

**PLAN
ESTRATÉGICO
ESPOL-TECH E.P.
2018-2022**

Aprobado por el Directorio en Sesión Extraordinaria de

03 de septiembre 2018

CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN.....	1
2. BREVE HISTORIA DE ESPOL-TECH E.P.	3
2.1 CTT-ESPOL	3
2.2 CREACIÓN DE ESPOL-TECH E.P.	3
2.3 LEY ORGÁNICA Y PLAN ESTRATÉGICO	4
3. ANÁLISIS SITUACIONAL	6
3.1 PRINCIPIOS, DEFINICIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	6
3.2 EL ANÁLISIS FODA	7
3.3 MISIÓN	11
3.4 VISIÓN	11
3.5 VALORES	11
3.6 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	11
3.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL y ORGÁNICO FUNCIONAL	12
3.8 GRANDES POLÍTICAS	14
3.9 VINCULACIÓN CON LA AGENDA ZONAL 5	14
3.10 VINCULACIÓN CON EL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR	15
4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS	16
4.1 OBJETIVO 1	16
4.2 OBJETIVO 2	16
4.3 OBJETIVO 3	16
4.4 OBJETIVO 4	17
4.5 OBJETIVO 5	17
5. PLAN OPERATIVO.....	18
5.1 METAS PARA 2018	18

ANEXO

Plan Estratégico de ESPOL-TECH E.P. 2018 – 2022

1. PRESENTACIÓN

La ESPOL, a no dudarlo, es la institución universitaria con mayor tradición en Ecuador, en lo que hace relación con planificación estratégica, en especial en la aplicación del principio "Planificar desde los Ejecutores".

ESPOL-TECH E.P. que pertenece a la ESPOL, utilizó la experticia acumulada en los politécnicos para formular, mediante métodos participativos, el presente Plan Estratégico 2018-2022, que al tiempo que tiene metas de llegada al 2022, tiene el POA 2018.

Los principios que guiará la formulación del Plan son:

Contextualizado, en especial considerando el rol de ESPOL en el Ecuador, así como la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) que en el artículo 4 dispone que *"los criterios del Plan Estratégico guardarán relación con las políticas del gobierno nacional, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del Estado"*

La **"cabeza encabeza"**, pues la formulación del Plan fue liderada por el Presidente del Directorio y el Gerente General, además, según el Art. 9 de la LOEP dispone que la Gerencia General presentará al Directorio el Plan Estratégico y que es atribución de este organismo aprobarlo.

"Planificar desde los ejecutores", para lo cual la Gerencia General convocó a los funcionarios de la empresa para que, mediante procesos participativos y consensuados, se formularan los distintos componentes del Plan, con lo cual se cumplieron otros dos principios de la metodología ESPOL: Participación y Consenso.

"Flexibilidad", pues el Plan solo es referente y como tal tendría cambios, por lo cual se adoptó desde ya el método MISA (modificar, incorporar, suprimir, aprobar) que ESPOL utiliza.

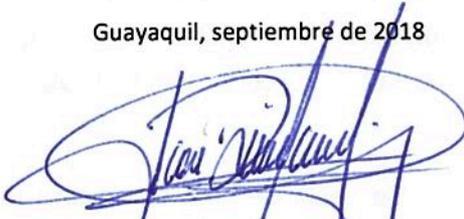
"Rendición de cuentas", pues como dispone el Art. 34 de la Ley *"El Plan Estratégico será una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas"*, y por extensión los POA y ambos (PEDI, POA) servirán para evaluar a los funcionarios.

El proceso de formulación del PEDI 2018-2022 y del POA 2018 incluyó las actividades siguientes:

- Aprobación de la metodología (6/08/2018)
- Taller participativo (10/08/2018)
- Validación de resultados del taller (13-16/08/2018)
- Selección de Objetivos (17/08/2018)
- Preparación del borrador cero (22-30/08/2018)
- Validación por Gerencia General (31/08/2018)
- Presentación del Plan al Directorio (03/09/2018)

El Plan Estratégico que pongo a consideración del Directorio para aprobación incluye la Política, Estructura Organizacional, el Orgánico Funcional y la responsabilidad social corporativa prevista en el artículo 9 y de la LOEP. Este plan tiene 5 grandes objetivos con sus correspondientes políticas y metas al 2022; además, contiene al POA 2018. Ambos planes son realistas, posibles de alcanzar, de medir y evaluar.

Guayaquil, septiembre de 2018



Econ. Iván Rivera Nararajo
Gerente General

2. BREVE HISTORIA DE ESPOL TECH E.P.

2.1. EL CTT-ESPOL

Los antecedentes institucionales de lo que hoy es ESPOL-TECH EP son:

- a) El Centro de Prestación de Servicios creado en 1998 para servir de nexo entre la ESPOL y la sociedad; y,
- b) El Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías (CTT-ESPOL) cuyo Estatuto fue aprobado el 14 de junio del 2005.

En el contexto de la Ley de los Centros de Desarrollo y Transferencia de Tecnologías (Art. 2) y del Estatuto del CTT-ESPOL, este tuvo como fines los siguientes:

- a) *Promover la investigación científica, el desarrollo y la transferencia de tecnología:*
- b) *Establecer y mantener la cooperación con la ESPOL y con las empresas privadas y públicas nacionales en el desarrollo de tecnologías:*
- c) *Propiciar la creación o el mejoramiento de laboratorios, gabinetes y otros medios idóneos para la investigación en la ESPOL.*
- d) *Prestar servicios en especial de manejo financiero de proyectos, con los organismos, instituciones o empresas públicas y privadas;*
- e) *Buscar soluciones a los requerimientos técnicos y tecnológicos que planteen a la ESPOL los sectores productivos y sociales del país:*
- f) *Diseñar proyectos de desarrollos, participar en su ejecución y evaluarlos:*
- g) *Organizar programas de promoción y difusión de estrategias y de resultados; y,*
- h) *Desarrollar cursos de capacitación, asesorías y consultorías.*

2.2. La creación de ESPOL TECH E.P.

ESPOL-TECH E.P fue creada mediante resolución 11-06-169 expedida por el Consejo Politécnico, en sesión del 14 de junio de 2011. Esta creación tuvo sustento legal en los siguientes considerandos:

Que el Art. 315 de la Constitución de la República del Ecuador dispone 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.

Que el Art. 5 inciso segundo de la Ley Orgánica de Empresas Públicas se contempla 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’.

Que en el Registro Oficial N° 298, publicado el 12 de octubre del 2010 se expidió la Ley Orgánica de Educación Superior, en cuyo Art. 39 se dispone 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.*

ESPOL-TECH-EP según el Estatuto de creación tiene como principales objetivos:

- a) Ofrecer asesorías, consultorías, control, administración, prestar servicio en el manejo financiero, gerencia y fiscalización de toda clase de proyectos, ya sean éstos de inversión, investigación científica, desarrollo y transferencia de tecnología, así como también proyectos educativos, cursos de entrenamiento y seminarios; podrá dedicarse a inversión, control social, estudios y diseños e investigaciones.
- b) Impulsar programas y proyectos de saneamiento ambiental, de conservación del medio ambiente y el uso sustentable de los recursos naturales en armonía con el interés social.
- c) Propender al desarrollo institucional, pudiendo para ello suscribir convenios y acuerdos con personas naturales o jurídicas, organismos e instituciones, nacionales o internacionales, o participar con éstos en el cumplimiento de planes y programas de investigación y otros;

2.3. La Ley Orgánica de Empresas Públicas y el Plan Estratégico

La Ley hace relación al Plan Estratégico en los artículos siguientes:

Art. 9.- Atribuciones del Directorio.

Numeral 4: *“Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos”*

Numeral 6: *“Aprobar el Plan Estratégico de las empresas, elaborado y presentado por la Gerencia General, y evaluar su ejecución”.*

Art. 11: Deberes y atribuciones del Gerente General:

Numeral 4: Administrar la empresa pública, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados.

Art. 34: Plan Estratégico y Plan Anual de Contrataciones:

Numeral 1, "El Plan Estratégico será una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas", en este contexto el Plan Estratégico se convierte en un instrumento clave para la rendición de cuentas de ESPOL-TECH E.P.

Art. 39.- segundo inciso.

El Directorio deberá establecer el porcentaje destinado al presupuesto de inversión y reinversión que le permita a la empresa pública, sus subsidiarias, filiales, agencias, unidades de negocio cumplir con su Plan Estratégico y Planes Operativos y asegurar su vigencia y participación en el mercado de su sector.

T

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

Por razones conceptuales y metodológicas se incluyen en el “Análisis Situacional” algunas disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Públicas porque “trazan el terreno” del presente de ESPOL-TECH E.P.

3.1. Los principios, definición y organización empresarial de las empresas públicas

3.1.1 Según El Art. 3 de la Ley, “las empresas públicas se rigen por los siguientes principios:

- 1) *Contribuir en forma sostenida al desarrollo y buen vivir de la población ecuatoriana;*
- 2) *Promover al desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste;*
- 3) *Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente;*
- 4) *Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;*
- 5) *Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción; y,*
- 6) *Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.*

3.1.2 Definición

Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

3.1.3 Organización empresarial

Son órganos de dirección y administración de las empresas públicas:

1. El Directorio; y,
2. La Gerencia General.

Las empresas contarán con las unidades requeridas para su desarrollo y gestión.

3.2. El Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal técnicamente capacitado y comprometido para realizar su trabajo (Formación de tercer y cuarto nivel, juventud y experticia). 2. Tiene autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. 3. Sistema financiero (módulo de contabilidad y bancos; y, propiedad, planta y equipo) que cumple con los requisitos que exige la Norma Legal y Financiera. 4. Confiabilidad y seguridad por parte de los clientes internos (comunidad politécnica) en el manejo económico de sus recursos. 5. Contratos y convenios vigentes suscritos con varias instituciones públicas y privadas para ejecutar trabajos que generan excedentes. 6. Infraestructura física nueva y funcional para comenzar a operar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia de un solo proveedor (CSI) para servicios de redes, revisión de equipos y otros relacionados. 2. Carece de asesoría legal independiente (los servicios los provee la asesoría jurídica de ESPOL). 3. Atrasos en la entrega de información relativa solicitada por ESPOL TECH E.P. a los directores de los proyectos. 4. Incumplimiento del proceso de entrega y recepción de documentación para pagos. 5. Espacio físico limitado debido al incremento de proyectos y por cambio de estructura de la empresa. 6. Incremento en la carga de trabajos del personal en determinados periodos (diciembre-mayo)
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener nuevos contratos con el sector público porque la condición de E.P. favorece la relación a través del portal de Compras Públicas. 2. Lograr que se concreten los proyectos de la Agenda Zonal 5 que tiene a ESPOL como entidad responsable. 3. Aprovechar el posicionamiento nacional e internacional de la ESPOL. 4. El sector privado demanda servicios que puede ejecutar ESPOL TECH-E.P. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los incumplimientos del sector público en relación a sus obligaciones lo que limitaría la capacidad económica para cumplir compromisos adquiridos. 2. La presencia de otras E.P. que ofertan servicios similares a menor costo. 3. La existencia de ESPOL TECH-E.P. depende del Consejo Politécnico. 4. No devolución definitiva del IVA por parte del SRI lo que afectaría la marcha de algunos proyectos por falta de liquidez.

7

<p>5. La Ley Orgánica de Empresas Públicas prevé la creación de sucursales, filiales, ya que permite expandirse a nivel nacional.</p> <p>6. Aprovechar las TIC para ofertar servicios, posicionarse, capacitar al Talento Humano Avanzado, establecer alianzas.</p> <p>7. Cambio a un nuevo edificio multifuncional.</p>	<p>5. Que las unidades académicas y centros de ESPOL no generen proyectos.</p> <p>6. Incumplimiento en la terminación de los proyectos ocasionaría inconvenientes para la consecución de otros.</p>
--	---

3.3. Misión

Ofertar servicios de asesoría, consultoría, ejecución o administración de proyectos de inversión, producción, investigación, capacitación y otros afines a la ESPOL; con sujeción a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, con máxima calidad para que contribuyan al desarrollo económico, humano, científico-tecnológico y sustentable.

3.4. Visión

Ser la empresa pública del ámbito universitario ecuatoriano con mayor demanda de servicios y proyectos que contribuyen, de manera sostenida, al desarrollo económico, humano, científico-tecnológico y sustentable del Ecuador.

3.5. Valores

ESPOL-TECH EP de manera general se rige por los valores que ESPOL reconoce como los más recurrentes en su cotidianidad y que son:

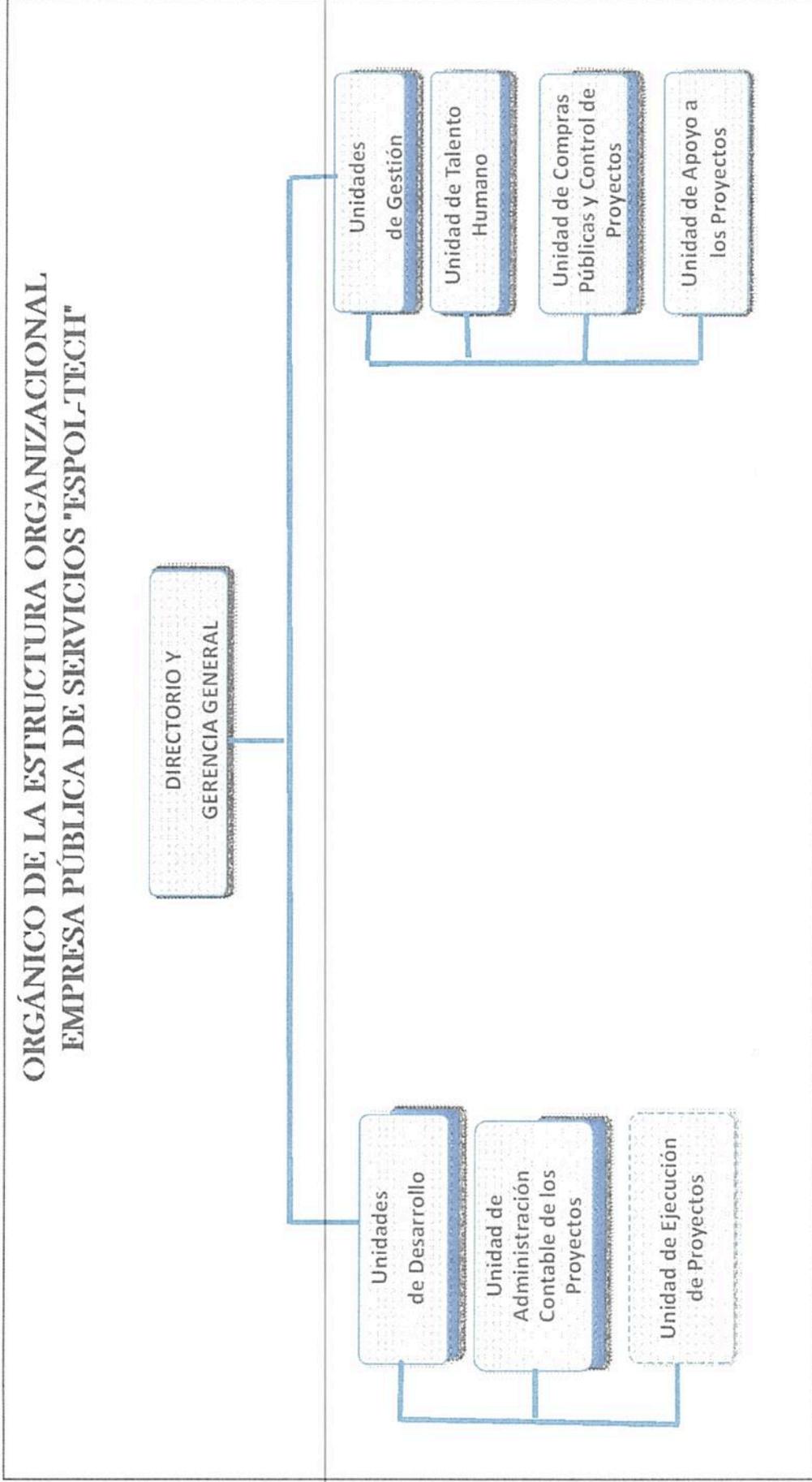
- a) Compromiso con el servicio al ser humano y la naturaleza.
- b) Mística de trabajo.
- c) Responsabilidad.
- d) Honestidad.
- e) Imparcialidad.

3.6. Responsabilidad social corporativa

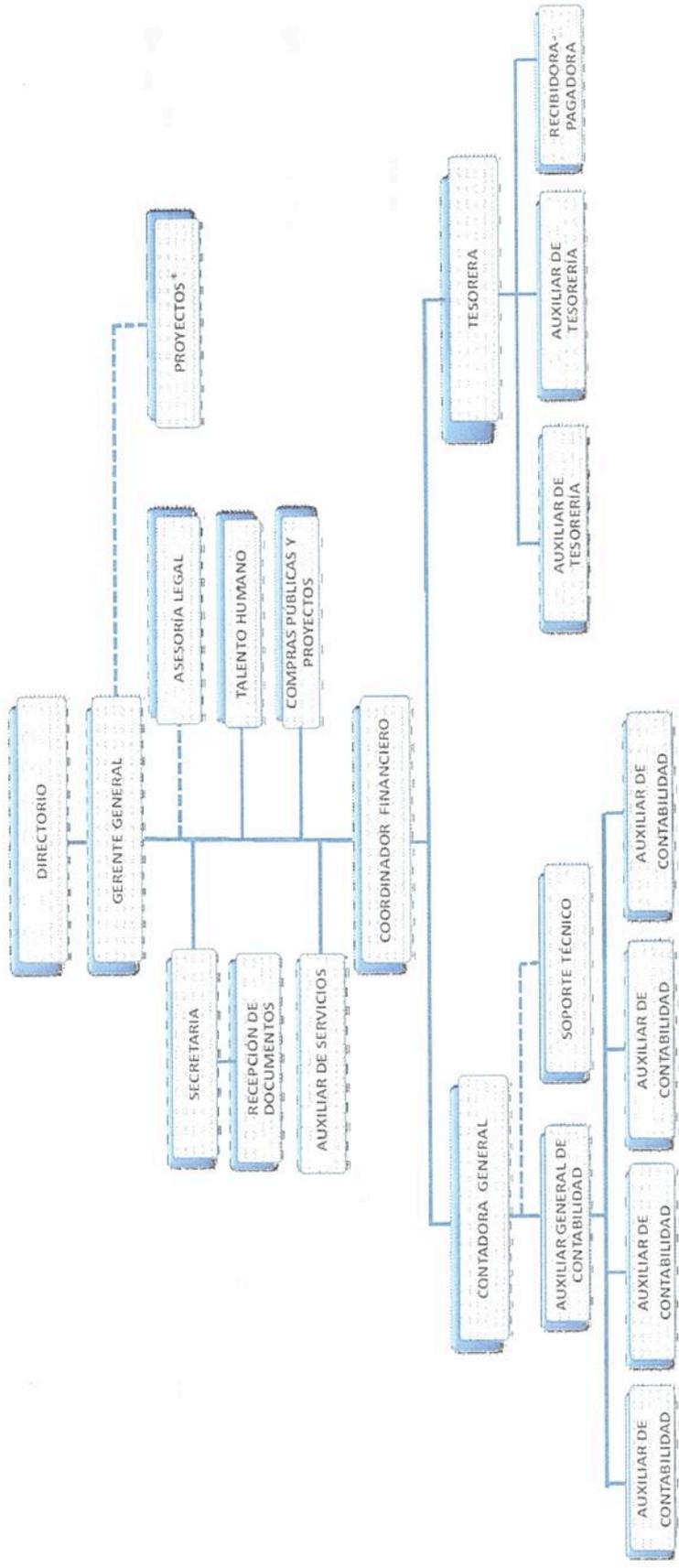
ESPOL-TECH E.P. en sus trabajos:

- Respetará los derechos de la naturaleza.
- Contribuirá a que la población que se beneficia de los proyectos viva en un ambiente sano.
- Manejará los recursos naturales de modo racional sustentable y sostenible.
- Integrará los costos socio-ambientales en los costos de producción.
- Aportará al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana; y,
- Cumplirá las disposiciones de la Ley de Empresas Públicas.

3.7 Estructura organizacional y orgánico funcional.



**ORGANICO FUNCIONAL
EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS 'ESPOL-TECH'**



*VINCUACIÓN CON PROYECTOS

3.8 Grandes Políticas

Política 1: ESPOL-TECH E.P. actuará como administradora financiera en los contratos que ella suscribe y que la ejecución corresponde a las unidades académicas, centros u organismos de ESPOL. El manejo presupuestario se hará de acuerdo con los lineamientos para la prestación de servicios aprobados por el Consejo Politécnico. En ningún caso habrá relación de dependencia entre ESPOL-TECH E.P. y los profesores de la ESPOL que intervienen en la ejecución del contrato.

Política 2: Ninguna autoridad de unidad académica, unidad de apoyo, Rector o Vicerrector de ESPOL, participará en forma directa en la ejecución de un trabajo de prestación de servicios o en la dirección del mismo. Su participación consistirá en realizar todas las gestiones posibles para lograr la consecución del trabajo y brindar el apoyo necesario para que se cumpla en los tiempos estipulados y con la calidad de excelencia.

Política 3: En los contratos que ESPOL-TECH E.P. firma y ejecuta, en caso de requerirse profesionales externos, los contratará mediante la modalidad de Consultorías y Asesorías Específicas sin dependencia laboral.

Política 4: La responsabilidad en la ejecución de un proyecto, corresponde exclusivamente al Director del mismo.

3.9 Vinculación con la Agenda Zonal 5

La Agenda Zonal 5 (2010) incluye los siguientes proyectos que tienen como entidad responsable a la ESPOL:

- Barreras de vivas de protección y producción con caña guadua (*Bambusa vulgaris*)
- Estudio de cambios en el uso el suelo en el área del embalse Daule-Peripa
- Fortalecimiento de las organizaciones de la cuenca aportante del embalse Daule- Peripa.
- Proyecto Formación de vigilantes del río para conservar y proteger el embalse en condiciones operativas.
- Barreras de vivas de protección y producción con caña guadua (*Bambusa vulgaris*)
- Desarrollo de energía eólica.
- Desarrollo de energía geotérmica en Puná.
- Determinación del potencial hidrogeológico de la cuenca aportante del embalse Daule-Peripa.
- Diagnóstico de la integridad operacional a largo plazo del embalse del proyecto de propósito múltiple "Jaime Roldós Aguilera".
- Diseño de sistemas no tradicionales de suministro de agua segura y depuración de aguas residuales en zonas rurales de la cuenca aportante el embalse Daule- Peripa.
- Energías alternativas, energía mareomotriz en Manglar alto (nuevo).
- Estudio de cambios en el uso del suelo en el área del embalse Daule Peripa.

7

- Uso sostenible de la zona ripariana del embalse Daule-Peripa a través de cultivos de ciclo corto.
- Parque del conocimiento.

Además, hay otros proyectos que están en etapa de idea, pre-factibilidad o factibilidad que son afines a la vida académica y experticia de ESPOL. Ver anexo adjunto.

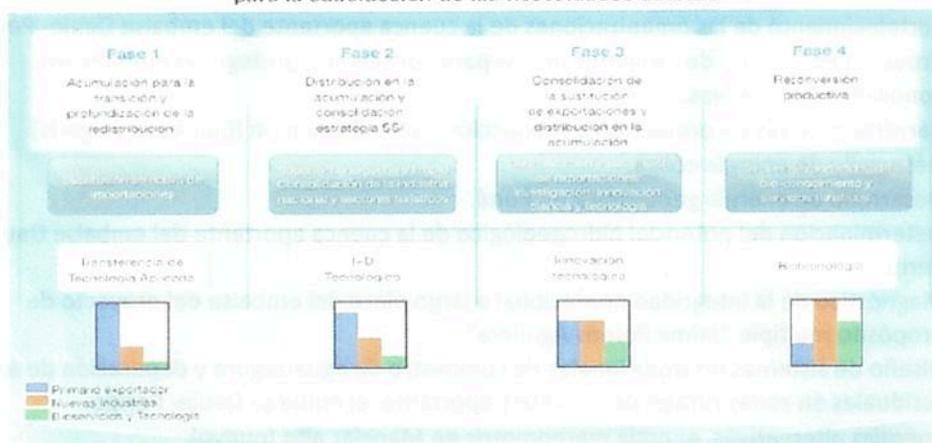
3.10 Vinculación con el Plan Nacional del Buen Vivir

En función de la Misión y Visión de ESPOL-TECH E.P. la planificación institucional tiene especial articulación con los objetivos 1, 3, 4, 5 y 7 del Plan Nacional del Buen Vivir:

- **Objetivo 1:** Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas
- **Objetivo 3:** Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones
- **Objetivo 4:** Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización
- **Objetivo 5:** Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria
- **Objetivo 7:** Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía

Además, en el contexto de las políticas de ESPOL y en especial del Parque del Conocimiento, el trabajo de ESPOL-TECH E.P. contribuirá al cumplimiento de la “Estrategia Endógena Sostenible”, cuyas fases son:

Figura 5.2: Fases de la estrategia endógena sostenible para la satisfacción de las necesidades básicas



Fuente: SENPLADES, 2009.
Elaboración: SENPLADES.

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4.1. OBJETIVO 1: Ofertar servicios de consultoría y asesoramiento afines a la vida académica de la ESPOL que contribuyan a mejorar la productividad y competitividad de los actores del desarrollo integral nacional y local.

Lineamientos o Políticas

1. Contribuir mediante consultorías, asesoría y la ejecución de proyectos, al posicionamiento de la ESPOL como la mejor universidad del Ecuador.
2. Entregar reconocimientos institucionales a las unidades académicas y centros ejecutores de los servicios y proyectos que ejecuta o promueve ESPOL TECH.

Indicadores de éxito o meta

1. Firmar, al menos, 15 convenios, contratos y/o acuerdos de servicios de consultorías o asesoramiento, afines a la vida académica de la ESPOL, en el periodo 2018-2022.

4.2. OBJETIVO 2: Ejecutar o administrar proyectos de inversión, producción, investigación, educación y otros afines a la ESPOL que contribuyan en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana.

Lineamientos o Políticas

1. Contribuir a mantener y mejorar el patrimonio natural del país para potenciar la base material de la producción y la vida.
2. Aplicar medidas de precaución y restricción para actividades de los proyectos que puedan conducir a la extinción de especies, destrucción de ecosistemas o alteración permanente de los ciclos naturales.

Indicadores de éxito o meta

1. Ejecutar, al menos, 5 proyectos de inversión, producción, investigación, educación a fines a la vida académica de la ESPOL, en el periodo 2018– 2022.

4.3. OBJETIVO 3: Impulsar programas y proyectos de saneamiento ambiental, conservación del medio ambiente y el uso sustentable de los recursos naturales en armonía con el interés social.

Lineamientos o Políticas

1. Contribuir al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana.

2. Contribuir al adecuado manejo de los recursos naturales, en el marco de los "Derechos de la naturaleza" previstos en la Constitución.

Indicadores de éxito o meta

1. Impulsar, al menos 1 proyecto en el área ambiental o socio-ambiental.

4.4. OBJETIVO 4: Ejecutar el Sistema de Capacitación y Profesionalización del Talento Humano de ESPOL TECH E.P.

Lineamientos o Políticas

1. Formular y aprobar el Sistema de Capacitación y Profesionalización del Talento Humano.
2. La capacitación y estabilidad de los servidores de ESPOL-TECH E.P. se sujetarán a los estándares de la meritocracia y las remuneraciones serán competitivas.
3. La capacitación tendrá como propósito que los servidores de ESPOL-TECH E.P. cumplan sus tareas con calidad, calidez, eficacia, eficiencia, transferencia y rendición de cuentas.

Indicadores de éxito o meta

1. Capacitar al menos al 80% del Talento Humano de ESPOL-TECH E.P. hasta el 2022.

4.5. OBJETIVO 5: Autogenerar recursos que contribuyan al desarrollo institucional de la empresa y de ESPOL

Lineamientos o Políticas

1. Promocionar permanentemente los resultados de los trabajos de ESPOL-TECH E.P.
2. Articular acciones con las unidades académicas y centros de ESPOL.
3. Firmar alianzas estratégicas con instituciones de prestigio.

Indicadores de éxito o meta

1. Aportar a la ESPOL anualmente, al menos, el 15% de valor de los convenios y proyectos ejecutados.
2. Cubrir en un 100% los costos operativos anuales.

5. PLAN OPERATIVO 2018

Metas para el 2018

- a) Firmar, al menos, 15 convenios, contratos y / o acuerdos de proyectos de consultorías o asesorías, estudios y diseño.
- b) Impulsar, al menos un proyecto ambiental o socio-ambiental en el 2018
- c) Capacitar al 100% de los profesionales de la administración de ESPOL-TECH E.P.
- d) Mejorar la infraestructura tecnológica: computadores, copidora y UPS. Adquisición de sistema.
- e) Desarrollo Motivacional enfocado a fortalecer el trabajo grupal de ESPOL-TECH E.P.
- f) Mantener reuniones con las Unidades, Centros o Facultades que mantiene sus centros de costos en ESPOL-TECH E.P. con la finalidad de captar sus dudas u observaciones en referencia a los procesos que lleva acabo ESPOL-TECH E.P.
- g) Aportar como beneficio a la ESPOL, al menos el 15% del valor de los convenios y proyectos que ejecute ESPOL-TECH E.P. en el año 2018.
- h) Implementar visualización de roles de pago en la página de ESPOL-TECH
- i) Implementar gradualmente el uso de un mecanismo ecológico que reduzca el uso del papel.
- j) Digitalización de la documentación física de ESPOL-TECH
- k) Vinculación con el Plan Nacional del Buen Vivir.
- l) Garantizar el trabajo digno del personal de ESPOL-TECH E.P.

Cabe resaltar que los planes operativos deberán ser actualizados anualmente de acuerdo a las necesidades que presente la empresa.

