

PLAN ESTRATÉGICO 2023-2026

**EMPRESA PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD DE LAS ARTES
UARTES EP**

1 INTRODUCCIÓN	4
2 MARCO LEGAL	4
2.1 Ley Orgánica de Educación Superior.....	4
2.2 Ley Orgánica de Empresa Pública	4
2.3 Lineamientos Planificación Estratégica de las Empresas Públicas.....	5
2.4 Estatuto Universidad de las Artes.....	5
2.4 Estatuto de la Empresa Pública UArtes EP	5
3 FUNDAMENTOS DE PLANIFICACIÓN	6
3.1 Plan – Planificación – Ciclo De La Planificación.....	6
3.2 Planificación Formal Nacional E Institucional	7
3.2.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS.....	7
3.2.2 Plan Nacional de Desarrollo	7
3.2.3 Plan de Desarrollo del Sistema de Educación Superior – PDSES	8
3.3 Alineación Institucional a los ODS – PND – PDSES.....	9
4 PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA UARTES EP	11
4.1 Características	11
4.2 Instrumentos De Planificación.....	12
4.3 Pasos para la Formulación de la Planificación Estratégica	12
5 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	12
5.1 <i>DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL</i>	12
5.1.2 Descripción de la Institución.....	12
5.1.3 Diagnóstico institucional.....	12
5.2 <i>ANÁLISIS SITUACIONAL</i>	13
5.2.1 Análisis de contexto	13
5.2.2 Análisis sectorial y diagnóstico territorial	14
5.2.3 Mapa de actores y actoras	14
5.2.4 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	15
5.3 <i>ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN</i>	15
5.2.5 Visión	15
5.2.6 Misión	15
5.2.7 Valores.....	15
5.4 <i>ESTRUCTURA ORGÁNICA DE UARTES E.P.</i>	16
5.5 <i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES</i>	16
Objetivos Estratégicos Institucionales al 2026.....	16

5.2.8	Indicadores	17
5.6	<i>DISEÑO DE ESTRATEGIAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS</i>	17
5.6.1	Estrategias	17
5.6.2	Identificación de programas y proyectos.....	18
5.7	<i>PROGRAMACIÓN PLURIANUAL Y ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA</i>	18
6	ANEXOS.....	19
7	BIBLIOGRAFÍA.....	19

1 INTRODUCCIÓN

El 6 de septiembre de 2019, mediante Resolución No. CG-UA-2019-081 se resolvió crear la Empresa Pública de la Universidad de las Artes – UArtes EP y aprobar su estatuto.

El 31 de diciembre de 2020, mediante Resolución No. RPC-SE-26-No.178-2020, el Consejo de Educación Superior (CES), aprueba la institucionalización de la Universidad de las Artes.

El 1 de diciembre de 2022, se reúne el Directorio de la Empresa Pública de la Universidad de las Artes -UArtes EP para activar su funcionamiento y aprobar el cronograma de trabajo para el inicio de sus operaciones.

El presente plan estratégico establece la hoja de ruta que orientará la gestión de la Empresa Pública de la Universidad de las Artes en sus primeros años de operación. Su principal objetivo será comercializar bienes y servicios que contribuyan al fortalecimiento de la educación y las artes, al fomento de la economía de la cultura y a la consolidación de la relación de la Universidad de las Artes con el entorno local, nacional e internacional, a través procesos de Investigación, Desarrollo e Innovación.

2 MARCO LEGAL

2.1 Ley Orgánica de Educación Superior

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) en su artículo 39, determina que las instituciones de Educación Superior que realicen actividades económicas, productivas o comerciales, deberán crear para el efecto personas jurídicas distintas e independientes de la institución educativa.

La reforma a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) en su artículo 28, prevé las fuentes complementarias de ingresos y exoneraciones tributarias “Las instituciones de educación superior podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar su capacidad académica, invertir en la investigación, en el otorgamiento de becas y ayudas económicas, en formar doctorados, en programas de posgrado, inversión en infraestructura, promoción y difusión cultural, entre otros, en los términos establecidos en la normativa pertinente. Estos ingresos serán manejados de manera autónoma por la universidad en una cuenta propia e independiente que podrá ser auditada...”.

2.2 Ley Orgánica de Empresa Pública

La Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) en su artículo 5, establece que Las universidades públicas podrán constituir empresas públicas o mixtas que se someterán al régimen establecido en esta Ley para las empresas creadas por los gobiernos autónomos descentralizados o al régimen societario, respectivamente. En la resolución de creación adoptada por el máximo organismo universitario competente se determinarán los aspectos relacionados con su administración y funcionamiento. Se podrá constituir empresas públicas de coordinación, para articular y planificar las acciones de un grupo de empresas públicas creadas por un mismo nivel de gobierno, con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión técnica, administrativa y financiera. Las empresas públicas pueden ejercer sus actividades en el ámbito local, provincial, regional, nacional o internacional. La denominación de las empresas deberá contener la indicación de "EMPRESA

PÚBLICA" o la sigla "EP", acompañada de una expresión peculiar. El domicilio principal de la empresa estará en el lugar que se determine en su acto de creación y podrá establecerse agencias o unidades de negocio, dentro o fuera del país. En el decreto ejecutivo, acto normativo de creación, escritura pública o resolución del máximo organismo universitario competente, se detallarán los bienes muebles o inmuebles que constituyen el patrimonio inicial de la empresa, y en un anexo se listarán los muebles o inmuebles que forman parte de ese patrimonio.

2.3 Lineamientos Planificación Estratégica de las Empresas Públicas

Los Lineamientos Planificación Estratégica de las Empresas Públicas, en su artículo 4, indica que - El Plan Estratégico Empresarial debe vincularse a la Planificación Nacional, de la siguiente forma:

- a. Vinculación de Misión, Visión, Valores, y Líneas de Negocio o Gestión.
- b. Vinculación de Objetivos, Estrategias y Metas Empresariales.

2.4 Estatuto Universidad de las Artes

El Estatuto de la Universidad de las Artes, en su artículo 11, indica que la universidad será la responsable de gestionar los recursos públicos y los de otras fuentes, en el marco del ordenamiento legal vigente. Los usos de los recursos de otras fuentes seguirán las mismas normas que los recursos públicos y se orientarán para lograr la planificación anual y plurianual declarada en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional aprobado por el Órgano Colegiado Superior y otras prioridades aprobadas por dicho cuerpo colegiado. La Universidad de las Artes, se sujetará a lo establecido por la Contraloría General del Estado, que organizará un sistema de control y auditoría acorde a las características de los establecimientos de educación superior.

El Estatuto de la Universidad de las Artes, en su artículo 17, indica que la universidad podrá crear personas jurídicas de derecho público, o compañías de comercio o economía mixta sin fines de lucro, para realizar actividades económicas, productivas o comerciales, que contribuyan a la educación, fortalecimiento de la creación y difusión de prácticas artísticas y culturales y a la autogestión universitaria. Tratándose de empresas públicas, éstas cumplirán las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

2.4 Estatuto de la Empresa Pública UArtes EP

El Estatuto de la empresa pública UArtes EP, en su artículo 3, indica que el objeto de la empresa pública de la Universidad de las Artes – UArtes EP, la administración y gestión logística, operativa y comercialización de productos, servicios u obras de carácter artístico, cultural o científico incluidos, los de consultoría y asesoría o que se relacionen con dichos productos, servicios u obras, que sean producidos o que tengan una relación o vinculación con la Universidad de las Artes o con personas naturales o jurídicas externas a la Universidad, que le sean encargados por sugerencia del Rector o Rectora y aprobación del Órgano Colegiado Superior, según determina el presente Estatuto.

El Estatuto de la empresa pública UArtes EP, en su artículo 4, literales 2 y 3, indican que, para el cumplimiento del objeto y desarrollo de sus actividades, le corresponde a la empresa pública de la Universidad de las Artes UArtes EP: 2. Celebrar toda clase de actos, convenios, acuerdos y contratos, con personas naturales o jurídicas, organismos e instituciones, nacionales o internacionales; contraer toda clase de obligaciones cualquiera sea su naturaleza y cuantía permitida por el ordenamiento jurídico, y relacionadas con su objeto. Así como participar en el

cumplimiento de planes y programas de investigación y otros; de acuerdo con la normativa legal vigente. 3. Podrá importar, exportar,

invertir, adquirir, administrar, usufructuar, gravar, dar o tomar en arriendo o a otro título, toda clase de participaciones, acciones, cuotas sociales, bienes muebles o inmuebles, o enajenarlos cuando por necesidad y conveniencia sea pertinente.

El Estatuto de la empresa pública UArtes EP, en su artículo 17, indica que el patrimonio de la empresa pública de la Universidad de las Artes UArtes EP, estará constituido por el conjunto de todos sus bienes

tangibles e intangibles, y demás activos que posean tanto al momento de su creación como en el futuro.

El Estatuto de la empresa pública UArtes EP, en su artículo 18, indica que los excedentes de la empresa pública de la Universidad de las Artes UArtes EP se registrarán como resultado del Estado de Pérdidas y Ganancias del cada periodo contable derivado de las actividades económicas que realicen y generen excedentes o superávit, que servirán para el cumplimiento de los fines y objetivos previstos en este estatuto y la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

La Disposición Transitoria Segunda del Estatuto de la Empresa Pública UArtes EP, dispuesta en la Resolución No. UA-OCS-RSE-2022-065, el cual indica *“Para el proceso de transición la UARTES aportará con recursos suficientes que permitan el inicio y funcionamiento sustentable de la empresa pública de la Universidad de las Artes UArtes EP. El presidente del Directorio solicitará la primera transferencia de recursos “Capital semilla” a la UArtes EP, con base en Informe Técnico de Disponibilidad Presupuestaria por la Secretaría Administrativa de la Universidad de las Artes”*.

3 FUNDAMENTOS DE PLANIFICACIÓN

3.1 Plan – Planificación – Ciclo De La Planificación

PLAN

Según la guía metodológica de planificación institucional de la Secretaría Nacional de Planificación se indica que *plan es un conjunto de orientaciones técnicas y políticas que conducen las acciones hacia la consecución de objetivos y metas de mediano, corto y largo plazo. El plan incorpora la respectiva asignación de recursos.*

PLANIFICACIÓN

Según la guía metodológica de planificación institucional de la Secretaría Nacional de Planificación se indica que *planificación es diseñar una hoja de ruta que permita construir un futuro deseado, que propenda al desarrollo para el Buen Vivir y la reducción de las desigualdades y brechas de género, étnico culturales, intergeneracionales, sociales y territoriales, previendo los recursos necesarios para el efecto.*

CICLO DE LA PLANIFICACIÓN

La UArtes EP cumple con el ciclo de la planificación, el mismo que comprende tres fases: la formulación, la implementación y el seguimiento y evaluación.

Formulación del plan

Implementación del plan Seguimiento y evaluación

3.2 Planificación Formal Nacional E Institucional

3.2.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS

Los Estados Miembros de las Naciones Unidas mantuvieron la Sesión No. 70 de la Asamblea General de las Naciones Unidas, celebrada en la ciudad de Nueva York del 25 al 27 de septiembre de 2015, en la que, con la finalidad de realizar acciones para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos, organismo aprobaron y adoptaron 17 objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como parte de la Agenda 2030, en la que cada objetivo cuenta con metas e indicadores, reflejados en un total de 169 metas y 231 indicadores.

Gráfico 1. Objetivos del Desarrollo Sostenible



Fuente: Organización de las Naciones Unidas

En el año 2017 la Asamblea Nacional del Ecuador estableció como referente obligatorio de trabajo legislativo la agenda 2030, para lo cual se emitió una resolución en la que se dispuso su adopción, posteriormente, en el año 2018, mediante Decreto Ejecutivo No. 371 se declaró política pública la Agenda 2030.

3.2.2 Plan Nacional de Desarrollo

El 20 de septiembre de 2021, mediante Resolución Nro. 002-2021-CNP, el Consejo Nacional de Planificación resolvió en su Artículo 1.- Dar por conocido y aprobar el Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025, en su integridad y contenidos.

El Plan Nacional de Desarrollo “Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025” consta de 16 objetivos, los mismos que se encuentran clasificados dentro de cinco ejes: Eje Económico, Eje social, Eje Seguridad integral, Eje Transición Ecológica y Eje Institucional. Cada uno de estos objetivos cuentan con políticas y metas al 2025.

A continuación, se mencionan los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo por eje:

Tabla 1. Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025

Eje Económico	
Objetivo 1:	Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.
Objetivo 2:	Impulsar un sistema económico con reglas claras que fomente el comercio exterior, turismo, atracción de inversiones y modernización del sistema nacional.
Objetivo 3:	Fomentar la productividad y competitividad en los sectores agrícola, industrial, acuícola y pesquero, bajo el enfoque de la economía circular.
Objetivo 4:	Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente.
Eje Social	
Objetivo 5:	Proteger a las familias, garantizar sus derechos y servicios, erradicar la pobreza y promover la inclusión social.
Objetivo 6:	Garantizar el derecho a la salud integral, gratuita y de calidad.
Objetivo 7:	Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.
Objetivo 8:	Generar nuevas oportunidades y bienestar para las zonas rurales, con énfasis en pueblos y nacionalidades.
Eje Seguridad Integral	
Objetivo 9:	Garantizar la seguridad ciudadana, orden público y gestión de riesgos.
Objetivo 10:	Garantizar la soberanía nacional, integridad territorial y seguridad del Estado
Eje Transición Ecológica	
Objetivo 11:	Conservar, restaurar, proteger y hacer uso sostenible de los recursos naturales.
Objetivo 12:	Fomentar modelos de desarrollo sostenibles, aplicando medidas de adaptación y mitigación al Cambio Climático.
Objetivo 13:	Promover la gestión integral de los recursos hídricos.
Eje Institucional	
Objetivo 14:	Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía.
Objetivo 15:	Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción.
Objetivo 16:	Promover la integración regional, la inserción estratégica del país en el mundo y garantizar los derechos de las personas en situación de movilidad humana.

Fuente: Plan Nacional de Creación de Oportunidades 2021 - 2025

3.2.3 Plan de Desarrollo del Sistema de Educación Superior – PDSES

El Plan de Desarrollo del Sistema de Educación Superior plan fue desarrollado de forma conjunta con la Secretaría de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación – SENESCYT, el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CACES y la Secretaría Nacional de Planificación – SNP. Además, contó con la participación de las universidades y escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos y conservatorios superiores.

Este plan consta está conformado de tres objetivos estratégicos, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2. Objetivos del Plan de Desarrollo del Sistema de Educación Superior 2022-2026

Objetivo	Nombre
Objetivo 1:	Fortalecer la cobertura en la educación superior bajo los principios del Sistema de Educación Superior
Objetivo 2:	Incrementar la contribución al conocimiento para el desarrollo social y económico de la sociedad
Objetivo 3:	Fortalecer el aseguramiento de la calidad de la educación superior

Fuente: Plan de Desarrollo del Sistema de Educación Superior

3.3 Alineación Institucional a los ODS – PND – PDSES

La empresa pública de la Universidad de las Artes, conforme lo que indican sus estatutos en el artículo 1 “Creación de la empresa pública.- Se crea la empresa pública UARTES-EP, como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, económica, financiera, administrativa, y de gestión, que opera sobre bases comerciales en el cumplimiento de su objeto en las relaciones que establezca tanto con la UARTES como con la sociedad; cuya constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación se regula por la Ley Orgánica de Empresas Públicas - LOEP. Sus actividades se alinean de la siguiente manera:

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Tabla 3. Alineación a los ODS

OBJETIVO	META
4. Educación de Calidad	<p>4.3 De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.</p> <p>4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento</p> <p>4.5 De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad</p>
8.Trabajo decente y crecimiento económico	<p>8.1 Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados.</p> <p>8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.</p> <p>8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.</p> <p>8.6 De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.</p>
9.Industria, Innovación e Infraestructura	<p>9.b Apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación nacionales en los países en desarrollo, incluso garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas</p>
16. Paz, Justicia e Instituciones sólidas	<p>16.a Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, para crear a todos los niveles, particularmente en los países en desarrollo, la capacidad de prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia</p> <p>16.b Promover y aplicar leyes y políticas no discriminatorias en favor del desarrollo sostenible</p>

Fuente: Organización de las Naciones Unidas

Plan de Desarrollo del Sistema de Educación Superior (PDSES)

Tabla 4. Alineación al PDSES

OBJETIVOS	META AL 2026
-----------	--------------

Objetivo 1. Fortalecer la cobertura en la educación superior bajo los principios del Sistema de Educación Superior	* Incrementar el registro de matrícula por autoidentificación étnica en las UEP de 49.384 a 51.408. * Incrementar el registro de matrícula según discapacidad en las UEP de 4.765 a 5.446 * Incrementar el número de carreras y programas aprobados por el sistema de educación superior de 1.144 a 1.251 carreras y programas aprobados. * Incrementar el porcentaje de mujeres como personal académico de las UEP de 40,42% a 43,08%.
Objetivo 2. Incrementar la contribución al conocimiento para el desarrollo social y económico de la sociedad	* Incrementar el porcentaje de proyectos de vinculación con la sociedad en estado "en ejecución" del 29,60% al 38,39%. * Incrementar el porcentaje de proyectos de investigación e innovación en estado "en ejecución" del 50,89% al 63,11%. * Incrementar el número de publicaciones de las Instituciones de Educación Superior de 11.772 a 19.140.
Objetivo 3. Fortalecer el aseguramiento de la calidad de la Educación Superior	* Incrementar la acreditación de Universidades y Escuelas Politécnicas del 95% en el año 2022 al 98%.

Fuente: Plan de Desarrollo del Sistema de Educación Superior

Planificación estratégica de la UArtes y al Plan Nacional de Creación de Oportunidades vigente de 2021 a 2025, como se detalla:

Tabla 5. Matriz de Alineación a Planificación Estratégica

OBJETO UARTES EP	UNIVERSIDAD DE LAS ARTES		PLAN NACIONAL DE DESARROLLO: CREACIÓN DE OPORTUNIDADES		
	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ESTRATEGIA	EJE Y OBJETIVO	POLITICA	META
El objeto de UARTES-EP, es la administración y gestión logística, operativa y comercial de los servicios y los productos de proyectos de investigación, las adquisiciones, la ejecución de obras y la prestación de servicios, la consultoría especializada, la administración de los bienes muebles e inmuebles y las diferentes operaciones comerciales y de negocios que supongan una relación y vinculación de base comercial con la UARTES y con entes externos a la UARTES, que le sean encargados mediante aprobación del Directorio	1. FSA: Contribuir a garantizar el derecho a la educación superior en artes, a través de una oferta académica de pregrado y posgrado caracterizada por su transdisciplinariedad, el manejo crítico de las tecnologías, incluyendo docentes destacados por su práctica profesional y artística. Nuestra propuesta se canaliza a través de un modelo educativo integral, que incluye saberes no convencionales, y utiliza pedagogías y métodos creativos y críticos, que aseguran el acceso a la construcción diversa de conocimientos.	Acreditación	Eje: Económico Objetivo 2. Impulsar un sistema económico con reglas claras que fomenten el comercio exterior, turismo, atracción de inversiones y modernización del sistema financiero nacional	2.4 Impulsar las industrias creativas a través del fomento de las actividades culturales y puesta en valor del patrimonio	2.4.2 Incrementar el número de nuevas obras artísticas culturales certificadas al año, en derechos de autor y derechos conexos de 2,429 a 3.912 2.4.1 Incrementar del 1,49% al 1,80% la contribución de las actividades culturales en el Producto Interno Bruto
	2. ICS: Generar y consolidar un acervo de conocimientos plurales para fortalecer e innovar el sistema de las creatividades y de las artes, fortalecer las reflexiones metodológicas que rotan en torno a la creatividad y la experimentación artística, así como contribuir a la transformación de la sociedad, a través de investigaciones colaborativas y participativas en el ámbito artístico de la UArtes.	Pertinencia	Eje: Económico Objetivo 1. Incrementar y fomentar de manera inclusiva las oportunidades de empleo y las condiciones laborales	1.1 Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en la	1.1.3 Incrementar el porcentaje de personas empleadas mensualmente en actividades artísticas y culturales del 5,19% al 6,00% 1.1.1 Incrementar la tasa de empleo adecuado del 30,41 % al 50%

				reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI+	1.1.2 Reducir la tasa de desempleo juvenil (entre 18 y 29 años) de 10,08% a 8,17%
3. VSI: Contribuir a la construcción de respuestas a los desafíos del entorno, al acceso a la educación artística, a la formación de públicos y al desarrollo de la economía de la cultura, mediante planes, programas y proyectos de innovación, sociales, comunitarios; servicios especializados; educación continua; prácticas preprofesionales; investigación; producción, circulación y mediación de las artes; y, cooperación nacional e internacional, aportando a la transformación sociocultural, cumpliendo con los principios de pertinencia y calidad de la Universidad de las Artes.	Públicos, contenidos y saberes		Eje: Social Objetivo 8. Generar nuevas oportunidades y bienestar para las zonas rurales, con énfasis en pueblos y nacionalidades	8.3 Desarrollar el sector turístico rural y comunitario a través de la revalorización de las culturas, saberes ancestrales y la conservación del patrimonio natural	8.3.1 Incrementar los sitios patrimoniales de gestión cultural comunitaria habilitados y puestos en valor para efectuar procesos de turismo rural sostenible, de 0 a 20
4. FGI: Fortalecer la gestión institucional de las unidades académicas, de gestión educativa y administrativas, dotando de instalaciones, equipamiento, medios tecnológicos, servicios accesibles y conservando la memoria de la UArtes de manera que se garanticen derechos de la comunidad universitaria.	Financiamiento y sostenibilidad		Eje: Institucional Objetivo 14. Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía	14.2 Potenciar las capacidades de los distintos niveles de gobierno para el cumplimiento de los objetivos nacionales y la prestación de servicios con calidad	14.3.2 Aumentar el índice de percepción de calidad de los servicios públicos de 6,10 a 8,00

Fuente: Plan Nacional de Creación de Oportunidades 2021 - 2025

4 PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA UARTE EP

4.1 Características

La UArtes EP presenta una planificación que se caracteriza en:

- Jerárquica, debido a que se constituyó desde las disposiciones realizadas por la máxima autoridad de la institución.
- Dinámica, ya que se ha considerado el constante cambio del entorno, en el que la UArtes EP enfoca la construcción de este plan para que se adapte a las necesidades actuales.
- Realista, se recopiló información de las necesidades institucionales, académicas, culturales y del mercado.
- Incluyente, la UArtes EP, para la construcción del presente plan, incluye las necesidades y requerimientos de todos los grupos vulnerables y prioritarios.

4.2 Instrumentos De Planificación

Los instrumentos de planificación que se utilizaron

- Plan Nacional de Desarrollo: Creación de Oportunidades.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas.
- Ley de Creación de la Universidad de las Artes.
- Norma Técnica Obligatoria para la Creación de Empresas Públicas.
- Lineamientos Planificación Estratégica de las Empresas Públicas.

4.3 Pasos para la Formulación de la Planificación Estratégica

Con la finalidad de construir el Plan Estratégico Institucional de UArtes EP, se realizó un diagnóstico de la Universidad de las Artes, en el que se logró lo siguiente:

1. Analizar la problemática que presenta la Universidad de las Artes.
2. Presentar las posibles opciones que permitan resolver la problemática de la UArtes.
3. Identificar de los potenciales productos y/o servicios.

5 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

5.1 DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

5.1.2 Descripción de la Institución

La Empresa Pública de la Universidad de las Artes - UArtes EP, se crea como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, económica, financiera, administrativa y de gestión, cuya constitución, organización y funcionamiento se regula por la Ley de Empresas Públicas, que opera sobre bases comerciales en el cumplimiento de su objeto y en las relaciones que establezca tanto con la Universidad de las Artes como con la sociedad.

UArtes EP tiene como objeto la administración, operación, logística y comercialización de productos, servicios u obras de carácter artístico, cultural o científico incluidos, los de consultoría y asesoría o que se relacionen con dichos productos, servicios u obras, que sean producidos o que tengan una relación o vinculación con la Universidad de las Artes o con personas naturales o jurídicas externas a la institución. Su principal finalidad es convertirse en una entidad que promueva la relación permanente de la Universidad de las Artes con el entorno local, nacional e internacional; generando vínculo con los procesos de docencia, investigación, en el marco de una oferta permanente de productos y servicios que aporten a la investigación artística, a la cultura, al desarrollo creativo y a la formación de públicos.

5.1.3 Diagnóstico institucional

La UArtes EP iniciará sus operaciones con una estructura organizacional acotada que incrementará según las necesidades institucionales. Su equipo contará con experiencia en gestión pública, negocios y conocimientos afines a los campos de las artes, cultura y educación. Para el desarrollo

de la oferta de bienes y servicios se respaldará en la Universidad de las Artes como referente en la formación y circulación de contenidos artísticos, la cual será su principal aliado estratégico.

La empresa pública ha identificado que la Universidad de las Artes realiza eventos con la participación de especialistas nacionales e internacionales, como parte de su programación institucional y académica, por lo cual anualmente requiere contratar el servicio de logística que incluye: hospedaje, honorarios, movilización y alimentación, en el marco de dichas actividades.

Con el mismo objetivo de ejecutar su programación, la UArtes en el 2019 contrató el servicio de producción de eventos, donde se incluía el alquiler, manejo y montaje de equipamiento y backstage para complementar las capacidades del equipo de producción de la Universidad. Así también ha realizado procesos menores de contratación, entre el 2021 y 2022 para complementar los servicios de producción.

En este contexto, los servicios de logística y producción, son esenciales para fortalecer las actividades de la Universidad y representan una oportunidad para convertirlos en parte del catálogo de servicios de la empresa pública, considerando que los mismos podrían brindarse a otras instituciones públicas, así como entidades privadas, para ampliar la cartera de clientes.

La oferta de formación continua de la Universidad de las Artes es otro de los potenciales servicios que se podrían gestionar desde la empresa pública. Si bien parte de su programación es priorizada para territorios en condiciones de vulnerabilidad o de escasos recursos, también se ha planteado una oferta más especializada que podría adaptarse a las necesidades de los ciudadanos, instituciones públicas y empresas privadas.

La Universidad ha trabajado con varios Gobiernos Autónomos Descentralizados como: Prefectura del Guayas, Municipio de Durán, Municipio de Portoviejo, Municipio de Quito, entre otros. Particularmente, uno de los convenios incluyó la transferencia de fondos, por lo que a futuro se espera continuar la cooperación con aliados estratégicos y desde la empresa pública facilitar la gestión de estos fondos.

La cartera de servicios puede ampliarse a medida que se hayan consolidado los servicios esenciales para el fortalecimiento de la Universidad de las Artes. Sin embargo, es importante considerar que los servicios que se diseñen cumplan con los criterios de factibilidad, viabilidad y demanda.

5.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

5.2.1 Análisis de contexto

5.2.1.1 Político

- La Universidad de las Artes al contar con alianzas estratégicas y convenios de cooperación suscritos con diferentes Gobiernos Autónomos Descentralizados, permitirá a la EP

relacionarse con estos para dar conocer su portafolio de productos y servicios. Sin embargo, la elección de nuevas autoridades seccionales puede provocar cambios en estas relaciones estratégicas y podría dilatar el inicio de los procesos de contratación.

5.2.1.2 Económico

- La asignación del capital semilla por parte de la Universidad de las Artes a la empresa pública permitirá el arranque de sus operaciones para el primer año.

- La UArtes EP generará ingresos mediante la oferta de productos y servicios, a través de procesos de contratación pública o de contrataciones por parte del sector privado.

5.2.1.3 Socio-cultural

- Diseñar y producir los eventos hitos de la Universidad de las Artes y los contemplados en las agendas culturales de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, de otras instituciones públicas y de las instituciones privadas.

5.2.1.4 Tecnológico

- La empresa pública adquirirá el sistema “Olympos” para el eficiente manejo administrativo y contable.
- UArtes EP adquirirá el “Botón para pagos en línea”, para gestionar los cobros de los bienes y servicios ofertados.

5.2.1.5 Legal

- Cambios en la legislación vigente podría generar modificaciones en la normativa de la Empresa Pública de la Universidad de las Artes.

5.2.2 Análisis sectorial y diagnóstico territorial

Para el análisis y diagnóstico se consideró la situación actual de la Universidad de las Artes y de la problemática que presenta al momento de adquirir algunos bienes y servicios, para lo cual se planteó como opción viable la creación de una empresa pública, la misma que contará con un portafolio de productos y servicios que ofertará tanto a la UArtes como a Gobiernos Autónomos Descentralizados, otras instituciones públicas, sector privado y comunidad en general.

5.2.3 Mapa de actores y actrices

Los siguientes actores y actrices fueron identificados de acuerdo con el tipo, los intereses y roles:

Tabla 6. Mapa de actores de la UArtes EP

ACTORES		ROL
TIPO	NOMBRE	
Estudiantes	Estudiantes UArtes	Interno
	Alumni UArtes	Interno
Docentes	Titulares	Interno
	Ocasionales docentes de carreras	Interno
	Ocasionales de apoyo docente	Interno
	Invitados	Interno
Funcionarios administrativos	Titulares	Interno
	Funcionarios administrativos	Interno
	Funcionario de código de trabajo	Interno
Comunidad	Usuario de servicios y programación artística	Externo
	Beneficiarios de proyectos de vinculación	Externo
	Gobiernos autónomos descentralizados	Externo
	Entidades de la función ejecutiva	Externo
	Instituciones privadas	Externo
Proveedores	Personas naturales y jurídicas	Externo
	Otros	Externo

Elaboración: UArtes EP

5.2.4 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Tabla 7. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía administrativa y financiera. - Equipo capacitado con experiencia en la gestión de negocios y/o gestión pública. - Capacidad para el desarrollo de productos y/o servicios especializados e innovadores. - Respaldo de la Universidad de las Artes como referentes en la formación en artes y servicios artísticos y culturales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasa oferta en el giro específico de negocio. - Apertura para la prestación de servicios a instituciones públicas y privadas. - Facilidad de establecer contratos a través del Régimen Especial por giro específico de negocio, entre instituciones públicas. - Apertura para generar relaciones estratégicas con aliados de la Universidad de las Artes
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Extensa normativa y procedimientos internos por construir. - “Saber hacer de la empresa” en etapa introductoria. - Equipo acotado que asume varios cargos por persona. - Equipo administrativo y de apoyo más amplio que el equipo agregador de valor, debido a la necesidad de cumplir con las obligaciones formales de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja demanda de los servicios ofertados. - Variabilidad de los servicios requeridos por la UArtes que no se ajusten a la estructura organizacional de la EP, por lo cual se requiera su reforma y cambios presupuestarios. - Competencia que oferte servicios similares en mejores condiciones o a menor costo. - Cambios en la legislación que afecte al funcionamiento de la EP. - Situaciones de fuerza mayor que impidan la prestación de los servicios. - Revisiones y auditorías regulares por parte de los entes de control que afecten la operación de la EP. - Insuficiente asignación de presupuesto. - Pagos tardíos por parte los clientes, que ocasionen falta de liquidez.

Fuente: UArtes EP

5.3 ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN

5.2.5 Visión

Ser la empresa pública referente a nivel nacional que, a través de la comercialización de bienes y servicios artísticos, educativos y culturales, fomenta la economía de la cultura, promueve la innovación y vincula el conocimiento producido en la Universidad de las Artes con la sociedad, para contribuir a la transformación social del país.

5.2.6 Misión

Comercializar bienes y servicios que contribuyan al fortalecimiento de la educación y las artes, al fomento de la economía de la cultura y a la consolidación de la relación de la Universidad de las Artes con el entorno local, nacional e internacional, a través procesos de Investigación, Desarrollo e Innovación.

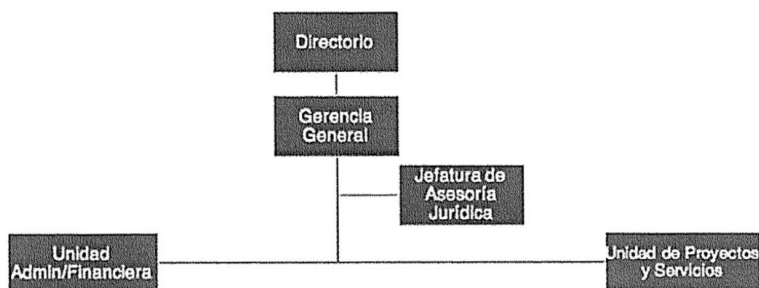
5.2.7 Valores

- Eficiencia: Gestiona sus recursos humanos, económicos y técnicos de manera óptima y responsable para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

- b. **Innovación:** Crea y mejora continuamente sus productos y servicios, así como los procesos internos, para generar cambios que transformen el entorno en el que opera, aporten valor a los clientes y fortalezcan la institución.
- c. **Trabajo en equipo:** Construye una cultura organizacional enfocada en el trabajo en equipo, donde los colaboradores de la empresa mantienen una comunicación constante y efectiva, para la generación de ideas, resolución de problemas y mejora de procesos para garantizar el cumplimiento de las metas planteadas.
- d. **Calidad:** Evalúa sus productos, servicios y procesos en la búsqueda permanente de mejorar su oferta y satisfacer a sus clientes.
- e. **Sostenibilidad:** Enfoca los esfuerzos en el desarrollo de productos y servicios que cumplan con criterios de viabilidad, factibilidad y demanda, así como en el relacionamiento con aliados estratégicos y clientes que aporten a su sostenibilidad.
- f. **Responsabilidad:** Cumple a cabalidad los compromisos y obligaciones contraídas con proveedores, clientes, trabajadores, aliados estratégicos y comunidades donde desarrolla sus productos y/o servicios.
- g. **Transparencia:** Promueve la veracidad y el acceso de su información pública y la participación ciudadana.

5.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE UARTES E.P.

Gráfico 2. Estructura Orgánica de UArtes E.P.



Fuente: UArtes EP

5.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Objetivos Estratégicos Institucionales al 2026

Con la finalidad de lograr el desarrollo y dar cumplimiento a los elementos orientadores de la UArtes EP, se proponen los siguientes Objetivos Estratégicos Institucionales:

- **Fortalecimiento de Gestión UArtes (FGUArtes):** Fortalecer la gestión de la Universidad de las Artes, a través de la provisión de bienes y servicios requeridos para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.
- **Innovación de la EP y Agregador de valor (IEPyAV):** Ofertar bienes y servicios que contribuyan al fortalecimiento de la educación y las artes, el fomento de la economía de la cultura y la consolidación de la relación de las artes con el desarrollo integral de la sociedad.
- **Fortalecimiento Institucional EP (FIEP):** Mejorar la efectividad de los servicios ofertados por la empresa pública, a través de la automatización de procesos, desarrollo de normativa y capacitación e incentivos al talento humano.

5.2.8 Indicadores

Tabla 8. Indicadores y metas al 2026

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta Acumulada al 2026
Fortalecer la gestión de la Universidad de las Artes, a través de la provisión de bienes y servicios requeridos para el cumplimiento de sus objetivos.	Número de servicios diseñados e implementados brindados a la Universidad de las Artes.	4
Ofertar bienes y servicios que contribuyan al fortalecimiento de la educación y las artes, el fomento de la economía de la cultura y la consolidación de la relación de las artes con el desarrollo integral de la sociedad.	Número de proyectos, consultorías o servicios brindados a instituciones públicas o privadas	15
	Número de cursos dictados por la Empresa Pública	105
Mejorar la efectividad de los servicios ofertados por la empresa pública de la Universidad de las Artes a través de la automatización de procesos, desarrollo de normativa interna y capacitación e incentivos al personal.	Número de bienes artísticos comercializados	80
	Número de procedimientos y normativa elaborada para la operación de la empresa pública	20
	Número de sistema de gestión de información	1
	Número de módulos del software diseñado para la gestión de servicios	2
	Número de capacitaciones impartidas al personal	4

Fuente: UArtes EP

5.6 DISEÑO DE ESTRATEGIAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

5.6.1 Estrategias

Tabla 9. Matriz de estrategias

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Fortalecer la gestión de la Universidad de las Artes, a través de la provisión de bienes y servicios requeridos para el cumplimiento de sus objetivos.	Identificar los bienes y/o servicios requeridos por la Universidad de las Artes que puedan ser ofertados por la EP, para el cumplimiento de sus objetivos.
Ofertar bienes y servicios que contribuyan al fortalecimiento de la educación y las artes, el fomento de la economía de la cultura y la consolidación de la relación de las artes con el desarrollo integral de la sociedad.	Diseñar proyectos de arte y cultura para entidades públicas y privadas.
	Presentar los servicios de asesoramiento y desarrollo de proyectos a GADs y otras instituciones públicas y privadas
	Promocionar la oferta de formación continua

	Generar un canal de venta para comercializar los bienes y servicios producidos por la Universidad, artistas y trabajadores de la cultura.
Mejorar la efectividad de los servicios ofertados por la empresa pública de la Universidad de las Artes a través de la automatización de procesos, desarrollo de normativa interna y capacitación e incentivos al personal.	Desarrollo procedimientos y normativa interna para la operación de la empresa pública.
	Desarrollo de software para sistema de gestión de información de la empresa pública.
	Capacitar al personal en el ámbito de los servicios que desarrollan

Fuente: UArtes EP

5.6.2 Identificación de programas y proyectos

En base a los objetivos estratégicos institucionales definidos, se han identificado programas para aquellos que generarán ingresos, ya sea por transferencias recibidas o por los servicios que la UArtes EP brinde a externos, los cuales son detallados a continuación:

Tabla 10. Programas por Objetivo Estratégico Institucional

Objetivos Estratégicos	Programas
Fortalecimiento Institucional EP (FIEP).	01 Programa Actividad Central
Innovación de la EP y Agregador de valor (IEPyAV).	02 Programa de provisión de bienes y servicios para la educación, las artes, el fomento de la economía de la cultura y la relación de las artes con el sector público y privado.
Fortalecimiento de Gestión UArtes (FGUArtes).	03 Programa de provisión de bienes y servicios para el fortalecimiento de la gestión de UArtes.

Elaboración: UArtes EP

Se presenta un resumen del presupuesto de ingresos y egresos plurianual correspondiente a los periodos 2023 al 2026:

Tabla 11. Resumen de Ingresos y Egresos Plurianuales EP

RUBROS	2023	2024	2025	2026	TOTAL
Ingresos por nuevos contratos de bienes y servicios	\$ 147.000,00	\$ 480.000,00	\$ 725.000,00	\$ 865.000,00	\$ 2.217.000,00
Ingresos por capital semilla	\$ 478.128,81	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 478.128,81
Bienes de larga duración	\$ 25.608,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.608,00
Costos	\$ 266.414,34	\$ 269.356,94	\$ 391.856,94	\$ 461.856,94	\$ 1.392.485,16
Gastos Administrativos	\$ 168.546,47	\$ 188.280,44	\$ 188.280,44	\$ 188.280,44	\$ 733.387,79
Gastos de Venta	\$ 16.560,00	\$ 16.560,00	\$ 16.560,00	\$ 16.560,00	\$ 66.240,00
Gastos Financieros	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00
Resultados	\$ 147.000,00	\$ 4.802,62	\$ 127.302,62	\$ 197.302,62	\$ 476.407,86

Elaboración: UArtes EP

5.7 PROGRAMACIÓN PLURIANUAL Y ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

Programación Plurianual de la Política Pública
Metas y Programación Plurianual

Objetivo: Fortalecimiento Gestión UArtes (FGUArtes)

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas			
		2023	2024	2025	2026
Fortalecer la gestión de la Universidad de las Artes, a través de la provisión de bienes y servicios requeridos para el cumplimiento de sus objetivos.	Número de servicios diseñados e implementados brindados a la Universidad de las Artes	2	3	4	4

Fuente: UArtes EP

Objetivo: Innovación de la EP y Agregador de valor (IEPyAV)

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas			
		2023	2024	2025	2026
Ofertar bienes y servicios que contribuyan al fortalecimiento de la educación y las artes, el fomento de la economía de la cultura y la consolidación de la relación de las artes con el desarrollo integral de la sociedad.	Número de proyectos, consultorías o servicios brindados a instituciones públicas o privadas	2	3	5	5
	Número de cursos dictados por la Empresa Pública	5	30	30	40
	Número de bienes artísticos comercializados	0	20	30	30

Fuente: UArtes EP

Objetivo: Fortalecimiento Institucional EP (FIEP)

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas			
		2023	2024	2025	2026
Mejorar la efectividad de los servicios ofertados por la empresa pública de la Universidad de las Artes a través de la automatización de procesos, desarrollo de normativa interna y capacitación e incentivos al personal/Fortalecer el desarrollo de la Empresa Pública de la Universidad de las Artes, a través de la consolidación de la oferta de bienes y servicios, automatización de procesos, desarrollo de normativa y capacitación e incentivos al talento humano.	Número de procedimientos y normativa elaborada para la operación de la empresa pública	6	6	4	4
	Número de sistema de gestión de información	0	1	0	0
	Número de módulos del software diseñado para la gestión de servicios	0	0	1	1
	Número de capacitaciones impartidas al personal	1	1	1	1

Fuente: UArtes EP

6 ANEXOS

Anexo 1: Plan Operativo Anual UArtes EP 2023

Anexo 2: Presupuesto Plurianual UArtes EP 2023

7 BIBLIOGRAFÍA

Empresa Pública de la Universidad de las Artes UArtes EP (2022). *Estatuto de la Empresa Pública de la Universidad de las Artes UArtes EP*.

Presidencia de la República del Ecuador (2020). *Ley Orgánica de Empresas Públicas*.

Secretaría Nacional de Ciencia, Innovación y Tecnología. *Ley Orgánica de Educación Superior*.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2017). *Lineamientos Planificación Estratégica de las Empresas Públicas.*

Secretaría Nacional de Planificación (2021). *Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025.*

Universidad de las Artes (2017). *Estatuto de la Universidad de las Artes.*

Empresa Pública de la Universidad de las Artes UArtes EP (2022). *Estatuto de la Empresa Pública de la Universidad de las Artes UArtes EP.*



Sabrina Ibarra
Gerente General
Empresa Pública de la Universidad de las Artes
UArtes EP



William Herrera
Presidente del Directorio
Empresa Pública de la Universidad de las Artes
UArtes EP