructura organizacional alcanzarán una ocupación del 60%, lo que permitirá que la Empresa Pública pueda operar de forma más efectiva, garantizando la sostenibilidad empresarial en el mediano y largo plazo.

La ejecución de proyectos y convenios impactan en la región y permiten posicionar a la Empresa Pública como principal socio para lograr el desarrollo de instituciones públicas o privadas, clientes corporativos e individuales, lo que le otorga a UPEC-CREATIVA EP un reconocimiento social trascendente. Se potencializa e incrementa las alianzas estratégicas con organizaciones públicas o privadas que buscan obtener beneficios mutuos con responsabilidad social.

El trabajo en equipo es parte de la cultura organizacional, el cual ayuda a obtener los resultados esperados de manera efectiva y con calidad. Los equipos de trabajo privilegian los objetivos comunes y sus integrantes aportan su experiencia, formación, personalidad y aptitudes, encontrando compatibilidad entre las metas personales y los objetivos del equipo. Los valores son parte integrante de la gestión diaria, los cuales se transmiten y comparten para garantizar procesos de calidad.



## 2.5. Valores institucionales de la Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP

Valores	Descripción	Modos de actuación
Responsabilidad	Somos conscientes del cumplimiento oportuno de nuestras obligaciones y asumimos con honestidad la consecuencia de nuestros actos. Respetamos el tiempo de los demás a través de nuestra puntualidad. Reconocemos plenamente los derechos de las personas, de la naturaleza, de la empresa y la diversidad de pensamiento.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aceptar nuestras obligaciones y compromisos y cumplirlos de manera eficaz y eficiente.</li> <li>2. Planificar adecuadamente el tiempo, las actividades y los recursos asignados.</li> <li>3. Asumir las consecuencias de los actos y buscar la manera más efectiva de remediarlos.</li> <li>4. Desarrollar el espíritu crítico y autocrítico constructivo en el cumplimiento de las obligaciones y deberes empresariales e institucionales</li> <li>5. Cuidado y protección del ambiente.</li> <li>6. Cumplir y comunicar de manera oportuna la normativa, decisiones institucionales y delegar con responsabilidad.</li> <li>7. Fomentar el respeto a la libertad de pensamiento y expresión.</li> <li>8. Brindar bienes y servicios con calidad y oportunidad.</li> <li>9. Disciplinar nuestras obligaciones a fin de fortalecer una personalidad con carácter, orden y eficacia.</li> </ol>
Servicio	Entendemos el servicio como la capacidad de interpretar las necesidades de nuestros clientes, y junto a ellos, brindar soluciones innovadoras de calidad que se ajusten a sus requerimientos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacer los deseos y necesidades de nuestros clientes en base a sus requerimientos.</li> <li>2. Escuchar con atención lo que el cliente quiere, necesita y solicita.</li> <li>3. Atender a los clientes con amabilidad y calidez, comprendiendo sus necesidades y ofreciéndoles soluciones oportunas, con entusiasmo y pasión por lo que hacemos.</li> <li>4. Comprender que hoy en día, brindar un servicio de</li> </ol>

		calidad al cliente no es opcional.
Trabajo en equipo	Realizamos un trabajo colaborativo para llegar a obtener resultados de manera efectiva con el uso de las potencialidades del talento humano.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respetar las opiniones de los participantes del equipo de trabajo.</li> <li>2. Lograr consensos en las decisiones que se generan dentro del equipo de trabajo interdisciplinario.</li> <li>3. Asumir con responsabilidad los roles asignados para el trabajo en equipo.</li> <li>4. Buscar los mecanismos más adecuados para que la comunicación sea efectiva.</li> <li>5. Desarrollar un ambiente de cooperación mutua.</li> <li>6. Desarrollar acciones que garanticen permanentemente la profesionalidad en nuestro desempeño.</li> <li>7. Generar la participación proactiva entre los miembros del equipo.</li> </ol>
Calidad	Buscamos el cumplimiento de la misión, los objetivos y los valores institucionales a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos institucionales. La calidad es una forma de pensar y actuar de manera individual y colectiva en el desempeño profesional. La calidad no es un fin sino un trabajo de mejoramiento permanente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer la cultura de la evaluación.</li> <li>2. Definir objetivos de desempeño que sean progresivos para medir la calidad.</li> <li>3. Evaluar el desempeño empresarial con objetividad y responsabilidad, tomando como base los resultados.</li> <li>4. Cumplir con estándares nacionales e internacionales que establezcan escenarios retadores de calidad.</li> <li>5. Medir la satisfacción de los beneficiarios de la gestión de la empresa y retroalimentar mediante planes de mejora.</li> <li>6. Desarrollo permanente del talento humano a través de la capacitación.</li> <li>7. Ofertar bienes y servicios que se ajustan a los requerimientos de nuestros clientes.</li> </ol>
Confianza	Garantizamos que los bienes y servicios ofertados van encaminados a conseguir la	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer las relaciones con nuestros clientes a fin de atender de forma</li> </ol>

	<p>satisfacción integral de las necesidades de nuestros clientes. Desarrollamos los procesos con total transparencia respetando de manera íntegra todos los aspectos legales y morales, basados en la responsabilidad y el respeto mutuo.</p>	<p>adecuada sus requerimientos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer las relaciones con los colaboradores de la empresa, que permitan lograr un mayor compromiso y lealtad.</li> <li>Aumentar y mejorar la comunicación.</li> <li>Aceptar las críticas constructivas como mecanismo de autoaprendizaje.</li> <li>Asumir que la gestión de la confianza es el elemento clave para garantizar que nuestra empresa sea competitiva y capaz de producir resultados extraordinarios.</li> </ol>
Progreso	<p>Nuestro trabajo tiene como objeto la generación de valor. La inversión de los recursos económicos, permiten generar nueva riqueza, desarrollo económico y potencialización de la sociedad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Generar proyectos sustentables y sostenibles.</li> <li>Ofertar bienes y servicios de calidad que contribuyan al desarrollo socio – económico de la sociedad.</li> <li>Evaluar el impacto de los bienes y servicios entregados a la sociedad como mecanismo de desarrollo.</li> <li>Actuar como una empresa responsable al desarrollar aptitudes, experiencias y perspectivas en nuestros clientes.</li> </ol>
Pertenencia	<p>Tenemos compromiso absoluto y permanente con nuestra empresa, desempeñando las actividades laborales con pasión, mística, vocación y orgullo de pertenencia en cada actividad llevada a cabo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Participar activamente en los procesos y actividades que realice la empresa.</li> <li>Asumir las obligaciones con responsabilidad.</li> <li>Comprometerse con el direccionamiento estratégico de la empresa y garantizar que la planificación tenga la principal prioridad y se alcance una cultura que la fortalezca como herramienta básica en la dirección.</li> <li>Valorar y reconocer el trabajo eficaz y eficiente de la empresa.</li> <li>No afectar negativamente a la empresa.</li> </ol>

		6. Asumir con responsabilidad los valores y políticas institucionales.
Respeto	Consideración de que alguien o incluso algo tienen un valor por sí mismo y se establece con reciprocidad y reconocimiento mutuo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocer la capacidad que tiene el ser humano para su autodeterminación.</li> <li>2. Valorar los intereses y necesidades del otro.</li> <li>3. Relaciones interpersonales en el reconocimiento de sí mismo y del otro.</li> <li>4. Praxis de amabilidad y cordialidad entre los integrantes de la comunidad universitaria.</li> </ol>
Innovación	Creemos en la innovación como parte fundamental para crear valor a nuestros clientes, la innovación es sinónimo de cambio, la empresa innovadora es la que cambia, evoluciona, hace cosas nuevas, ofrece nuevos productos y adopta, o pone a punto, nuevos procesos, así como también, supone que éstos, lleguen a quienes los necesitan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuestra rapidez, flexibilidad y capacidad de adaptación nos permite brindar soluciones específicas a nuestros clientes.</li> <li>2. Orientar los esfuerzos a nuestros clientes y trabajar para entender su negocio.</li> <li>3. Aceptar ideas nuevas y creativas que permitan solucionar las necesidades o problemas de nuestros clientes.</li> <li>4. Evolucionar y mejorar para enfrentar los nuevos desafíos empresariales.</li> </ol>

## 2.6. Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico está determinado por el análisis de la situación actual que presenta la Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP. Se ha desarrollado a través de la aplicación de la Matriz FODA como instrumento de análisis y posterior a ello se determinan los problemas estratégicos y las soluciones estratégicas.

### 2.6.1. Matriz FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo del gobierno para el desarrollo científico técnico de la Zona 1 en sectores priorizados para el cambio de la matriz productiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica del país que podría afectar la generación de negocios.</li> <li>• Insuficientes empresas locales que demanden servicios profesionales de la Empresa Pública.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposición de los sectores públicos y privados a la asociatividad con empresas públicas.</li> <li>• El sistema de compras públicas favorece a las empresas públicas obtener contratos con el Estado.</li> <li>• Relaciones bilaterales de la UPEC con Instituciones del sector público y privado del Ecuador y los departamentos fronterizos colombianos que favorecen la generación de negocios.</li> <li>• Posibilidades de contribuir al desarrollo económico, social, científico y técnico de la región.</li> <li>• Existencia de nichos de mercado insatisfechos por la falta de oferta de bienes y servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente coordinación entre instituciones del sector público de la localidad.</li> <li>• Insuficiente diversificación de la actividad económica en la provincia del Carchi.</li> <li>• Oferta de bienes y servicios similares por empresas con presencia física o virtual.</li> <li>• Cambios en la legislación que regula las empresas públicas.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de ofertar soluciones creativas de acuerdo a las necesidades de los clientes.</li> <li>• Flexibilidad y agilidad en las operaciones de la Empresa Pública.</li> <li>• Apoyo de la estructura organizacional e infraestructura de la UPEC.</li> <li>• Capacidad de adaptación al cambio.</li> <li>• Excelentes relaciones comerciales con proveedores locales, regionales y nacionales.</li> <li>• Amplia capacidad de asociación con sectores públicos o privados, nacionales o internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitado capital de trabajo para el financiamiento de proyectos de inversión.</li> <li>• Falta de personal técnico que contribuya al desarrollo de proyectos.</li> <li>• No se cuenta con un plan de marketing como instrumento de gestión de la Empresa Pública.</li> <li>• No contar con infraestructura propia.</li> <li>• Inexistencia de un sistema de gestión de la calidad.</li> <li>• No contar con instrumentos de gestión que garanticen la efectividad en las operaciones.</li> </ul>

### 2.6.2. Problemas Estratégico

- La inestabilidad económica del país y el cambio en la legislación que regula a las empresas públicas, podrían afectar a la generación de nuevos negocios, imposibilitando a la empresa buscar otros mercados que permitan diversificar sus inversiones.
- Existen insuficientes empresas locales o industria que demanden servicios profesionales, lo que ocasiona que las empresas dedicadas al sector de servicios de la localidad busquen mercado fuera de la provincia del Carchi.
- La Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP fue creada por la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, por lo tanto, cuenta con su apoyo operativo e imagen institucional, sin embargo, al ser una empresa que no cuenta con una asignación presupuestaria de la UPEC o la Administración Central, cuenta con un limitado capital de trabajo para el financiamiento de proyectos de inversión.

- UPEC-CREATIVA EP al ser una empresa de reciente creación, aún no cuenta con instrumentos de gestión que garanticen la efectividad de sus operaciones.

### **2.6.3. Soluciones Estratégicas**

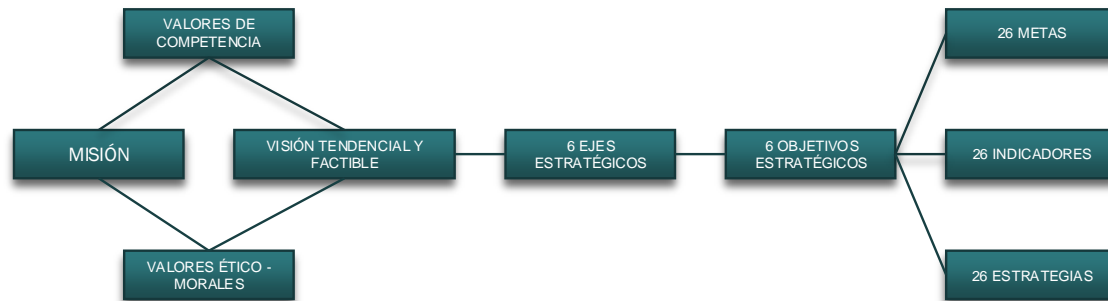
- Generar planes, programas y proyectos empresariales que contribuyan a mejorar la capacidad de adaptación a los cambios, diversificando la inversión y capacitando al talento humano disponible. El plan de formación del talento humano garantizará que el personal de la Empresa Pública pueda anticiparse y entender los cambios.
- Generar una oferta de bienes y servicio de calidad, con productos diferenciados, elaborados a la medida de acuerdo a las necesidades de los clientes, que permita a la Empresa Pública posicionarse como proveedor de bienes y servicios, siendo cada vez más competitiva.
- Buscar nuevas alternativas de financiamiento externo y alianzas estratégicas con el sector público o privado que permita realizar nuevos proyectos de inversión con el fin de capitalizar la Empresa Pública y diversificar el riesgo ante cualquier pérdida financiera.
- Elaborar instrumentos de gestión que garanticen la efectividad de las operaciones empresariales de la Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP como una actividad necesaria para garantizar la pervivencia del negocio a mediano y largo plazo.

### **2.6.4. Despliegue estratégico**

UPEC CREATIVA EP requiere asegurar la sostenibilidad de sus acciones a través de la propuesta de mejoras importantes en el desempeño de cada una de sus áreas de gestión, para ello se ha planteado un conjunto de acciones sistemáticas que, de manera coordinada, permiten poner en marcha toda la estrategia empresarial. Estas áreas han sido priorizadas en función del diagnóstico estratégico y de las prioridades empresariales, en las cuales deben concentrarse los esfuerzos.

Los propósitos empresariales se definen a través de la misión institucional, la visión tendencial y factible, los valores ético-morales y de competencia; elementos que tienen un gran impacto en la cultura y garantizan el logro de los resultados en el desempeño organizacional. Posteriormente, como resultado del análisis interno y externo, se establecen los ejes y objetivos estratégicos, los

indicadores, las metas y las estrategias necesarias para su cumplimiento. Estos elementos de esencial importancia, se presentan en el siguiente esquema:



#### Despliegue Estratégico Empresarial

Elaborado por: Carlos Revelo

Fuente: PEDI 2015-2020 UPEC

### 2.6.4.1. Ejes Estratégicos

Los elementos esenciales para el rendimiento efectivo de la Empresa, en los cuales se deberán concentrar los recursos y esfuerzos son los siguientes:

#### 2.6.4.1.1. Gestión Administrativa

El eje estratégico de gestión administrativa integra las acciones propias de un modelo de gestión empresarial moderno, dinámico y efectivo, orientado a las nuevas tecnologías, la gestión de recursos humanos y del conocimiento, la globalización, el mayor poder en el cliente, el cambio constante y la gestión de la innovación que permita mejorar la competitividad y los resultados empresariales, con la interacción y el apoyo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

#### 2.6.4.1.2. Gestión Financiera

El eje estratégico de gestión financiera hacer referencia a un modelo con un enfoque integral, sistémico, transparente y que conlleve a coadyuvar al proceso de toma de decisiones. Se trata de propiciar un manejo técnico, humano y transparente en el proceso tan delicado de la administración y la asignación de los recursos financieros en las actividades productoras de bienes y/o servicios.

#### 2.6.4.1.3. Gestión de proyectos

El eje estratégico de gestión de proyectos integra aquellas acciones que se debe realizar desde la planificación hasta la evaluación de proyectos para cumplir con

los objetivos empresariales definidos, dentro de un período de tiempo determinado durante el cual se utilizan recursos, herramientas y personas; responde a la necesidad y responsabilidad de identificar potencialidades, nichos de mercado, oportunidades de negocio y la eficiencia en el uso de los recursos para un desarrollo justo y equitativo tanto económico como social de los productos ofertados por UPEC-CREATIVA EP.

#### **2.6.4.1.4. Educación continua**

El eje estratégico de gestión de educación continua está enfocado en acciones que garanticen el aseguramiento de la calidad de la educación bajo el enfoque de formación continua, a través de la transmisión y difusión del conocimiento, la tecnología y la cultura, con profesionales éticos y responsables, sensibles a propender a solucionar los problemas de los usuarios de UPEC-CREATIVA EP.

#### **2.6.4.1.5. Comercialización**

El eje estratégico de comercialización involucra las acciones necesarias para la comercialización y distribución de los productos empresariales, así como también estrategias comerciales utilizadas para la promoción de los bienes y servicios de UPEC-CREATIVA EP.

#### **2.6.4.1.6. Responsabilidad Social**

El eje estratégico de responsabilidad social conlleva todas las acciones tomadas por la empresa para crear una sociedad más justa, buscando siempre el desarrollo económico y social de la comunidad universitaria de la UPEC, sus clientes, colaboradores, comunidades locales y sociedad en general.

#### **2.6.5. Matriz técnica: Objetivos estratégicos, metas, indicadores y estrategias**

Como resultado del análisis interno y externo, se establecen objetivos estratégicos, los indicadores, las metas y las estrategias necesarias de acuerdo a cada uno de los ejes estratégicos identificados. Estos elementos de esencial importancia se presentan en la matriz técnica de despliegue estratégico detallada a continuación:



**EMPRESA PÚBLICA UPEC-CREATIVA EP**  
**MATRIZ TÉCNICA DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA 2018-2020**

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	INDICADOR	FORMA DE MEDICIÓN	GRADOS DE CONSECUCCIÓN			ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
					2018	2019	2020		
<b>1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>OEI 1:</b> Construir un modelo de gestión que permita dinamizar la estructura empresarial.	<b>M1:</b> 100% de talento humano capacitado	<b>I1:</b> Porcentaje de talento humano capacitado	Porcentaje	25%	25%	50%	<b>E1:</b> Diseñar e implementar un plan de capacitación de corto y mediano plazo para mejorar la eficiencia en los procesos operativos	Gerente General/Responsable de talento humano
		<b>M2:</b> 60% de implementación de la estructura organizacional	<b>I2:</b> Porcentaje de implementación de la estructura organizacional	Porcentaje	10%	25%	25%	<b>E2:</b> Diseñar un plan de crecimiento empresarial sostenido de UPEC CREATIVA EP para el mediano y largo plazo	Gerente General
		<b>M3:</b> 100% de diseño e implementación de instrumentos de gestión requeridos para el desempeño organizacional	<b>I3:</b> Porcentaje de diseño e implementación de instrumentos de gestión	Porcentaje	30%	30%	40%	<b>E3:</b> Identificar los instrumentos de gestión requeridos para garantizar la calidad de los procesos de gestión de UPEC CREATIVA EP	Gerente General
		<b>M4:</b> 100% de diseño del plan maestro de equipamiento de UPEC CREATIVA EP	<b>I4:</b> Porcentaje de diseño del plan maestro de equipamiento de UPEC CREATIVA EP	Porcentaje	0%	40%	60%	<b>E4:</b> Diseñar el plan maestro de equipamiento de UPEC CREATIVA EP para el mediano y largo plazo.	Gerente General
		<b>M5:</b> 20% de implementación del plan maestro de equipamiento de UPEC CREATIVA EP	<b>I5:</b> Porcentaje de implementación del plan maestro de equipamiento de UPEC CREATIVA EP	Porcentaje	0%	10%	10%	<b>E5:</b> Asegurar la calidad de los procesos de UPEC CREATIVA EP.	Gerente General
		<b>M6:</b> 20% de sistemas, planes y modelos de gestión interna para el aseguramiento de la calidad	<b>I6:</b> Porcentaje de sistema, planes y modelos de gestión interna para el aseguramiento de la calidad	Porcentaje	0%	10%	10%	<b>E6:</b> Diseñar un sistema de gestión de calidad de la Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP	Gerente General
<b>2. GESTIÓN FINANCIERA</b>	<b>OEI 2:</b> Generar rendimientos financieros que permitan la reinversión y capitalización empresarial	<b>M7:</b> 100% del diseño e implementación de políticas de cobro y recaudación	<b>I7:</b> Porcentaje de diseño e implementación de políticas de cobro y recaudación	Porcentaje	0%	50%	50%	<b>E7:</b> Diseñar e implementar políticas de cobro y recaudación	Tesorería
		<b>M8:</b> 30% de rentabilidad sobre las operaciones empresariales	<b>I8:</b> Porcentaje de rentabilidad calculado	Porcentaje	100%	100%	100%	<b>E8:</b> Gestionar de forma efectiva los recursos empresariales	Gerente General

**EMPRESA PÚBLICA UPEC-CREATIVA EP**  
**MATRIZ TÉCNICA DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA 2018-2020**

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	INDICADOR	FORMA DE MEDICIÓN	GRADOS DE CONSECUCCIÓN			ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
					2018	2019	2020		
			sobre las ventas efectuadas por la Empresa						
		<b>M9:</b> 100% de implementación de mecanismos para transparentar el uso de los recursos empresariales	<b>I9:</b> Porcentaje de implementación de mecanismos para transparentar el uso los recursos empresariales	Porcentaje	0%	100%	100%	<b>E9:</b> Implementar mecanismos para transparentar el uso de los recursos empresariales	Gerente General/Contabilidad/Tesorería/Asesoría Jurídica
		<b>M10:</b> 50% de utilidades disponibles al cierre del ejercicio fiscal destinadas para la reinversión y capitalización empresarial	<b>I10:</b> Porcentaje de utilidades disponibles al cierre del ejercicio fiscal destinadas para la reinversión y capitalización empresarial	Porcentaje	50%	50%	50%	<b>E10:</b> Diseñar un plan de inversión y capitalización empresarial que garantice la reinversión de las utilidades.	Gerente General/Contabilidad/Proyectos
		<b>M11:</b> 100% de elaboración de indicadores financieros para la toma de decisiones	<b>I11:</b> Al menos 10 indicadores financieros al cierre del ejercicio fiscal	Número	10	10	10	<b>E11:</b> Determinar indicadores financieros sobres los resultados al cierre del ejercicio fiscal para la toma de decisiones.	Gerente General/Contabilidad
		<b>M12:</b> 100% de diseño y elaboración de políticas financieras para garantizar el uso efectivo de los recursos económicos	<b>I12:</b> Porcentaje de diseño y elaboración de políticas financieras para garantizar el uso efectivo de los recursos económicos	Porcentaje	0%	60%	40%	<b>E12:</b> Diseñar y elaborar políticas financieras para garantizar el uso efectivo de los recursos económicos.	Gerente General/Contabilidad
<b>3. GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	<b>OEI 3:</b> Generar una oferta de bienes y servicios de calidad a la medida	<b>M13:</b> 100% de diseño e implementación de un estudio para determinar la demanda de bienes y servicios profesionales en la Zona 1	<b>I13:</b> Porcentaje de diseño e implementación de un estudio para determinar la demanda de bienes y servicios profesionales en la Zona 1	Porcentaje	0%	60%	40%	<b>E13:</b> Diseñar e implementar un estudio para determinar la demanda de bienes y servicios profesionales en la Zona 1	Gerente General/Proyectos/Capacitación y Consultoría.
		<b>M14:</b> 5 proyectos de inversión evaluados e implementados	<b>I14:</b> Número de proyectos de inversión evaluados e implementados	Número	1	2	2	<b>E14:</b> Evaluar e implementar proyectos de inversión	Gerente General/Proyectos/Capacitación y Consultoría.
		<b>M15:</b> 10 alianzas estratégicas para la ejecución de	<b>I15:</b> Número de alianzas estratégicas suscritas para	Número	3	3	4	<b>E15:</b> Establecer alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos empresariales	Gerente General/Proyectos/Capacitación y Consultoría.

**EMPRESA PÚBLICA UPEC-CREATIVA EP**  
**MATRIZ TÉCNICA DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA 2018-2020**

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	INDICADOR	FORMA DE MEDICIÓN	GRADOS DE CONSECUCCIÓN			ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
					2018	2019	2020		
		proyectos empresariales en conjunto.	la ejecución de proyectos empresariales						
<b>4. EDUCACIÓN CONTINUA</b>	<b>OEI 4:</b> Mantener una oferta permanente y pertinente de programas de capacitación innovadores que contribuyan al desarrollo profesional de sus usuarios.	<b>M16:</b> 100% de diseño e implementación de un estudio para determinar la demanda de servicios de capacitación en la Zona 1	<b>I16:</b> Porcentaje de diseño e implementación de un estudio para determinar la demanda de servicios de capacitación en la Zona 1	Porcentaje	0%	60%	40%	<b>E16:</b> Diseñar e implementar un estudio para determinar la demanda de servicios de capacitación en la Zona 1	Gerente General/Proyectos/Capacitación y Consultoría.
		<b>M17:</b> 100% de diseño del portafolio de programas de capacitación y consultoría de la Empresa Pública	<b>I17:</b> Porcentaje de diseño del portafolio de programas de capacitación y consultoría de la Empresa Pública	Porcentaje	0%	50%	50%	<b>E17:</b> Diseñar el portafolio de programas de capacitación y consultoría de la Empresa Pública	Gerente General/Proyectos/Capacitación y Consultoría.
		<b>M18:</b> 100% de diseño e implementación del sistema de evaluación de los programas de capacitación ofertados	<b>I18:</b> Porcentaje de diseño e implementación del sistema de evaluación de los programas de capacitación	Porcentaje	0%	50%	50%	<b>E18:</b> Diseñar e implementar el sistema de evaluación de los programas de capacitación.	Gerente General/Proyectos/Capacitación y Consultoría.
		<b>M19:</b> 40% de implementación y manejo de plataformas virtuales	<b>I19:</b> Porcentaje de implementación y manejo de plataformas virtuales	Porcentaje	0%	20%	20%	<b>E19:</b> Diseñar e implementar plataformas virtuales	Gerente General/Proyectos/Capacitación y Consultoría.
<b>5. COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>OEI 5:</b> Posicionar la marca UPEC-CREATIVA EP en la mente de los consumidores	<b>M20:</b> 100% de diseño y elaboración de estrategias comerciales para mejorar el posicionamiento de la marca	<b>I20:</b> Porcentaje de diseño y elaboración de estrategias comerciales para mejorar el posicionamiento de la marca	Porcentaje	0%	50%	50%	<b>E20:</b> Diseñar estrategias comerciales para mejorar el posicionamiento de la marca	Gerente General/Proyectos/Capacitación y Consultoría/Marketing
		<b>M21:</b> 40% de implementación de estrategias comerciales para	<b>I21:</b> Porcentaje de implementación de estrategias comerciales para mejorar el	Porcentaje	0%	10%	30%	<b>E21:</b> Implementar estrategias comerciales para mejorar el posicionamiento de la marca	Gerente General/Proyectos/Capacitación y Consultoría/Marketing

**EMPRESA PÚBLICA UPEC-CREATIVA EP**  
**MATRIZ TÉCNICA DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA 2018-2020**

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	INDICADOR	FORMA DE MEDICIÓN	GRADOS DE CONSECUCCIÓN			ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
					2018	2019	2020		
		mejorar el posicionamiento de la marca	posicionamiento de la marca						
		<b>M22:</b> 100% de elaboración de bases de datos de clientes diferenciados por la oferta de bienes y servicios	<b>I22:</b> Porcentaje de elaboración de bases de datos de clientes diferenciados por la oferta de bienes y servicios.	Porcentaje	0%	50%	50%	<b>E22:</b> Obtener información para la elaboración de bases de datos de clientes diferenciados por la oferta de bienes y servicios	Gerente General/Proyectos/Capacitación y Consultoría/Marketing
		<b>M23:</b> 100% de diseño e implementación de instrumentos de evaluación de la calidad y satisfacción del cliente de los productos ofertados por la Empresa	<b>I23:</b> Porcentaje de diseño e implementación de instrumentos de evaluación de la calidad y satisfacción del cliente de los productos ofertados por la Empresa	Porcentaje	0%	50%	50%	<b>E23:</b> Diseñar e implementar instrumentos de evaluación de la calidad y satisfacción del cliente de los productos ofertados por la Empresa	Gerente General/Proyectos/Capacitación y Consultoría/Marketing
<b>6. RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>OEI 6:</b> Contribuir con el desarrollo socioeconómico local, regional y nacional.	<b>M24:</b> 100% de elaboración de un portafolio de productos que responda a las necesidades del desarrollo local y regional	<b>I24:</b> Porcentaje de elaboración de un portafolio de productos que responda a las necesidades del desarrollo local y regional	Porcentaje	0%	50%	50%	<b>E24:</b> Elaborar un portafolio de productos que responda a las necesidades del desarrollo local y regional	Gerente General/Proyectos/Capacitación y Consultoría/Marketing
		<b>M25:</b> Generación de al menos 10 proyectos que contribuyan a una mayor oferta de bienes y servicios para la comunidad universitaria de la UPEC	<b>I25:</b> Número de proyectos que contribuyen a una mayor oferta de bienes y servicios para la comunidad universitaria.	Número	2	3	3	<b>E25:</b> Generar y ejecutar proyectos empresariales que contribuyan a una mayor oferta de bienes y servicios para la comunidad universitaria.	Gerente General/Proyectos/Capacitación y Consultoría
		<b>M26:</b> 100% de diseño e implementación de estrategias para la búsqueda de proyectos que trasladen beneficios económicos para la comunidad universitaria	<b>I26:</b> Porcentaje de diseño e implementación de estrategias para la búsqueda de proyectos que trasladen beneficios económicos para la comunidad universitaria	Porcentaje	0%	50%	50%	<b>E26:</b> Diseñar e implementar estrategias para la búsqueda de proyectos que trasladen beneficios económicos para la comunidad universitaria	Gerente General/Proyectos/Capacitación y Consultoría

## 2.7. Políticas empresariales

Las políticas las entendemos como los lineamientos para la acción, es decir, las guías para la toma de decisiones. Debido a que en la formulación estratégica es necesario contar con orientaciones que permitan la consecución de las metas establecidas y el logro de objetivos en la etapa de ejecución, se manifiestan las políticas del plan, ligadas a las estrategias institucionales.

La Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP apunta a promover y fomentar las actividades económicas a través de:

- UPEC-CREATIVA EP desarrolla un modelo de gestión empresarial basado en la planificación, la tecnología, la innovación, la gestión de proyectos, los procesos de calidad y el mejoramiento continuo.
- UPEC-CREATIVA EP garantiza el uso eficiente, eficaz y transparente de sus recursos, en procura de obtener los mejores rendimientos financieros sin dejar a un lado la responsabilidad social.
- UPEC-CREATIVA EP se compromete con la práctica de los valores empresariales para el desarrollo de una cultura organizacional basada en el respeto, la ética, la responsabilidad y el trabajo en equipo.
- UPEC-CREATIVA EP ofrece bienes y servicios de calidad que buscan la satisfacción de sus usuarios, procurando que cada producto sea diseñado a la medida de sus necesidades.
- UPEC-CREATIVA EP comprende que el cliente es su razón de ser, por lo tanto, busca siempre la satisfacción de sus necesidades.
- UPEC-CREATIVA EP busca el desarrollo de un nivel de autonomía y sostenibilidad empresarial a nivel de gastos corrientes, así como reinvertir para capitalizar y mantener la competitividad generando excedentes que podrán destinarse a la inversión y reinversión o como presupuesto de la UPEC.
- UPEC-CREATIVA EP garantiza la ejecución de su plan de desarrollo, de acuerdo con estándares de calidad establecidos, por medio del seguimiento y la evaluación permanente del mismo.

### **3. SISTEMA DE APOYO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Constituyen elementos interrelacionados e interdependientes que al accionarse en conjunto permiten garantizar la ejecución de objetivos, programas y proyectos, su medición y retroalimentación.

#### **3.1. Sistema de seguimiento y evaluación de la planificación estratégica 2018 – 2020.**

Monitorea de los avances del plan estratégico en función del logro de las metas establecidas y la determinación de los impactos. En este contexto la rendición de cuentas y el efecto de transparentar la ejecución de planes y proyectos implica el diseño e implementación de sistemas para medir resultados.

#### **3.2. Sistema de comunicación.**

Permite intercambiar información sobre el avance del Plan Estratégico 2017-2020, sus etapas de implementación y la evaluación o seguimiento; por medio de estrategias comunicacionales adecuadas. La comunicación con los grupos de interés y gestión de sus expectativas, son las herramientas fundamentales de la empresa.

#### **3.3. Sistema de capacitación.**

El sistema considera a la capacitación como el instrumento adecuado para orientar a los actores involucrados en la implementación del Plan Estratégico.

#### **3.4. Sistema de reconocimiento.**

El Sistema de Reconocimiento tiene la finalidad de valorar la contribución del talento humano en la implementación del Plan Estratégico, basado en la mejora continua y del logro de resultados. Este sistema constituirá un incentivo para potencializar la cultura de la calidad y promoverá la generación de ideas que innoven los procesos de la organización y el clima laboral.

#### **3.5. Sistemas de información.**

La información pertinente y oportuna es clave para potencializar el cumplimiento de la estrategia institucional y la toma de decisiones acertadas en la gestión, por lo que este sistema de información reúne datos de la gestión de toda la institución, procesa la información, elabora reportes de las metas e indicadores del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y los presenta de una manera creativa, innovadora, transparente y amigable para el usuario.

#### 4. CONCLUSIONES

El plan de desarrollo estratégico de UPEC CREATIVA EP constituye una herramienta para el desarrollo y fortalecimiento empresarial que permitirá considerar la elección de ciertos caminos, así como la posibilidad de descartar otros, con la finalidad de que los riesgos asumidos sean menores y se fortalezcan cuidadosamente las capacidades organizacionales.

Se han identificado claramente seis ejes estratégicos, que son los puntos o ejes centrales en los cuales se deben enfocar los recursos y los esfuerzos empresariales; estos son: gestión administrativa, gestión financiera, gestión de proyectos, educación continua, comercialización y responsabilidad social. El despliegue estratégico se orientó a fortalecer estos ejes estratégicos.

Este plan contempla las políticas empresariales que garantizarán la armonía en todas las acciones y decisiones que la organización requiera para la consecución de las metas establecidas y el logro de los objetivos.

En la parte final se establecen los sistemas de apoyo necesarios para la implementación del Plan Estratégico, que permitirán la ejecución de la estrategia en términos de eficiencia y eficacia, orientada esencialmente al logro de los objetivos.

#### 5. RECOMENDACIONES

Difundir el Plan Estratégico de la Empresa Pública UPEC-CREATIVA EP como primer mecanismo de comercialización del portafolio de productos que ofrece a la sociedad en general.

Generar los instrumentos de gestión necesarios para garantizar la sostenibilidad de las operaciones empresariales en el mediano y largo plazo.

Evaluar la necesidad de ajustes del Plan Estratégico de la Empresa y formular los cambios, los cuales entrarán en vigencia después del conocimiento y aprobación por parte del Directorio.

#### 6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Actores sociales.-** Persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito institucional y que responden a necesidades comunes.

**Alianzas.-** Relaciones interinstitucionales con la finalidad de generar valor añadido entre las partes a través de un compromiso de colaboración mutua. Esta interacción voluntaria con instituciones y universidades de la región, garantizarán el desarrollo de proyectos académicos de investigación y desarrollo local.

**Calidad.-** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

**Capacidad.-** Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple con los requisitos o estándares de calidad.

**Competencias.-** Capacidades del talento humano institucional de poner en práctica sus conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

**Compromiso.-** Asumir con responsabilidad los objetivos organizacionales e integrarse activamente al proyecto institucional.

**Creatividad.-** Generación y puesta en práctica de ideas innovadoras o nuevos conceptos.

**Cultura.-** Conjunto de valores, principios, comportamientos que se transmiten y practican entre los actores universitarios.

**Declaración de la identidad.-** Se refiere a aquellos elementos de carácter filosófico y axiológico que caracterizan a la institución.

**Desarrollo local.-** Ámbito vital de la gestión institucional que permite considerar al desarrollo local como una estrategia de garantía de la competitividad de la región, no solo en términos económicos, sino en la calidad de vida de los ciudadanos, a través del trabajo universitario desde las funciones de gestión, docencia, investigación y vinculación con la sociedad.

**Diagnóstico estratégico.-** Se refiere al análisis interno que precisa las fortalezas y debilidades y al externo que analiza las oportunidades y amenazas.

**Efectividad.-** Capacidad para producir el efecto deseado.

**Eficacia.-** Calidad de alcanzar un objetivo con los mínimos recursos posibles.

**Eficiencia.-** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Ejes estratégicos.-** Indican aquellos puntos o ejes centrales en los que deben concentrarse los recursos y esfuerzos institucionales.

**Estrategias institucionales.- Directrices estructuradas para guiar las decisiones y las acciones o** las posibles vías o caminos para alcanzar los objetivos estratégicos

**FODA.-** Instrumento de estudio y análisis de la situación interna y externa institucional que refleja a manera de radiografía, el escenario en el que está operando la institución a través de la determinación de las variables: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.



**Gestión de la calidad.-** Actividades coordinadas para dirigir y controlar la gestión institucional en lo relativo al aseguramiento de la calidad.

**Gestión de proyectos.-** La gestión de proyectos es un enfoque metódico para planificar y orientar los procesos del proyecto de principio a fin. Según el Instituto de Gestión de Proyectos (Project Management Institute, PMI), los procesos se guían por cinco etapas: iniciación, planificación, ejecución, control y cierre.

**Indicadores institucionales.-** Unidad de medida de rendimiento de las metas y objetivos institucionales.

**Metas.-** Niveles de logros o resultados planificados a alcanzar en cada objetivo estratégico en un horizonte de tiempo determinado.

**Misión.-** Es la razón de ser de la institución, la cual moviliza las energías y capacidades de todos los actores en procura de la unidad de propósitos en la comunidad universitaria.

**Objetivos estratégicos.-** Son declaraciones desarrolladas a nivel estratégico, formulados con la finalidad de aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades.

**Planificación.-** Es poner en la misma dirección las exigencias y oportunidades del exterior; lo que quieren hacer y cómo lo quieren hacer los actores internos de la Universidad.

**Políticas empresariales:** La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

**Sistemas de apoyo.-** Elementos interrelacionados e interdependientes que al accionarse en conjunto permiten el logro de objetivos.

**Valores.-** Conjunto de creencias, normas de actuación, actitudes y conductas, que forman parte de la cultura organizacional y que se clasifican en valores ético – morales y valores de competencia.

**Variables de impacto.-** Identificación y caracterización de aquellos fenómenos de mayor relevancia en el contexto externo que impactan en el desarrollo futuro de la universidad.

**Visión.-** Se refiere al estado futuro a alcanzar por la universidad en un horizonte de tiempo de seis años.

## 7. ABREVIATURA

**CSUP.-** Consejo Superior Universitario y Politécnico de la UPEC.

**E.-** Estrategia del Objetivo.

**FODA.-** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

**I.-** Indicador de la Meta.

**M.-** Meta de la Estrategia.

**O. E. I.-** Objetivo Estratégico Institucional.

**UPEC.-** Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. (2006). *Liderazgo de marca* (Primera ed.). Barcelona: Deusto.

Aaker, D. (2014). *Las marcas* (Primera ed.). Barcelona: Urano.

Almeida , A. (s.f.). *La empresa y su entorno 1 BLOQUE 1 EMPRESA Y CULTURA EMPRENDEDORA*. Recuperado el 2017 de Noviembre de 27, de [http://www.academia.edu/21746483/La\\_empresa\\_y\\_su\\_entorno\\_1\\_BLOQUE\\_1\\_EMPRESA\\_Y\\_CULTURA\\_EMPRENDEDORA](http://www.academia.edu/21746483/La_empresa_y_su_entorno_1_BLOQUE_1_EMPRESA_Y_CULTURA_EMPRENDEDORA)

Camará de Comercio de Guayaquil. (Septiembre de 2017). *Índice de Competitividad Global 2017-2018*. Recuperado el 04 de diciembre de 2017, de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/APE-002-Indice-de-Competitividad-Global-WEF.pdf>

CARCHI PREFECTURA. (2017). Recuperado el 24 de Noviembre de 2017, de <http://carchi.gob.ec/index.php/nuestra-provincia/informacion-provincial>

Chiavenato, L. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). McGraw Hill.

F.R, D. (2013). *Administración Estratégica* . México: Pearson.

INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria*. Recuperado el 04 de diciembre de 2017, de Continua ESPAC 2016: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac-2016/Informe%20ejecutivo%20ESPAC\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Informe%20ejecutivo%20ESPAC_2016.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. (Septiembre de 2017). *Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Septiembre/092017\\_M.Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Septiembre/092017_M.Laboral.pdf)

Keller , K. (2008). *Administración Estratégica de Marca* (Tercera ed.). México: PrenticeHall.

Massolo, L. (2015). *Introducción a las herramientas de gestión ambiental*. Universidad de la Plata. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de

[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46750/Documento\\_completo\\_\\_\\_pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46750/Documento_completo___pdf?sequence=1)

- MIES. (16 de Mayo de 2018). *Ministerio de Inclusión Económica y Social*. Obtenido de <https://www.inclusion.gob.ec/13-convenios-financian-52-centros-infantiles-en-el-carchi/>
- Ministerio de Agricultura, Gnadería, Acuacultura y Pesca. (2016). *LA POLITICA AGROPECUARIA ECUATORIANA*. Recuperado el 04 de diciembre de 2017, de <http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La%20Pol%C3%ADtica%20Agropecuaria%20al%202025%20II%20parte.pdf>
- MIPRO. (2016). *Productividad de la Industria 2007 - 2016*. Quito.
- MUNDIAL, B. (22 de 05 de 2018). *BANCO MUNDIAL*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Porter, M. (2007). *La ventaja competitiva*. R0711L-E.
- PROBIDES. (2002). Impacto ambiental. En PROBIDES, *Curso Internacional de Gestión Ambiental* (pág. 11). Rocha. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de <http://www.probides.org.uy/>
- Salazar, Á., & Cochet, H. (Diciembre de 2016). *Sistema de Información Científica Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/757/75749288005.pdf>
- Schuwad, K. (2017). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Obtenido de <http://www.ifuturo.org/global-competitiveness-report-2016-2017>
- Secretaría de Planificación y Desarrollo. (2015). *Agenda Zonal Zona 1* (1a ed.). Quito: Senplades. Recuperado el 29 de Noviembre de 2017, de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/10/Agenda-zona-1.pdf>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. (21 de Febrero de 2014). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2017, de [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0401\\_TULCAN\\_CARCHI.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0401_TULCAN_CARCHI.pdf)
- SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 - Toda una Vida*. Quito.
- United Nations. (2005). *Ecoeficiencia: marco de análisis, indicadores y experiencias* (Vol. Volumen 105 de Serie Medio ambiente y desarrollo). United Nations Publications. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de [https://books.google.com.ec/books?id=8VLvowH5UO0C&dq=Ecoeficiencia&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=8VLvowH5UO0C&dq=Ecoeficiencia&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Universidad Politécnica Estatal del Carchi . (2014). *PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2015-2020*. Tulcán .

UPEC, C. d. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Tulcán: UPEC.

Vision 360 Tulcán olvidado. (2016).

Zoltan, J., László, S., & Autio. (29 de Noviembre de 2017). *Global Entrepreneurship Index*. Obtenido de <http://thegeedi.org/2018-global-entrepreneurship-index/>