



PROGRAMA DE APOYO A LA REFORMA DE EMPRESAS PÚBLICAS

(EC-L1251)

Julio, 2019

CONTENIDO

1	DATOS INICIALES DEL PROYECTO	5
1.1	Tipo de solicitud de dictamen	5
1.2	Nombre del Proyecto	5
1.3	Entidad.....	5
1.4	Entidad operativa desconcentrada (EOD)	5
1.5	Consejo Sectorial	5
1.6	Sector, subsector y tipo de inversión	5
1.7	Plazo de ejecución	5
1.8	Monto total	6
2	DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA.....	6
2.1	Descripción de la situación actual del sector, área o zona de intervención y de influencia por el desarrollo del proyecto	6
2.2	Identificación, descripción y diagnóstico del problema.....	10
2.3	Línea Base.....	18
2.4	Análisis de oferta y demanda	19
2.4.1	Oferta	20
2.4.2	Demanda	21
2.5	Identificación y caracterización de la población objetivo	22
2.6	Ubicación geográfica e impacto territorial	23
3	ARTICULACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN	23
3.1	Alineación objetivo estratégico institucional.....	23
3.2	Contribución del proyecto a la meta del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una vida	23
4	MATRIZ DE MARCO LÓGICO	24
4.1	Objetivo general y objetivos específicos.....	24
4.2	Indicadores de Resultado.....	24
4.3	Marco lógico.....	26
4.3.1	Anualización de las metas	33
5	Análisis Integral	34
5.1	Viabilidad técnica	34
5.1.1	Descripción de la ingeniería del proyecto	34
5.1.2	Especificaciones Técnicas	46
5.2	Viabilidad financiera fiscal	47
5.3	Viabilidad Económica	48
5.3.1.	Metodología utilizada para el cálculo de la inversión total, costos de operación y mantenimiento, ingresos y beneficios.	48
5.3.2.	Identificación y valoración de la inversión total, costos de operación y mantenimiento e ingresos.....	53
5.3.4.	Indicadores económicos (TIR, VAN, B/C).....	62

5.4	Viabilidad ambiental y sostenibilidad social	62
5.4.1	Análisis de impacto ambiental y riesgos	62
5.4.2	Sostenibilidad social	63
6	Financiamiento y Presupuesto	63
7	Estrategia de Ejecución	70
7.1	Estructura Operativa	71
7.2	Arreglos institucionales y modalidad de ejecución	72
7.3	Cronograma valorado por componentes y actividades.....	73
7.4	Demanda pública nacional plurianual.....	73
7.4.1	Determinación de la demanda pública nacional plurianual.....	73
8	Estrategia De Seguimiento y Evaluación	78
8.1	Seguimiento a la ejecución del programa.....	78
8.2	Evaluación de resultados e impactos.....	78
8.3	Actualización de la línea base	79
9	Anexos	79
9.1	Autorizaciones ambientales otorgadas por el Ministerio del Ambiente y otros según corresponda.	79
9.2	Certificaciones técnicas, costos, disponibilidad de financiamiento y otras.	79
10	Glosario y Abreviaturas	79
11	BIBLIOGRAFÍA	80

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

<i>Cuadro No. 1. Monto total inversión por fuente</i>	<i>6</i>
<i>Cuadro No. 2 Detalle de las Empresas Públicas de la Función Ejecutiva</i>	<i>8</i>
<i>Cuadro No. 3. Línea Base.....</i>	<i>18</i>
<i>Cuadro No. 4 Detalle de las Empresas Públicas de la Función Ejecutiva y su Sector representativo</i>	<i>20</i>
<i>Cuadro No. 5. Indicadores de resultado del Programa.....</i>	<i>24</i>
<i>Cuadro No. 6. Matriz del marco lógico.....</i>	<i>26</i>
<i>Cuadro No. 7. Anualización de la meta de propósito</i>	<i>33</i>
<i>Cuadro No. 8 Contrataciones personal del proyecto</i>	<i>45</i>
<i>Cuadro No. 9 Inversión del proyecto por fuente.....</i>	<i>48</i>
<i>Cuadro No. 10 Inversión por componente</i>	<i>48</i>
<i>Cuadro No. 11 Inversión por año</i>	<i>48</i>
<i>Cuadro No. 12 Costeo desvinculaciones</i>	<i>52</i>
<i>Cuadro No. 13 Costos evitados por desvinculaciones.....</i>	<i>53</i>
<i>Cuadro No. 14. Inversión del Proyecto</i>	<i>53</i>
<i>Cuadro No. 15. Flujo económico.....</i>	<i>61</i>
<i>Cuadro No. 16. Flujo del Programa (Miles de dólares).....</i>	<i>62</i>
<i>Cuadro No. 17. Fuentes de financiamiento y Presupuesto (miles de dólares).....</i>	<i>64</i>
<i>Cuadro No. 18. Arreglos institucionales</i>	<i>73</i>
<i>Cuadro No. 19. Demanda pública plurianual</i>	<i>74</i>

1 DATOS INICIALES DEL PROYECTO

1.1 Tipo de solicitud de dictamen

Dictamen de prioridad y dictamen de aprobación

1.2 Nombre del Proyecto

PROGRAMA DE APOYO A LA REFORMA DE EMPRESAS PÚBLICAS – MEF

CUP: 81300000.0000.384584

1.3 Entidad

El proyecto es gestionado a través de: Dirección Nacional de Empresas Públicas del MEF.

Entidades Coejecutoras: Cambie del punto 1.3

- Empresa Coordinadora de las Empresas Públicas (EMCO).
- Ministerio de Energía y Recursos Naturales no Renovables (MERNNR).
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOB).
- Petroecuador.
- Petroamazonas.
- Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC).
- Corporación Nacional de Electricidad (CNEL), y
- Tame.

1.4 Entidad operativa desconcentrada (EOD)

Ministerio de Economía y Finanzas-MEF (Planta Central).

1.5 Consejo Sectorial

Gabinete Sectorial Económico y Productivo

1.6 Sector, subsector y tipo de inversión

CLASIFICACIÓN SECTORIAL

SECTOR:	MULTISECTORIAL
SUBSECTOR:	PLANIFICACIÓN Y REGULACIÓN
T03	SERVICIOS
T04	ESTUDIOS
T06	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

1.7 Plazo de ejecución

El horizonte de tiempo trazado para la ejecución del presente proyecto es de 4 años

(2019 al 2022), para lo cual se considerará como inicio y/o arranque del proyecto la fecha de suscripción del Contrato de Crédito (EC-L1251) con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través del cual se financiará el proyecto.

1.8 Monto total

Fuente fiscal: USD \$ 3.840.000

Crédito BID: USD \$75.000.000

Total: USD \$78.840.000

Cuadro No. 1. Monto total inversión por fuente

Categorías	FUENTE	
	BID	FISCAL
Monto	75.000.000,00	3.840.000,00
Total	78.840.000,00	

En el sistema SIPEIP se encuentra cargada el acta de negociación del Contrato de Crédito (EC-L1251) con el BID.

2 DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA

2.1 Descripción de la situación actual del sector, área o zona de intervención y de influencia por el desarrollo del proyecto

Para poder identificar la situación actual de las empresas públicas en el Ecuador, es importante realizar una descripción del entorno en el que se encuentran; razón por la que, se puede describir al respecto que el Ecuador está localizado en la zona occidental de América del Sur. Cubre un área de 256.370 km² y limita al norte con Colombia, al este y al sur con Perú y al oeste con el Océano Pacífico. Se encuentra atravesado por la cordillera de los Andes, propiciando la formación de regiones naturales: Costa, Sierra, Amazonía y la región insular o Galápagos, constituida por el Archipiélago de Galápagos que abarca más de un centenar de islas e islotes, de las cuales sólo cuatro se encuentran habitados.

El territorio ecuatoriano es fuertemente vulnerable a la actividad volcánica y sísmica, inundaciones y deslizamientos. Toda la franja occidental de la Costa y toda la Sierra norte está clasificada como zona de alto peligro sísmico; la Sierra centro-norte y la Amazonía occidental están sujetas a amenaza volcánica mediana y alta. Las regiones con el mayor peligro de inundación se encuentran en la Costa, seguidas por aquellas ubicadas a lo largo de los ríos orientales (Pastaza y Napo). Las zonas con mayor vulnerabilidad a deslizamientos se ubican en las estribaciones de la Cordillera de los Andes.

La economía ecuatoriana es dependiente del aprovechamiento de sus recursos naturales. Los sectores extractivos (industria petrolera, agricultura, pesca, acuicultura y

forestal) representan más de un 40% del Producto Interno Bruto y generan más del 80% de las exportaciones del país.

Para el aprovechamiento de varios de estos recursos naturales, los diferentes Gobiernos del Ecuador han incentivado la creación de empresas públicas, 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. Las mismas 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 Estado¹.

De acuerdo con la definición de empresa pública contenida en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), el país cuenta con 22 empresas creadas por la función ejecutiva, alrededor de 350 empresas públicas bajo titularidad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y unas 15 empresas públicas bajo la titularidad de Universidades Públicas.

Asimismo, mediante Decreto Ejecutivo 842 de 11 de diciembre de 2015, se faculta la creación de una Empresa Coordinadora de las Empresas Públicas (EMCO), cuyo objeto de creación es planificar, articular, coordinar, controlar y validar las políticas y acciones de todas las empresas públicas, sus subsidiarias, filiales, agencias y unidades de negocio, constituidas por la Función Ejecutiva y de las que se llegaran a crear, fusionar o suprimir; con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión, técnica, administrativa y financiera².

El máximo órgano de una empresa pública es su Directorio, es por esta razón que una de las atribuciones de la EMCO es tener un representante en cada uno de los Directorios de las empresas públicas, en ciertos casos, el representante de la EMCO es quien preside los mismos.

Otro de los miembros de los Directorios de las empresas públicas es el Ministro de Estado rector del sector estratégico al cual pertenece la EP y finalmente un delegado del Señor Presidente de la República; responsabilidad que, en muchos de los casos, recae sobre el Secretario de Planificación del Ecuador.

El detalle de las empresas públicas que actualmente son parte de la Función Ejecutiva, se especifican en cuadro a continuación:

¹ Artículo 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas. Definición de una empresa pública.

² Artículo 2 del Decreto Ejecutivo 842 de creación de la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas.

Cuadro No. 2 Detalle de las Empresas Públicas de la Función Ejecutiva

N°	RUC	CÓDIGO	RAZÓN SOCIAL	NOMBRE CORTO
1	1768153880001	459	EMPRESA PÚBLICA DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE HIDROCARBUROS PETROAMAZONAS EP	PAM
2	1768152560001	530	CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES – CNT EP	CNT
3	0968599020001	462	EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATEGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL EP	CNEL
4	1768037620001	114	FLOTA PETROLERA ECUATORIANA FLOPEC	FLOPEC
5	1768185300001	134	EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PUBLICAS EMCO EP	EMCO
6	1768178600001	252	EMPRESA PUBLICA DEL AGUA EPA EP	EPA
7	1768173050001	343	EMPRESA PUBLICA YACHAY E.P.	YACHAY
8	1768152800001	458	CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR CELEC EP	CELEC
9	1768182710001	98	EMPRESA PUBLICA CASA PARA TODOS EP	CPT
10	1768161200001	299	EMPRESA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO ECUADOR ESTRATÉGICO	EEEP
11	1768161550001	327	EMPRESA PÚBLICA TAME LINEA AEREA DEL ECUADOR TAME EP	TAME
12	1160060140001	121	CENTROS DE ENTRENAMIENTO PARA EL ALTO RENDIMIENTO	CEAR
13	1768154930001	536	FERROCARRILES DEL ECUADOR EMPRESA PÚBLICA	FEEP
14	1768154500001	478	EMPRESA PUBLICA CEMENTERA DEL ECUADOR EP	EPCE
15	1768153530001	460	EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR	PEC
16	0968594300001	109	ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS - ASTINAVE EP	ASTINAVE
17	1768042620001	532	EMPRESA PÚBLICA CORREOS DEL ECUADOR - CDE E.P.	CDE
18	1768152480001	429	EMPRESA NACIONAL MINERA DEL ECUADOR ENAMI EP	ENAMI
19	1768165460001	337	FABRICAMOS ECUADOR FABREC EP	FABREC
20	0968603820001	108	EMPRESA PUBLICA MEDIOS PUBLICOS DE COMUNICACION DEL ECUADOR EP	MEDIOS PÚBLICOS
21	1768164810001	270	EMPRESA PÚBLICA MUNICIONES SANTA BARBARA EP	STA. BÁRBARA
22	1768173990001	964	EMPRESA PUBLICA UNIDAD NACIONAL DE ALMACENAMIENTO UNA EP	UNA

Fuente: DNEP

Elaboración: DNEP

El marco institucional actual sobre el cual se maneja el direccionamiento de las empresas públicas de la Función Ejecutiva está compuesto por:

- La Empresa Coordinadora de empresas públicas (EMCO) (incluyendo 22 EE.PP. de la función ejecutiva), que emite políticas y lineamientos transversales para la gestión de empresas públicas.
- La Unidad de Coordinación General de EE.PP. de la Secretaría de Planificación del Desarrollo (SENPLADES), que coordina la planificación estratégica de las EE.PP. con la planificación nacional; y,
- La Dirección Nacional de Empresas Públicas (DNEP) del Ministerio de Economía y Finanzas, que gestiona las relaciones fiscales entre el Estado y las empresas públicas.

Los datos disponibles sobre empresas públicas de la función ejecutiva muestran que las 22 empresas disponían a finales de 2018, de una plantilla de alrededor de 39.000 personas (cerca del 8% del total de empleados públicos del país), activos por valor de USD47.602 millones (45.3% del PIB de 2018), y un patrimonio conjunto de USD36.089 millones (34.4% del PIB en 2018)³. Las 22 empresas públicas de la Función Ejecutiva pagaron salarios en 2018 por valor de USD964 millones, lo que represento un 9% del gasto total de salarios del SPNF en 2017 y 2018, aproximadamente un 0.9% del PIB ambos años.

³ EMCO, 2019.

En el año 2019, y con el objetivo de restaurar la estabilidad fiscal en Ecuador de manera sostenida, el Gobierno ha emprendido un programa de ajuste fiscal y reforma estructural que aspira a aumentar el balance primario no petrolero del sector público no-financiero (SPNF). El ajuste fiscal incluye, desde el lado del gasto, reformas estructurales encaminadas a reducir el coste de los subsidios a los combustibles, la reducción del coste salarial del SPNF, la priorización de gasto corriente en bienes y servicios y de inversión, la reducción de la carga fiscal para el Estado derivada de la propiedad de EEPP y, desde el lado de los ingresos, una reforma tributaria.

En conjunto, el programa de reforma del gobierno aspira a recalibrar los motores de crecimiento del país, actuando como catalizador del sector privado y mejorando la competitividad de la economía en su conjunto. El programa ha recibido el apoyo del Fondo Monetario Internacional, BID y otros organismos multilaterales.

El Gobierno de Ecuador planea alcanzar el equilibrio presupuestario primario en 2021, con recortes adicionales de gasto que incluyen la fusión o eliminación de ministerios, y la racionalización del portafolio de empresas públicas.

El Plan de Prosperidad 2018-2021, lanzado por el Gobierno Nacional, y la recientemente aprobada Ley de Fomento Productivo contemplan como uno de sus objetivos fundamentales el fortalecimiento de la posición fiscal. El Gobierno ha decidido encarar las ineficiencias identificadas en la gobernanza corporativa, régimen Fiscal y gestión empresarial de las EE.PP. Asimismo, el Plan de Prosperidad contempla como uno de sus objetivos la optimización del portafolio de las empresas públicas de la Función Ejecutiva.

Actualmente, existen empresas públicas cuya sostenibilidad depende directamente de las transferencias de recursos que realiza el Presupuesto General del Estado para financiar sus presupuestos y/o el reconocimiento de costos, gastos, e inversiones con recursos fiscales; de igual manera, otras financian su presupuesto con los ingresos de Autogestión que generan del giro de negocio de su sector. Para fines de este proyecto, evaluaremos de manera resumida el relacionamiento de las empresas beneficiarias de este programa:

- EP PETROECUADOR: La misión de la empresa es gestionar eficientemente los procesos de transporte, refinación, almacenamiento y comercialización nacional e internacional de hidrocarburos, garantizando el abastecimiento interno de productos con calidad, de manera segura, oportuna y sustentable.
- PETROAMAZONAS EP: Su misión corresponde a Desarrollar actividades estratégicas de exploración y explotación de hidrocarburos, de manera eficiente, sustentable y segura, con responsabilidad social y ambiental, con el aporte del mejor talento humano para contribuir al desarrollo energético del Ecuador.

Estas dos empresas mantienen un relacionamiento con el Ministerio de Economía y Finanzas a través de una metodología de reconocimiento de los costos y gastos en los que incurren para la generación y distribución, según corresponda, del petróleo en el Ecuador.

Mediante Decreto Ejecutivo 723 de 24 de abril de 2019, se dispuso la fusión de las dos empresas públicas petroleras. En este proceso participará también el Ministerio de Energía y Recursos Naturales no Renovables, esa Cartera de Estado liderará la fusión de ambas firmas y se encargará de remitir a la Presidencia de la República los informes técnicos pertinentes relacionados con la unificación de Petroamazonas y Petroecuador. El proceso de fusión tiene plazo de ejecución hasta diciembre del 2020.

- CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL EP: Su objetivo es brindar el servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica, dentro del área asignada, bajo el régimen de exclusividad regulado por el Estado, a efectos de satisfacer la demanda de energía eléctrica, en las condiciones establecidas en la normativa aplicable al sector eléctrico y suministrar electricidad a los consumidores.

La empresa registra en sus ingresos operacionales la tarifa por electricidad fijada por Arconel con lo cual puede costear sus gastos corrientes y de producción. Para los gastos de inversión existen varios proyectos emblemáticos del Gobierno que son financiados con recursos fiscales.

- CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP: Esta caracterizada por la generación, transmisión, distribución, comercialización, importación y exportación de energía eléctrica. Tiene bajo su administración las centrales térmicas e hidroeléctricas y la mayor parte de su presupuesto está financiado por la tarifa de generación que dispone el órgano de control Arconel.

Los grandes proyectos de inversión para la construcción de las hidroeléctricas fueron financiados por el Gobierno Nacional.

- LINEA AÉREA DEL ECUADOR TAME EP: Tiene como objetivo principal promover la conectividad aérea de pasajeros, carga y correo para unir las poblaciones a nivel nacional e internacional, estimulando el turismo, los negocios y el comercio con servicios aéreos de calidad. La empresa ha presentado pérdidas de USD73 millones en promedio durante el periodo 2013-2018, que se cubren con transferencias del Estado.

Es imperativo poder reforzar el funcionamiento y asesoramiento a estas 5 empresas para de esta manera, generar empresas eficientes que no dependan de gestión pública para resolver sus problemas. Así como, acompañar al buen desenvolvimiento de las mismas, esperando no solo generar ahorro, sino beneficios que puedan ser entregados al Estado, para que de esa manera cumplan el verdadero rol de una empresa pública.

2.2 Identificación, descripción y diagnóstico del problema

Durante el período 2000-2018, el Sector Público no Financiero (SPNF), muestra que el resultado operacional de las empresas públicas de la Función Ejecutiva fue en promedio 1.4% del PIB. Si excluimos las empresas petroleras en ese indicador, el conjunto restante arroja un déficit promedio del 1% del PIB durante dicho periodo.

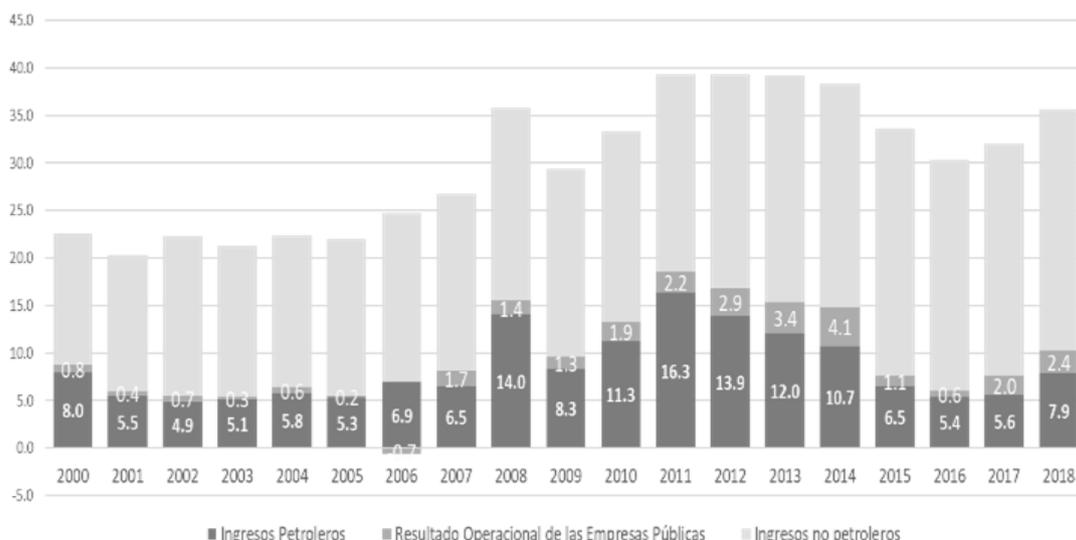


Gráfico No. 1. Ingresos del Sector Público no Financiero (% PIB)

Consideremos también que, el precio del barril de mezcla ecuatoriana pasó de un promedio de USD97,5/BBL entre 2011 y 2013 a USD40,8/BBL entre 2015 y 2017. Los desequilibrios macroeconómicos iniciados con el desplome del precio del petróleo en 2014 continúan limitando el desempeño económico de Ecuador. Si bien en 2018 se produjo una recuperación parcial en los precios del petróleo (USD62,3/BBL la mezcla ecuatoriana en promedio entre enero y octubre), hacia el final del año éste volvió a caer por debajo de los USD50/BBL. Más recientemente, el precio ha vuelto a recuperar precios de alrededor de USD60/BBL en el primer trimestre de 2019. El impacto del descenso del precio del crudo (que representaba el 50% de las exportaciones y casi un tercio de los ingresos del SPNF de Ecuador) ha sido substancial. A la caída de los ingresos, las autoridades respondieron con una contracción de tres puntos del PIB a la inversión pública.

Ecuador enfrentó además el choque petrolero con reducido espacio fiscal. En 2013 y 2014 se registraron déficits globales elevados (4,6% y 5,2% del PIB respectivamente). La reducción de ingresos derivada del colapso de los precios del crudo provocó que el déficit global volviera a aumentar hasta el 6,1% del PIB en 2015, y al 8,2% del PIB en 2016. Con la llegada del nuevo gobierno tras las elecciones de 2017, las autoridades implementaron nuevas medidas de austeridad que, junto con la recuperación parcial de los precios del crudo, permitieron reducir el déficit global del SPNF⁴.

El monto estimado de recursos requerido en asignaciones presupuestarias desde el Presupuesto General del Estado (PGE) para la gestión de las empresas públicas fue de aproximadamente 4,2% del PIB en el año 2018.

En relación con sus pares regionales, las empresas públicas ecuatorianas muestran peores resultados en términos de desempeño financiero. Alrededor del 50% de las mismas reportaron pérdidas en promedio durante el periodo 2010-2016. Tras Jamaica y Honduras, las EE.PP. ecuatorianas (excluyendo las petroleras) representan el tercer

⁴ BID 2019 Propuesta de Préstamo Programa de Apoyo a la Reforma de Empresas Públicas.

flujo de caja más negativo de la región, una situación que mejora de manera apreciable si se incorporan las empresas del sector de hidrocarburos.

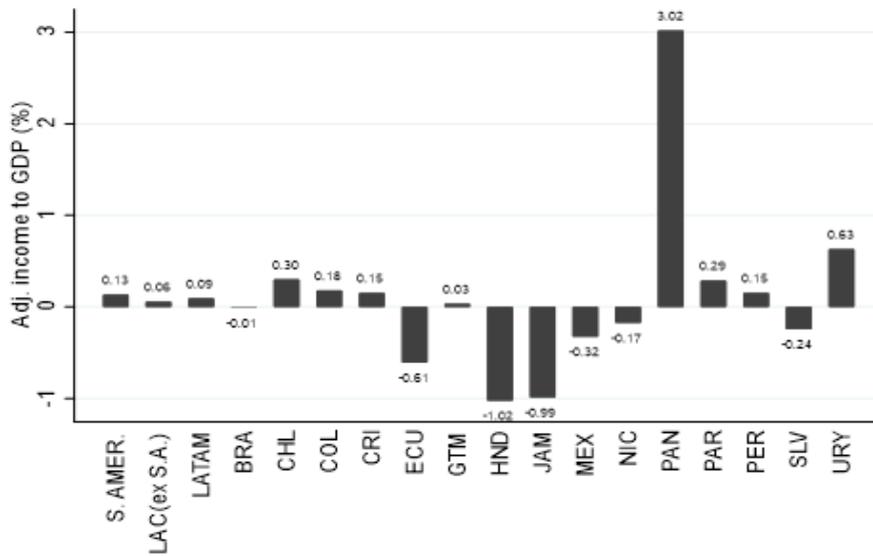


Gráfico No. 2. Comparativo EEPP ecuatorianas con las de la región

Como resultado el Estado precisa, de manera regular cubrir las pérdidas de dichas empresas con transferencias desde el Presupuesto General del Estado, eliminando la buena práctica de auto-sostenibilidad financiera exigible a las empresas públicas.

De hecho, en promedio el Ecuador es el país de la región que mayores transferencias de recursos ha hecho a sus empresas durante el periodo 2010-2016, bien para cubrir pérdidas operativas o para financiar costes de inversión de proyectos. Durante dicho periodo, Ecuador hizo transferencias en promedio del 2.17% del PIB a sus empresas públicas, muy por encima de la media regional de una muestra de países, tal como se muestra en el gráfico a continuación⁵:

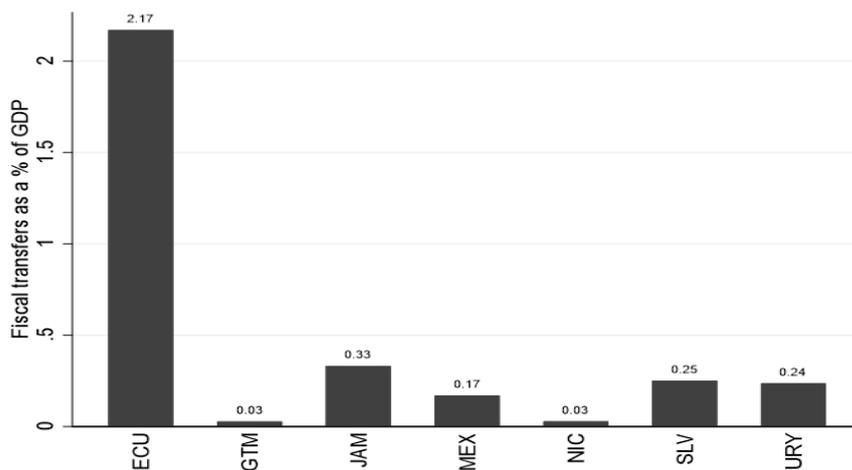


Gráfico No. 3. Transferencias fiscales a EE.PP. como % del PIB 2010-2016

⁵ Fuente: Musacchio y Pineda (2019).

Gran parte del aporte del estado a través de transferencias se ha dedicado a sostener una estructura salarial de alto coste. El componente salarial del sector público ha crecido un 78% desde 2007 y, en promedio, los salarios del sector público son el doble de sus comparadores en el sector privado, además de haber crecido por encima de la productividad del sector durante ese periodo. El actual régimen de EE.PP. ha permitido niveles salariales por encima de otras agencias del SPNF.

Se ha constatado una fragilidad institucional en las empresas públicas, la misma que ha facilitado incurrir en prácticas que en el mediano plazo han puesto en riesgo la sostenibilidad financiera, económica y, en cierta medida, de fe pública hacia las EPs, particularmente durante las etapas de ajuste fiscal como la actual.

Las debilidades institucionales detectadas en general violan los lineamientos de mejores prácticas de Gobierno Corporativo y tienen dimensiones, orgánicas, fiscales, y de ordenamiento público, tales como la transparencia.

Adicionalmente, a nivel institucional y de gobernanza corporativa, se observa falta de claridad entre las funciones del Estado como propietario, el diseño y ejecución de la política pública, y la dirección administrativa de las empresas públicas. Esto se pone de manifiesto sobre todo con la presencia de los Ministros de Estado como parte activa de los Directorios de las EE.PP. de su ramo.

De igual manera, se puede observar que los Directorios imponen cambios en los giros empresariales de las empresas (inversiones en sectores ajenos a la naturaleza empresarial de la EP), que en ocasiones han supuesto cargas inasumibles en los balances de estas, llevándolas inclusive a manejar altos índices de cuentas por pagar y una quiebra (Caso Fabricamos Ecuador FABREC EP).

En el área fiscal y financiera, se observa que las empresas públicas no están sujetas a un régimen tributario comparable al de sus pares en el sector privado (no están sujetas al impuesto a la renta de las corporaciones), y enfrentan una ambigua relación de competencias y autonomía con el Ministerio de Economía y Finanzas.

Los estándares de transparencia de las EE.PP. están alejados aun de las mejores prácticas internacionales, incluyendo la no publicación de sus estados financieros auditados con normas contables internacionales. Finalmente, se observa en este grupo de empresas, múltiples casos en los que, ni el objetivo ni la naturaleza de las EE.PP. justifican su existencia.

Consecuentemente, la carga fiscal para el Estado derivada de la propiedad que ejerce sobre las empresas públicas ha hecho que el monto estimado de recursos requerido (en asignaciones presupuestarias) para la gestión de las EE.PP. de la función ejecutiva siga en aumento desbalanceando la razón de auto sostenibilidad que debe perseguir la administración de la empresa pública.

Por todo lo expuesto, se identifican dos causas principales que deben ser mitigadas con este programa y que se describen a continuación:

1. DEFICIENTE MARCO NORMATIVO Y FISCAL DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS YA QUE NO SE ENCUENTRAN ALINEADAS A PRINCIPIOS DE GOBERNANZA CORPORATIVA.

El Gobierno Nacional dentro del diseño de su estrategia de reforma a las empresas públicas, ha definido como marco evaluador los lineamientos de la OECD sobre Propiedad y Gobierno Corporativo para empresas públicas⁶ como meta a seguir para mejorar la gestión de las empresas del Estado.

Dichos lineamientos son un conjunto de principios y prácticas de administración y manejo de las EE.PP. que los países miembros de la OECD promueven para ser aplicados por los Gobiernos. El objetivo de los lineamientos es el mejor funcionamiento del Estado en general y de un óptimo desempeño de las empresas públicas en particular.

Los lineamientos OECD corresponden a siete principios generales expresados a través de una serie de definiciones que se deben aplicar a las empresas públicas. Los lineamientos detallan lo siguiente:

1. Las razones que justifican la propiedad pública: El primer principio establece la necesidad de establecer un régimen que faculte y facilite el cuestionamiento periódico de las razones que justifican la presencia del estado bajo la forma de EP. Anclado a dicho principio se encuentra la necesidad de evitar la creación de EE.PP. en sectores donde no se aprecia falla de mercado.
2. El papel del Estado como propietario: El segundo principio establece la necesidad de separar las funciones de diseño, implementación y financiamiento de las políticas públicas del gobierno de la gestión y dirección de EE.PP. Esto incide en los beneficios de tener Directorios profesionalizados y no controlados por los representantes políticos.
3. La actuación de empresas públicas en el mercado: El tercer principio empuja a las EE.PP. a observar prácticas que garanticen la igualdad de condiciones y competencia leal en el mercado en el que operan. Bajo este principio, es esencial la definición de regímenes fiscales a las EE.PP. que eliminen ventajas competitivas de estas en el mercado.
4. El tratamiento equitativo de los accionistas y otros inversores: En el cuarto principio, se subraya la necesidad de reconocer los derechos de todos los accionistas (incluyendo privados minoritarios) en empresas públicas.
5. Las relaciones con los actores interesados y responsabilidad empresarial: En el quinto principio incide en que la propiedad pública debe reconocer las responsabilidades de las EE.PP. frente a actores interesados.
6. Aspectos de publicidad y transparencia: El sexto principio OCDE requiere de las EE.PP. mantener altos estándares de transparencia, idealmente asimilables a los de empresas privadas que coticen en bolsa.
7. Las responsabilidades de los Directorios de las empresas: Subraya la necesidad de que los directorios de las empresas cuenten con suficiente autoridad para ejercitar sus competencias de manera eficiente.

⁶ OCDE (2016), Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, Edición 2015, Éditions OCDE.

Considerando el marco referencial de los principios de propiedad y gobierno corporativo de la OCDE, que el Gobierno se ha propuesto como meta, podemos concluir que en las empresas públicas se han identificado una serie de reformas estructurales a su régimen de gestión que serán enfrentados con este proyecto de inversión.

El marco normativo e institucional que rige actualmente, es inadecuado para la gestión de las empresas y tiene las siguientes características:

- ✓ No separa la función de política pública, propiedad, y gestión administrativa (las empresas no cuentan con directorios profesionalizados y los Ministros del ramo presiden los directorios, limitando la separación de funciones y disminuyendo la frecuencia de sesiones; y, permite una discrecionalidad perjudicial en la creación y cambio del giro de negocio de las EE.PP. (varias EE.PP. han abordado inversiones fuera de su giro de negocio por imperativo político en el pasado con importantes impactos en sus balances).
- ✓ El régimen fiscal de las empresas públicas no es asimilable al de las compañías privadas estableciéndose así un marco de competencia desigual, ya que las EE.PP. se encuentran exentas al pago del impuesto a la renta y de la repartición de utilidades. Lo que acarrea que el régimen fiscal no provea de incentivos para la reinversión de los dividendos en el crecimiento de las empresas, con lo que se permite la absorción de cualquier excedente producido hacia el Tesoro de la Nación.
- ✓ Los estándares de transparencia de las EE.PP. no se alinean asimismo con las mejores prácticas en varios aspectos fundamentales:
 - Al encontrarse exentas del pago de impuesto a la renta o similar, las EE.PP. no tienen obligación de presentar declaraciones de renta que sean fiscalizadas por el Servicio de Rentas Internas (SRI).
 - Al no ser exigible legalmente, la mayoría de las EE.PP. no tienen estados financieros auditados y publicados al día. La LOEP delega a la Contraloría General del Estado (CGE) la contratación de auditores externos para la revisión y auditoría de los estados financieros de las empresas públicas. No obstante, el servicio no se provee de manera oportuna; no se licita a tiempo y a menudo las auditoras no se pronuncian respecto de dichos estados financieros. No se usan normas contables internacionales, lo que dificulta la estimación de sus pasivos firmes y contingentes.
- ✓ No se cuenta con mecanismos eficientes de evaluación del desempeño de las empresas que permitan un riguroso monitoreo del cumplimiento de los objetivos institucionales mientras se garantiza un adecuado nivel de autonomía a sus Directorios.
- ✓ La Dirección Nacional de Empresas Públicas tiene limitados recursos e instrumentos de gestión para regular los procesos presupuestarios entre el MEF y las EE.PP. (Las negociaciones presupuestarias no se basan en estimaciones ajustadas de costes de producción o ingresos fiables), adicionalmente:
 - No cuenta con sistemas de certificación de capacidad de pago.

- No dispone de información oportuna y adecuadamente estructurada sobre los estados financieros y estadísticas de producción de las EE. PP.
 - Carece de instrumentos analíticos que permitan estimar costes de producción en sectores estratégicos como el eléctrico o el de hidrocarburos; y,
 - No dispone de especialistas sectoriales en áreas estratégicas para el Estado.
- ✓ Los Gobiernos Autónomos Descentralizados tienen limitados recursos e instrumentos para la gestión de sus empresas públicas. El catastro de EE.PP. de GAD y Universidades no se actualiza de manera regular y tampoco incluye información más allá del nombre y razón social de la EP.

2. NO SE EVIDENCIA EFICIENCIA EN EL MANEJO INSTITUCIONAL DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS.

En este marco, un incremento de la eficacia y eficiencia de la provisión de los bienes y servicios públicos y del funcionamiento de las instituciones favorece los procesos de consolidación fiscal. Por lo tanto, es fundamental que la estrategia de ajuste fiscal del Ecuador incorpore acciones para la mejora de las empresas públicas.

Se evidencia que los rendimientos financieros de las EE.PP. son limitados debido a motivos como: (i) existen EE.PP. en sectores donde no se detecta falla de mercado; (ii) se mantienen empresas en estado financiero crítico; y (iii) determinadas EE.PP. requieren recapitalización o reestructuraciones en industrias donde la presencia del estado podría no estar justificada.

El análisis del portafolio de las 22 EE.PP. de la función ejecutiva muestra un limitado rendimiento financiero del sector debido a múltiples causas:

- ✓ Las EE.PP. con mayor importancia fiscal del país, las petroleras Petroamazonas y Petroecuador, cuentan con alrededor del 30% del personal de todas las empresas públicas de la función ejecutiva y representan un 40% del valor patrimonial de dicho grupo. A pesar de su importancia financiera para el estado, los niveles de indicadores técnicos de eficiencia del país están por debajo de sus pares a nivel internacional. El ratio de ingresos sobre el número de empleados coloca a las dos empresas ecuatorianas (combinadas) muy por debajo de los niveles de las empresas petroleras más eficientes, las causas relacionadas son:
 - La falta de alineamiento de la estrategia del sector con la matriz energética del país;
 - La separación en varias empresas de los procesos “upstream” (exploración y extracción, en Petroamazonas), “muestrean” (transporte) y downstream, (comercialización, refinación, en Petroecuador) es inusual en comparación con empresas petroleras modernas y puede generar ineficiencias (El MERNNR estima que la fusión de ambas empresas, sobre la base de procesos similares en la industria, podría incrementar el margen de ingresos de estas en alrededor de \$300 millones anualmente), y;

- Las debilidades en gestión corporativa, régimen fiscal y transparencia comunes al sector.
- ✓ Débil coordinación de las actividades eléctricas en lo que respecta a la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica (distribuidas en CELEC y CNEL y varias distribuidoras regionales) generan ineficiencias técnicas, y las empresas enfrentan los desafíos de gobernanza corporativa y fiscal comunes a todas las EE.PP.
- ✓ La gestión de la línea aérea nacional, TAME, presenta importantes desafíos. En comparación con líneas aéreas similares (Compañías estadounidenses regionales con aeronaves de un solo pasillo y que operan principalmente rutas domésticas -Southwest, JetBlue, y Spirit), TAME no cuenta con sistemas automatizados de gestión, asume internamente procesos generalmente externalizados en otras aerolíneas (como el manejo de equipajes, o ground handling, o los servicios de seguridad), y ha presentado pérdidas de US\$73 millones en promedio durante el período 2013-2018, que se cubren con transferencias desde el PGE. En términos operativos, la aerolínea cuenta con 127 empleados por aeronave, mientras que compañías comparables tienen en promedio 85 servidores por avión.

Por otra parte, determinadas EE.PP. requieren recapitalización o reestructuraciones en industrias donde la presencia del estado podría no estar justificada y existen EE.PP. con discutible naturaleza mercantil y cuya función de política pública podría ser más eficientemente desarrollada a través de programas presupuestarios liderados por agencias de gobierno central (la definición de EE.PP. de la OCDE, no se ajusta a varias de las EE.PP. de Ecuador, empresas en situación financiera de vulnerabilidad como FABREC EP ponen al gobierno en una situación de vulnerabilidad multidimensional (financiera, política y administrativa) y se mantienen empresas en estado financiero crítico.

En términos de Talento Humano (TH), las 22 EE.PP. incluyen 39.881 funcionarios, con salario promedio superior en 40% al de empresas en industrias similares del sector privado. En comparación con industrias líder en sus respectivos sectores, se observa sobredimensionamiento en EE.PP. de sectores estratégicos.

De manera adicional, y como ocurre en otras áreas del SPNF, el sector de empresas públicas enfrenta importantes restricciones de recursos disponibles para la financiación de las desvinculaciones. Los procesos de desvinculación no siguen una planificación sistemática que permita definir, sobre la base de la planificación estratégica de la EP, los flujos de TH requerido (cantidad y perfiles).

El presente proyecto de inversión apoya la implementación de reformas normativas en el área de EE.PP., ofreciendo así sostenibilidad de mediano plazo a las reformas estructurales definidas por el gobierno.

Árbol de problemas

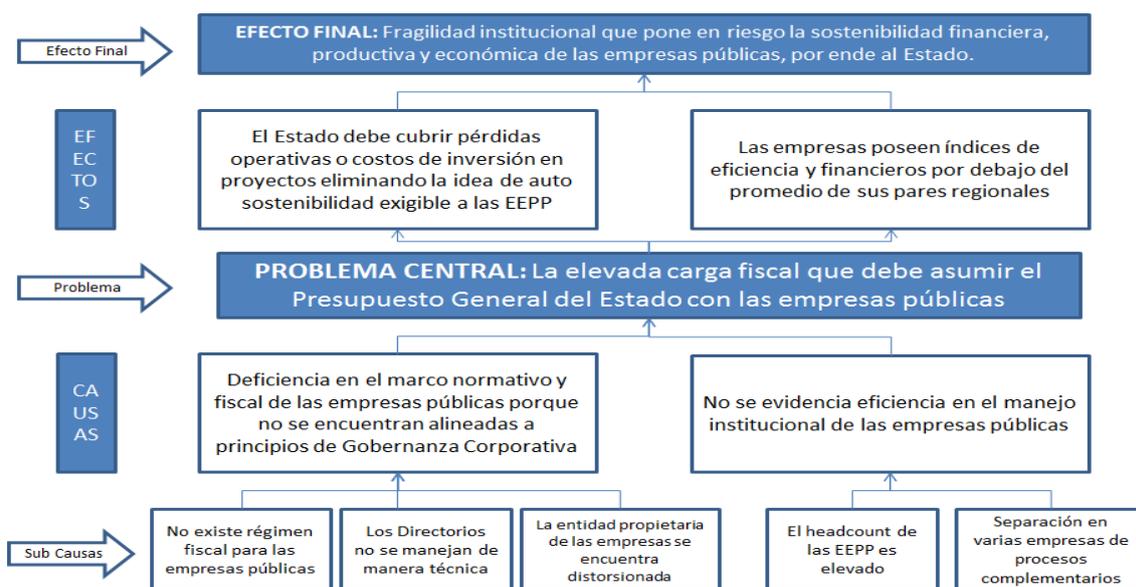


Gráfico No. 4. Árbol de problemas

2.3 Línea Base

En el cuadro No. 3 se describen los indicadores de línea base, que permitirán medir los resultados de la ejecución del proyecto:

Cuadro No. 3. Línea Base

Indicador de Línea Base	Definición	Fuente	Dato Línea Base 2018
% de las EE.PP. cuenta con Estados Financieros (EE.FF.) auditados al día.	El indicador mide la relación entre el número de empresas públicas que cuentan con los Estados Financieros (EE.FF.) auditados al día sobre el total de EE.PP.	Informe anual, de la entidad propietaria de las EEP	13,6%
Número de empleados por avión Tame	El indicador mide la eficiencia laboral en una relación entre el número de empleados de Tame y el número de aviones.	MEF, EMCO, MTOP	128
Relación gasto de nómina-barril de petróleo (eficiencia laboral PAM)	El indicador mide la eficiencia laboral en una relación entre los gastos de Nómina de Personal sobre el número de barriles equivalente de petróleo	MEF, MERNNR	1,20

Relación gasto de nómina-derivados producidos (eficiencia laboral PEC)	El indicador mide la eficiencia laboral en una relación entre los gastos de nómina de personal sobre los derivados o refinados producidos	MEF, MERNNR	1,85
Relación empleado CELEC-Producción GWh (eficiencia laboral CELEC)	El indicador mide la eficiencia laboral en una relación entre Número de empleados CELEC y Producción GWh	MEF, MERNNR	0,221
Relación empleado CNEL-cliente en miles (eficiencia laboral CNEL)	El indicador mide la eficiencia laboral en una relación entre Número de empleados CNEL y Número de clientes en miles	MEF, MERNNR	3

Fuente: EC-L1251 Anexo II – matriz de resultados BID, 2019

Elaboración: MEF, 2019.

La línea base se calcula de la siguiente manera:

Eficiencia laboral PAM

LB: 1,2 = Gastos de Nómina de Personal (US\$178.722.317) / Barril Equivalente de Petróleo (148.461.732)

Eficiencia laboral PEC.

LB: 1,85 = Gastos de Nómina de Personal (US\$12.937.748) / Derivados o Refinados Producidos (6.987.637)

Eficiencia laboral CELEC.

LB: 0,221 = Número de empleados (4.730) / Producción (21.370 GWh)

De conformidad al Informe rendición de cuentas 2018, publicado en la página web de CNEL, la eficiencia laboral CNEL, registrada en el año 2018, es la siguiente:

LB: 3 = Número de empleados (6.925) / Número de clientes en miles (2.500)

2.4 Análisis de oferta y demanda

Considerando que el presente proyecto se encamina en reducir la carga fiscal que ejercen las empresas públicas al Presupuesto General del Estado, a través de una serie de medidas reformativas del marco normativo, legal y fiscal que permitan tener principios alineados a una mejor Gobernanza Corporativa y, optimizando la cartera de las empresas mejorando sus índices de eficiencia en el manejo institucional, se debe establecer que la metodología para determinar la demanda de este proyecto se ve directamente relacionada con el beneficio de tener los recursos fiscales que puedan ser utilizados en favor del país y por ende, de sus ciudadanos.

Razón por la cual, los beneficios, generados por el proyecto, se materializan en ahorros (costos evitados) por la mayor eficiencia que generará la fusión de las empresas públicas

petroleras, así como la mayor transparencia que se verá en las empresas por su alineación a los principios de Gobernanza Corporativa de la OECD; y adicionalmente, el ahorro por las desvinculaciones de personal derivado de las consultorías de optimización de las empresas públicas EMCO, Petroecuador, Petroamazonas, CELEC, CNEL y Tame.

Debido a lo expuesto, se dificulta encasillar a la demanda del proyecto dentro de un solo sector geográfico o una determinada población. Los ahorros en los cuales incurrirá la Caja Fiscal son indirectamente beneficiosos para todo el país.

Para poder viabilizar la metodología requerida en el estudio de la Oferta y la Demanda, se expondrá por motivos técnicos y didácticos los actores beneficiados directamente por este proyecto, sin desmerecer conforme lo dicho, de que un ahorro fiscal es beneficioso para todos los ecuatorianos.

2.4.1 Oferta

El artículo 315 de la Constitución de la República 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.

Con base en lo citado por la Constitución de la República, se encuentran al momento creadas 22 empresas públicas de la Función Ejecutiva, aproximadamente 300 de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y 15 de las Universidades Públicas; las cuales desempeñan funciones que en la mayoría de los casos son monopolios en donde los únicos oferentes de esos servicios son las empresas públicas, por ejemplo podemos citar el caso de las empresas para la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica, así como para la distribución interna y venta de petróleo crudo, las empresas de alcantarillado y agua potable de cada GAD.

A continuación, se detalla el sector estratégico en el cual interviene cada una de las empresas públicas de la Función Ejecutiva:

Cuadro No. 4 *Detalle de las Empresas Públicas de la Función Ejecutiva y su Sector representativo*

N°	RAZÓN SOCIAL	NOMBRE CORTO	CIUDAD	SECTOR
1	ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS - ASTINAVE EP	ASTINAVE	GUAYAQUIL	SEGURIDAD
2	EMPRESA PÚBLICA CORREOS DEL ECUADOR - CDE E.P.	CDE	QUITO	TELECOMUNICACIONES
3	CENTROS DE ENTRENAMIENTO PARA EL ALTO RENDIMIENTO	CEAR	CUENCA	SOCIAL
4	CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR CELEC EP	CELEC	CUENCA	ELECTRICIDAD
5	EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATEGICA CORPORACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL EP	CNEL	GUAYAQUIL	ELECTRICIDAD
6	CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES – CNT EP	CNT	QUITO	TELECOMUNICACIONES
7	EMPRESA PÚBLICA CASA PARA TODOS EP	CPT	QUITO	SOCIAL
8	EMPRESA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO ECUADOR ESTRATÉGICO	EEEP	QUITO	SOCIAL
9	EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS EMCO EP	EMCO	QUITO	OTROS
10	EMPRESA NACIONAL MINERA DEL ECUADOR ENAMI EP	ENAMI	QUITO	MINERO
11	EMPRESA PÚBLICA DEL AGUA EPA EP	EPA	GUAYAQUIL	AGUA
12	EMPRESA PÚBLICA CEMENTERA DEL ECUADOR EP	EPCE	QUITO	PRODUCTIVO
13	FABRICAMOS ECUADOR FABREC EP	FABREC	QUITO	SEGURIDAD
14	FERROCARRILES DEL ECUADOR EMPRESA PÚBLICA	FEEP	QUITO	PRODUCTIVO
15	FLOTA PETROLERA ECUATORIANA FLOPEC	FLOPEC	ESMERALDAS	HIDROCARBUROS
16	EMPRESA PÚBLICA MEDIOS PÚBLICOS DE COMUNICACION DEL ECUADOR EP	MEDIOS PÚBLICOS	QUITO	TELECOMUNICACIONES
17	EMPRESA PÚBLICA DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE HIDROCARBUROS PETROAMAZONAS EP	PAM	QUITO	HIDROCARBUROS
18	EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR	PEC	QUITO	HIDROCARBUROS
19	EMPRESA PÚBLICA TAME LINEA AEREA DEL ECUADOR TAME EP	STA. BARBARA	QUITO	SEGURIDAD
20	EMPRESA PÚBLICA TAME LINEA AEREA DEL ECUADOR TAME EP	TAME	QUITO	PRODUCTIVO
21	EMPRESA PÚBLICA UNIDAD NACIONAL DE ALMACENAMIENTO UNA EP	UNA	GUAYAQUIL	PRODUCTIVO
22	EMPRESA PÚBLICA YACHAY E.P.	YACHAY	QUITO	CIENCIA Y TECNOLOGIA

Fuente: DNEP

Elaboración: MEF, 2019.

Como se puede apreciar en el cuadro, las 22 empresas se encuentran en diversas provincias del país y abarcan los principales sectores estratégicos. El sector que más empresas posee es el Productivo, seguido por el Social y el de Telecomunicaciones.

Es importante mencionar, que este proyecto no solo impactará a todas las empresas públicas con la creación de un nuevo marco normativo, sino que realizará consultorías especializadas en seis de las veintidós EEP detalladas, dos de ellas se encuentran en la industria hidrocarburífera (siendo la más grande en representatividad): EP Petroecuador y Petroamazonas EP; dos se encuentran en el sector eléctrico: CELEC EP y CNEL EP; una está relacionada con la industria aeronáutica: TAME EP; y, finalmente la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas EMCO.

La clasificación de estas empresas públicas determina que las mismas interactúan y se relacionan entre ellas, siendo de vital importancia que su manejo, administración y consecuente impacto fiscal este regulado, normado y controlado de manera eficiente y eficaz; de esta forma, se aprovecharían los recursos y se multiplicarían los beneficios.

2.4.2 Demanda

Como se ha expuesto en párrafos anteriores, el objetivo primordial de este proyecto es reducir la dependencia fiscal de las empresas públicas, en ese sentido se espera que el Presupuesto General del Estado tenga más recursos los que podrían ser utilizados en generar más beneficios para todos los ecuatorianos.

Con este antecedente podemos determinar que el programa beneficiará directamente al Estado al contar con empresas públicas más eficientes, lo cual deriva en una mejor gestión de los recursos públicos; por ende, indirectamente se beneficia a la población, al contribuir a la mayor eficiencia en prestación de bienes y servicios, con lo cual el sector privado también se vería beneficiado, ya que las reformas estructurales en las áreas de empresas públicas facilita un marco equilibrado de competencia y esto permitirá operar de manera eficiente las empresas públicas y conducente al desarrollo empresarial.

Conociendo que el análisis de la demanda comprende los conceptos de Población de referencia (población total del área de influencia del proyecto), Población demandante potencial (Parte de la población de referencia que requiere los bienes o servicios, pero no necesariamente lo requerirá del proyecto) y Población demandante efectiva (Población que requiere y demanda efectivamente los bienes o servicios ofrecidos por el proyecto) se ha identificado, que para este caso en particular, las tres demandas se verían reflejadas como una sola, debido a que la población que se verá beneficiada por mayores ingresos al PGE, es todo el Estado ecuatoriano.

Es importante diferenciar que, cuando se trata de proyectos que ofrecen bienes o servicios, existe una demanda de personas que requieren de ese bien o ese servicio, por lo tanto, son demandantes. En lo que respecta a este tipo de proyectos, en los cuales la demanda no se ve reflejada por la necesidad de obtener un bien o un servicio, lo que podemos identificar es los “beneficiarios” a los que este proyecto podría afectar.

Los beneficios de mayores ingresos al Estado se pueden ver reflejados como mayor inversión en sectores sociales, salud, mayor infraestructura, generación de nuevas escuelas, creación de nuevas casas de salud, inversión en el Plan Toda una Vida, etc. Es por este motivo que para este proyecto en particular no se ajusta la definición de una población demandante de la mejora en las empresas públicas, sin embargo, su aplicación desencadena beneficios cuando la caja fiscal tiene mayor liquidez.

En este sentido, y para categorizar los beneficiarios potenciales del proyecto se detalla que la población de la República del Ecuador al mes de mayo de 2019, según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, asciende a 17.256.439 habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 56.5 habitantes por km².

Hoy en día la población está dividida casi equitativamente entre Sierra y Costa, encontrándose la mayor cantidad de habitantes en la ciudad de Guayaquil, seguida por la capital Quito.

La población ecuatoriana es étnicamente diversa, pero resulta difícil establecer porcentajes exactos a distintos grupos, y las estadísticas sobre la composición étnica del país según diferentes fuentes varían.

Conforme los datos publicados por el INEC sobre el censo de población y vivienda 2010, se mostraron ciertas peculiaridades de la evolución del comportamiento del país y que refleja también una mejora y tendencia de comportamiento a tener una demografía propia de un país desarrollado. Entre algunas características, el acceso a tecnologías por sus habitantes que llega a un considerable porcentaje. La pirámide poblacional muestra una tendencia cada vez más perpendicular, lo que denota, menor número de hijos por pareja, mayor porcentaje de adultos mayores, y una población que en la actualidad su mayoría está en edad de trabajar.⁷

Dentro del proyecto de inversión se está considerando la intervención directa en las empresas Petroamazonas PAM, Petroecuador PEC, Corporación Nacional de Electricidad CNEL, Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC y Línea Aérea del Ecuador TAME EP.

Las cuales se encuentran en el sector Hidrocarburífero, Eléctrico y de Transporte Aéreo y tienen una incidencia directa o indirecta en la población del Ecuador.

Demanda insatisfecha

Para el caso del proyecto, y considerando que la fuente de oferta constituye el Banco Interamericano de Desarrollo, el cual registra amplia experiencia en la provisión de este tipo de servicios en nuestro país y en otros países del mundo, y que el financiamiento para la modernización institucional, se realizará al Ministerio de Economía y Finanzas, se establece como demanda insatisfecha, la misma demanda efectiva.

2.5 Identificación y caracterización de la población objetivo

De acuerdo a lo expuesto, se deriva que la particularidad del presente proyecto tiene como beneficiario a la población en general, quienes podrán apreciar mayor inversión

⁷ es.wikipedia.org/wiki/Demografía_del_Ecuador

en sectores sociales, mayor infraestructura educativa y de salud, etc. Y en el sector privado, las reformas estructurales de las empresas públicas, facilitará un marco equilibrado de competencia que permita operar de manera eficiente las EE.PP. y en consecuencia el desarrollo empresarial.

2.6 Ubicación geográfica e impacto territorial

El proyecto tiene un impacto a nivel nacional y se ejecutará en la Zona 9: Distrito Metropolitano de Quito.

Se considera que el impacto es nacional, pues los beneficiarios no sólo constituyen los servidores públicos que laboran en las empresas públicas a las cuales está destinado el proyecto, sino todos los ciudadanos que utilizan los servicios que estas proveen. En este punto, es importante acotar que las empresas públicas en el año 2018 atendieron a aproximadamente 15 millones de usuarios (ciudadanos).

3 ARTICULACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN

3.1 Alineación objetivo estratégico institucional

El programa se alinea al objetivo estratégico institucional Nro. 2, constante en el Plan Estratégico Institucional 2017-2021 del MEF, denominado:

“Incrementar la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento del sector público”.

El indicador del objetivo es:

“Porcentaje de Recaudación de excedentes de empresas públicas de la Función Ejecutiva”.

3.2 Contribución del proyecto a la meta del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una vida

Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad

Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

Política 5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social

Meta: Incrementar los ingresos por autogestión de las empresas públicas de la función Ejecutiva de 75,8% a 77,6% a 2021.

Estrategia para implementación de la política pública: Fortalecer las capacidades institucionales, técnicas y financieras para la gestión de las EE.PP., a fin de incrementar la eficiencia, eficacia y calidad del gasto público.

En este sentido, al reducir la carga fiscal para el estado derivada de la propiedad de EE.PP, incrementar el número de EE.PP. alineadas a los principios de gobernanza corporativa de la OCDE, incluir una gobernanza fiscal análoga a la del sector privado, y aumentar la eficiencia de las EE.PP. del sector de hidrocarburos; la ejecución del presente proyecto, coadyuvará al incremento de los ingresos por autogestión de las empresas públicas de la función Ejecutiva de 75,8% a 77,6% a 2021.

4 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

4.1 Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo General:

Incrementar el número de EE.PP. alineadas a los principios de gobernanza corporativa de la OCDE; y, mejorar la transparencia de los procesos y la eficiencia de las EE.PP. de la industria aérea, hidrocarburífera y eléctrica.

Objetivos Específicos:

1. Fortalecer el Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.
2. Optimizar la cartera de EE.PP.
3. Administrar y gestionar el Programa.

4.2 Indicadores de Resultado

Cuadro No. 5. Indicadores de resultado del Programa

Indicador de Propósito	Definición	Fuente	Meta 2022
Al 2022, el 100% de las EE.PP. cuenta con Estados Financieros (EE.FF.) auditados al día.	El indicador mide la relación entre el número de empresas públicas que cuentan con los Estados Financieros (EE.FF.) auditados al día sobre el total de EE.PP.	Informe anual, de la entidad propietaria de las EPPP	100%
Al 2022, el número de empleados por aviación Tame se reduce a 85.	El indicador mide la eficiencia laboral en una relación entre el número de empleados de Tame y el número de aviones.	MEF, EMCO, MTOP	85
Al 2022, la relación gasto de nómina- barril de petróleo	El indicador mide la eficiencia laboral en una relación entre los gastos de Nómina	MEF, MERNNR	1

baja a 1 (eficiencia laboral PAM)	de Personal sobre el número de barriles equivalente de petróleo		
Al 2022, la relación gasto de nómina- derivados producidos baja a 1,77 (eficiencia laboral PEC)	El indicador mide la eficiencia laboral en una relación entre los gastos de nómina de personal sobre los derivados o refinados producidos	MEF, MERNNR	1,77
Al 2022, la relación empleado CELEC- Producción GWh baja a 0,15 (eficiencia laboral CELEC)	El indicador mide la eficiencia laboral en una relación entre Número de empleados CELEC y Producción GWh	MEF, MERNNR	0,15
Al 2022, la relación empleado CNEL- cliente en miles baja a 2 (eficiencia laboral CNEL)	El indicador mide la eficiencia laboral en una relación entre Número de empleados CNEL y Número de clientes en miles	MEF, MERNNR	2

Fuente: EC-L1251 Anexo II – matriz de resultados BID, 2019

Elaboración: MEF, 2019.

Los indicadores de resultado están alineados con la línea base, propósito y componentes establecidos en el marco lógico del presente documento.

4.3 Marco lógico

Cuadro No. 6. Matriz del marco lógico

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	• Supuestos
FIN: Reducir la carga fiscal para el estado derivada de la propiedad de EE.PP.	Al 2022 el porcentaje por transferencias del Presupuesto General del Estado (PGE) a las EE.PP / PIB será ha reducido del 4,2% a 3,2%	Informe del Balance presupuestario anual presentado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	Apoyo político y presupuesto del proyecto
Propósito u Objetivo General	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
Incrementar el número de EE.PP. alineadas a los principios de gobernanza corporativa de la OCDE; y, mejorar la transparencia de los procesos y la eficiencia de las EE.PP. de la industria aérea, hidrocarburífica y eléctrica. PROPOSITO	Al 2022, el 100% de las EE.PP. cuenta con Estados Financieros (EE.FF.) auditados al día. (PAM – PEC SE FUSIONAN) Al 2022, por cada avión de TAME habrá 85 empleados Al 2022, la relación gasto de nómina- barril de petróleo baja a 1 (eficiencia laboral PAM) Al 2022, la relación gasto de nómina- derivados producidos baja a 1,77 (eficiencia laboral PEC) Al 2022, la relación empleada CELEC- Producción GWh baja a 0,15 (eficiencia laboral CELEC) Al 2022, la relación empleado CNEL- cliente en miles baja a 2 (eficiencia laboral CNEL)	Estados financieros auditados por las 4 EEPP, informes empresas auditoras Nómina TAME, informes de gestión Reportes o informe anual de la entidad propietaria de las EE.PP., Ministerio de Transporte y Obras Públicas, MERNNR, informes de gestión Diseño de la estructura orgánica de la nueva empresa fusionada, informes de gestión Nómina de funcionarios, informes de gestión Informes de Evaluación	Asignación oportuna de los recursos económicos y continuidad en caso de cambio de autoridades Apoyo político y presupuestario del proyecto Definición de los requerimientos de los productos de los estudios para su implementación
Componente 1	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
C1: Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	Hasta el 2020, 4 propuestas de reformas al marco normativo de las EE.PP.	Borrador de Ley y reglamentos aprobados por el MEF y remitidos a Presidencia de la Republica.	

	<p>Al 2020, se cuenta con una nueva entidad de gestión propietaria de las EE.PP. que sustituiría a EMCO.</p> <p>Al 2020, 100% de ejecución eventos de socialización y difusión de gobernanza corporativa, normativas y reglamentos.</p> <p>Al 2020, 100% de ejecución de eventos de capacitación específicos de sector de las EEPP</p> <p>Al 2020, 100% de cumplimiento de acciones de anticorrupción ISO-37001.</p>	<p>Informe de la entidad propietaria de las EE.PP.</p> <p>Informes de eventos de socialización gobernanza corporativa, normativas y reglamentos.</p> <p>Informes de eventos de capacitación específicos de sector de las EEPP.</p> <p>Informes de cumplimiento de acciones de anticorrupción ISO-37001.</p>	<p>Normalita legal y procesos correctamente definidos</p> <p>Aprobación de las reformas legales de acuerdo al cronograma establecido</p> <p>Contar con el presupuesto para el desarrollo del proyecto</p>
<p>Componente 2</p>	<p>Indicadores Verificables Objetivamente</p>	<p>Medios de verificación</p>	<p>Supuestos</p>
<p>C2: Optimización de Cartera de EE.PP.</p>	<p>Al 2021, 2 EE.PP. (Petroamazonas y Petroecuador) fusionadas en una nueva entidad.</p> <p>Al 2021, 1 Sistema informático de gestión implementado.</p> <p>Al 2021, se cuenta con 1 informe de la optimización del funcionamiento de Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC), Corporación Nacional de Electricidad (CNEL) con: a) diagnóstico institucional de ambas entidades y propuesta coordinada de gestión del sector eléctrico; b) implementación de las reformas a la LOEP; c) estudios de costes de producción, incluyendo estimación de valor de activos y costes operativos, elaborado.</p>	<p>Informes aprobados por el Directorio de Empresas Públicas.</p> <p>Informe de la implementación del Sistema informático de gestión -DNEP</p> <p>Informe aprobado por el MERNNR.</p>	<p>Se cumplen las fases de implementación de acuerdo al cronograma</p> <p>Normalita legal y procesos correctamente definidos</p> <p>Aprobación de las reformas legales de acuerdo al cronograma establecido</p> <p>Contar con el presupuesto para el desarrollo del proyecto</p>

	<p>Al 2020, 1 informe con la puesta en valor de TAME que contenga: a) valoración patrimonial; b) análisis de mercado; c) estrategia de puesta en valor e implementación.</p> <p>Al 2020, 5 informes de desvinculaciones desembolsadas de Petroamazonas, Petroecuador, CNEL, CELEC y TAME</p> <p>Al 2022, 1 informe de la estrategia de comunicación implementada.</p>	<p>Informes con la estrategia aprobada por Tame y el MTOP.</p> <p>Informes de auditoría de las desvinculaciones aprobados por DNEP y los ministerios de línea.</p> <p>Informe con la estrategia de comunicación y productos comunicacionales aprobados por la DNEP.</p>	
Componente 3	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
C3: Administración, auditoría, monitoreo y evaluación	<p>Al 2022, ejecutado el 100% de presupuesto contratación de personal</p> <p>Al 2022, ejecutado el 100% ejecución de auditorías</p>	<p>Facturas, contratos, certificados de pagos e informes de labores.</p>	<p>Firma oportuna de contratos</p> <p>Respaldo de las autoridades</p> <p>Contar con el presupuesto para el desarrollo del proyecto</p>

Actividades	Presupuesto	Medio De Verificación	Supuestos
C1 Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.			
1.1 Consultoría especializada para seguimiento de la implementación del diseño de la nueva entidad de gestión propietaria de las EE.PP. que sustituiría a EMCO, que incluya la elaboración del estatuto orgánico administrativo, que incluya capacitación.	232.960,00	Informe de consultoría de implementación de la nueva entidad (sustituye EMCO)	Se dispone de recursos presupuestarios en los plazos establecidos.
1.2 Socialización y difusión de la nueva LOEP y reglamentos y normativa asociados, que incluya materiales de difusión (150 EP)	67.200,00	Informes de avance del programa, ejecución presupuestaria de las actividades del componente 2 del programa	Se cuenta con la aprobación de la nueva entidad
1.3 Capacitación/transferencia de conocimiento sobre lineamientos de gobernanza corporativa de la OCDE y temas específicos de la nueva LOEP, reglamentos y normativa asociados (200 p)	67.200,00	Informes de eventos de capacitación/transferencia	Se dispone de recursos presupuestarios en los plazos establecidos.
1.4 Socialización de acciones anticorrupción con los actores relevantes	44.800,00	Informe de socialización de acciones anticorrupción	Se dispone de información real y precisa
1.5 Capacitación para la implementación de NIIF	22.400,00	Informes de eventos de capacitación de NIIF	Se cuenta con recursos presupuestarios
1.6 Socialización de la nueva entidad que sustituye a EMCO	22.400,00	Informe de evento de socialización	Se cuenta con constitución de nueva entidad
1.7 Capacitación al personal de la nueva entidad propietaria de EE.PP.	22.400,00	Lista de personal capacitado	Se cuenta con recursos presupuestarios
1.8 Capacitación/transferencia conocimiento sobre contrato de gestión del desempeño de EE.PP.	22.400,00	Informes de eventos de capacitación/transferencia	Se cuenta con recursos presupuestarios
1.9 Consultoría especializada para el diseño institucional de la función recaudadora del SRI sobre las EE.PP, que incluya capacitación en función recaudadora sobre EE.PP. a funcionarios públicos del SRI	547.126,27	Informe de consultoría especializada de la función recaudadora del SRI sobre las EE.PP.	Se cuenta con recursos presupuestarios
1.10 Consultoría especializada para el diseño institucional de las funciones y responsabilidades tributarias dentro de las EE.PP., que incluye capacitación para enfrentar responsabilidades tributarias a direcciones relevantes de EE.PP	372.556,80	Informe de consultoría especializada para el diseño institucional de las funciones y responsabilidades tributarias dentro de las EE.PP.	Se cuenta con diseño institucional de la función recaudadora del SRI
1.11 Consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para CNT	280.000,00	Informe de consultoría especializada de implementación de las medidas Anticorrupción	Se cuenta con recursos presupuestarios

1.12 Consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para FLOPEC	224.000,00	Informe de consultoría especializada de implementación de las medidas Anticorrupción	Se cuenta con recursos presupuestarios
1.13 Consultoría para la capacitación en sectores estratégicos (energía, telecomunicaciones, hidrocarburos)	77.616,00	Informe de consultoría capacitación en sectores estratégicos	Se cuenta con recursos presupuestarios
1.14 Consultoría de desarrollo de herramientas informática de apoyo a la gestión (información de las áreas funcionales de las EP, y reportería para dar seguimiento a convenios). Basado en software libre. APROBACIÓN MINTEL (TDRS)	135.385,60	Informe de consultoría, desarrollo de herramientas informática de apoyo a la gestión	Se cuenta con recursos presupuestarios y aprobación de MINTEL
1.15 Consultoría especializada para el diseño de reglamentos asociados a la LOEP	36.960,00	Informe de consultoría del diseño de reglamentos	Se cuenta con recursos presupuestarios
1.16 Consultoría nacional de apoyo al diseño de reglamentos asociados a la LOEP	6.899,20	Informe de consultoría de apoyo en el diseño de reglamentos	Se cuenta con recursos presupuestarios
1.17 Consultoría especializada apoyo de a la implementación de las reformas de la LOEP, incluyendo la definición de sistemas de selección de directores, políticas de dietas, e instrumentos de medición del desempeño de las EE.PP. que incluya capacitación	443.520,00	Informe de consultoría y capacitación de apoyo a la implementación de las reformas de la LOEP	Se cuenta con recursos presupuestarios
1.18 Consultoría nacional de apoyo a la implementación de las reformas de la LOEP	82.790,40	Informe de apoyo a la implementación de las reformas de la LOEP	Se cuenta con recursos presupuestarios
1.19 Consultoría especializada para el diseño del régimen fiscal de las EE.PP. petroleras, que incluya capacitación	110.880,00	Informe de apoyo a la implementación de las reformas de la LOEP	Se cuenta con recursos presupuestarios
1.20 Consultoría nacional de apoyo al diseño del régimen fiscal de las EE.PP. petroleras	20.697,60	Informe, diseño del régimen fiscal de las EE.PP.	Se cuenta con recursos presupuestarios
1.21 Consultoría para la elaboración de un informe con los criterios para la precalificación de auditoras externas	6.899,20	Informe, criterios para la precalificación de auditoras externas	Se cuenta con recursos presupuestarios
1.22 Consultoría para la capacitación en implementación de NIIF	55.193,60	Informe, eventos de capacitación e implementación de las NIIF	Se cuenta con la participación de entidades
1.23 Consultoría para la capacitación para el reporte de EEFF	55.193,60	Informe, capacitación de reporte de EEFF	Se cuenta con recursos presupuestarios
1.24 Consultoría nacional de apoyo al seguimiento de la implementación del diseño de la nueva entidad de gestión propietaria de las EE.PP. que sustituiría a EMCO, , que incluya la elaboración del estatuto orgánico administrativo, que incluya capacitación.	93.990,40	Informe de apoyo seguimiento de la implementación del diseño de la nueva entidad de gestión propietaria de las EE.PP.	Se cuenta con nueva entidad legalmente constituida

1.25 Consultoría especializada para el diseño y la implementación de contrato de gestión del desempeño entre entidad propietaria y EE.PP., que incluya la elaboración del estatuto orgánico administrativo, que incluya capacitación.	55.440,00	Informe de apoyo seguimiento de la implementación del diseño de la nueva entidad de gestión propietaria de las EE.PP.	Se cuenta con nueva entidad legalmente constituida
1.26 Consultoría especializada para el desarrollo de instrumentos de gestión (estudios de costes de producción) para asistir la formulación presupuestaria	244.160,00	Informe, desarrollo de instrumentos de gestión	Se cuenta información veraz de gestión
1.27 Consultoría especializada para definir sistemas de certificación de capacidad de pago y límites de endeudamiento.	59.360,00	Informe, definir sistemas de certificación de capacidad de pago y límites de endeudamiento	Se cuenta información veraz de gestión
1.28 Apoyo al proceso de implementación del nuevo modelo de gestión de EEPP	342.361,60	Informe, apoyo implementación del nuevo modelo de gestión	Se cuenta con el modelo de gestión
1.29 Consultoría para el análisis de sostenibilidad financiera de EEPP de los GAD	21.548,80	Informe, sostenibilidad financiera de EEPP de los GAD	Se cuenta información veraz de gestión
1.30 Capacitación específica a la empresa Petrolera sobre el régimen fiscal de la EP	22.400,00	Informe de capacitación	Se cuenta régimen fiscal
1.31 Consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para PAM y PEC	280.000,00	Informe de consultoría especializada de implementación de las medidas Anticorrupción	Se cuenta con recursos presupuestarios
1.32 Consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para CELEC	280.000,00	Informe de consultoría especializada de implementación de las medidas Anticorrupción	Se cuenta con recursos presupuestarios
1.33 Consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para CNEL	224.000,00	Informe de consultoría especializada de implementación de las medidas Anticorrupción	Se cuenta con recursos presupuestarios
C2 Optimización de la cartera de EE.PP.			
2.1 Consultoría especializada para diseño de la estrategia de fusión de Petroamazonas y Petroecuador, incluyendo definición de gobernanza corporativa y régimen fiscal	9.296.000,00	Informe, diseño de la estrategia de fusión	Se cuenta con recursos presupuestarios
2.2 Consultoría especializada para diseño de la estrategia de gobernanza corporativa y régimen fiscal de TAME (valoración patrimonial).	1.120.000,00	Informe, diseño de la estrategia de gobernanza corporativa y régimen fiscal	Se cuenta informes en el tiempo planificado
2.3 Acompañamiento para implementación NIIF 2017-2018	112.000,00	Informe, acompañamiento para implementación NIIF	Se cuenta con gobernanza corporativa

2.4 Capacitación para el reporte de EEFF	22.400,00	Informe, eventos de capacitación, reporte EEFF	Se cuenta con recursos presupuestarios
2.5 Consultoría especializada para implementación de la estrategia de fusión de Petroamazonas y Petroecuador, incluyendo definición de gobernanza corporativa y régimen fiscal	7.840.000,00	Informe, implementación de la estrategia de fusión	Se cuenta con estrategia de fusión
2.6 Consultoría especializada para implementación del Sistema informático de gestión (SAP)	4.480.000,00	Informe, implementación SAP	Se cuenta con los recursos, presupuestarios, humanos y tecnológicos
2.7 Asesoría legal para la fusión	784.000,00	Informe, asesoría legal	Se cuenta con recursos presupuestarios
2.8 Consultoría especializada para la optimización del funcionamiento de CELEC y CNEL, que incluya: a) diagnóstico institucional de ambas entidades y propuesta coordinada de gestión del sector eléctrico; b) implementación de las reformas a la LOEP; c) estudios de costes de producción, incluyendo estimación de valor de activos y costes operativos	3.360.000,00	Informe, optimización del funcionamiento de CELEC y CNEL	Se cuenta con información interna y externa real y confiable
2.9 Consultoría especializada para la implementación de la estrategia de comunicación (pública e interna) que facilite la comprensión de los objetivos de la reforma y las estrategias diseñadas para que beneficie al ciudadano, que incluya eventos de socialización	620.928,00	Informe, implementación de la estrategia de comunicación (pública e interna).	Se cuenta modelo de gestión implementado
2.10 Consultoría especializada en temas técnicos de la cadena de valor (exploración y producción petrolera) para mejorar la eficiencia en la fusión.	181.440,00	Informe, mejoramiento de la eficiencia en la fusión.	Se cuenta con recursos presupuestarios e información veraz
2.11 Beneficios por desvinculaciones EE.PP.	43.000.000,00	Informe, técnico de personal desvinculado	Se cuenta con base legal y recursos presupuestarios
C3 Administración, auditoría, monitoreo y evaluación			
3.1. Remuneraciones personal del Proyecto	1.620.326,40	Informe de gestión	Se cuenta con contratos vigentes
3.2 Auditoría	140.000,00	Informe de auditoría	Se cuenta con información
3.3 Auditoría desvinculaciones	56.000,00	Informe de auditoría desvinculaciones	Se cuenta con información
3.4 Evaluación intermedia	112.000,00	Informe de auditoría intermedia	Se cuenta con información
3.5 Evaluación ex-post	112.000,00	Informe de evaluación ex-post	Se cuenta con información
3.6 Evaluación final	33.600,00	Informe de final	Se cuenta con información
3.7 Contingencias	1.368.566,53	Informe de contingencia	Se cuenta con informes justificantes

4.3.1 Anualización de las metas

Cuadro No. 7. Anualización de la meta de propósito

<i>Indicador de propósito</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Meta Propósito</i>	<i>Ponderación (%)</i>	<i>Año 2019</i>	<i>Año 2020</i>	<i>Año 2021</i>	<i>Año 2022</i>	<i>Total</i>
Al 2022, el 100% de las EE.PP. cuenta con EE.FF. auditados al día.	Porcentaje	100%	0,2	13,60%	20%	50%	100%	100%
	Meta anual ponderada			2,72%	4,00%	10,00%	20,00%	36,72%
Al 2022, el número de empleados por avión Tame se reduce a 85.	Número	85	0,16	100	85	85	85	85
	Meta anual ponderada			0,19	0,16	0,16	0,16	0,668
Al 2022, la relación gasto de nómina-barril de petróleo baja a 1	Número	1	0,16	1,17	1	1	1	1
	Meta anual ponderada			0,187	0,160	0,160	0,160	0,6672
Al 2022, la relación gasto de nómina-derivados producidos baja a 1,77	Número	1,77	0,16	1,85	1,82	1,8	1,77	1,77
	Meta anual ponderada			0,1672	0,1645	0,1627	0,1600	0,654
Al 2022, la relación empleado CELEC-Producción GWh baja a 0,15	Número	0,15	0,16	0,2210	0,2000	0,2000	0,1500	0,15
	Meta anual ponderada			0,2357	0,2133	0,2133	0,1600	0,822
Al 2022, la relación empleado CNEL-cliente en miles baja a 2	Número	2	0,16	3,0000	2,5000	2,5000	2,0000	2
	Meta anual ponderada			0,2400	0,2000	0,2000	0,1600	0,800

Fuente: EC-L1251 Anexo II – matriz de resultados BID, 2019

Elaboración: MEF, 2019.

Las proyecciones al 2022 se realizan conforme estimaciones de las empresas públicas involucradas.

En el Banco de consultorías del Servicio de Contratación Pública, conforme lo dispuesto en el Decreto 135, no constan estudios o consultorías relacionados a los plateados en el presente proyecto.

5 Análisis Integral

5.1 Viabilidad técnica

Los contenidos y costos que constan en el documento fueron establecidos en conjunto con el BID-MEF, una vez analizada la situación de las capacidades de gestión institucional. Los costos corresponden a referencias internacionales en proyectos similares. El BID es el líder regional en la modernización de este tipo de instituciones con experiencias similares en otros países. La definición de los costos, se realizó en base a la experiencia de los equipos técnicos que participaron en el proceso (BID, MEF y equipo consultor).

Para una mejor comprensión se presenta un análisis a detalle de los costos unitarios, cantidad, y calidad de los servicios de consultorías, capacitaciones, adquisiciones de sistemas informáticos, por componentes y actividades mismo que se detalla en las fichas descriptivas de contrataciones (anexo 4).

5.1.1 Descripción de la ingeniería del proyecto

El Programa de Apoyo a la Reforma de Empresas Públicas, establece que las adquisiciones y contrataciones, financiadas total o parcialmente por recursos del préstamo, se ejecutarán conforme a lo dispuesto por:

- El contrato de Préstamo;
- El ROP;
- Políticas de Adquisiciones de Obras y Bienes Financiados por el BID (GN-2349-9);
- Las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-9); y
- La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP)

Las adquisiciones y contrataciones a ser desarrolladas en el Programa, se realizarán bajo los métodos de licitación o contratación de políticas BID y del gobierno del Ecuador.

Las adquisiciones financiadas con recursos del préstamo se realizarán siguiendo las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el BID (GN-2349-9), y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-9).

Las estimaciones realizadas para el programa, se basan en la experiencia del Banco Interamericano de Desarrollo por contrataciones análogas en "proyectos referenciales BID"; sin embargo, los valores podrán sufrir variaciones en la fase de contratación, que podrán ser compensados entre sí.

Componente 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.

Actividad 1.1: Consultoría especializada para seguimiento de la implementación del diseño de la nueva entidad de gestión propietaria de las EE.PP. que sustituiría a EMCO, que incluya la elaboración del estatuto orgánico administrativo, que incluya capacitación por un monto de USD232.960,00 incluido IVA.

La EMCO es actualmente una empresa pública que no tiene objeto mercantil, y asume funciones de administración de las Empresas Públicas que no le deberían corresponder por su naturaleza, y de acuerdo con las mejores prácticas internacionales. Conforme el seguimiento realizado, se encuentra sobredimensionada en personal, y varias de sus competencias, se contraponen con las del Ministerio de Economía y Finanzas, y los propios Directorios de las EPs.

Con la contratación de una consultoría, se buscará apoyar la implementación de una nueva entidad de gestión propietaria de las Empresas Públicas que sustituiría a EMCO, incluyendo la elaboración de un Estatuto Orgánico para su regimiento interno y la correspondiente capacitación a los empleados de la nueva entidad.

La consultoría deberá definir el rol de la nueva institución, así como la dinámica de sus atribuciones y alcance en base a las nuevas directrices que se emitan con la nueva Ley de Empresas Públicas.

Actividad 1.2: Socialización y difusión de la nueva LOEP y reglamentos y normativa asociados, que incluya materiales de difusión (150 EP) por un monto de USD67.200,00 incluido IVA.

La revisión y reforma de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), se apoya en los lineamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sobre propiedad y gobierno corporativo de Empresas Públicas, identificando una serie de reformas estructurales al régimen de gestión de EPs.

Una vez establecida la nueva LOEP, será necesaria la socialización y difusión de la misma a través de materiales de difusión, hacia los actores involucrados.

Actividad 1.3: Capacitación/transferencia de conocimiento sobre lineamientos de gobernanza corporativa de la OCDE y temas específicos de la nueva LOEP, reglamentos y normativa asociados (200 p) por un monto de USD67.200,00 incluido IVA.

Los principios de la OCDE sobre propiedad y gobierno corporativo de Empresas Públicas se detallan en varios principios que incluyen: razones que justifican la propiedad pública; el papel del Estado como propietario de las EPs; la actuación de las EPs en el mercado; el tratamiento equitativo de los accionistas e inversores; las relaciones con los actores interesados y responsabilidad empresarial; aspectos de publicidad y transparencia; y responsabilidades de los directorios de las EPs.

Dicho conocimiento debe ser transferido a los actores involucrados dentro del marco normativo de la nueva LOEP, para que los mismos tengan las herramientas suficientes de trabajo y puedan encaminar el desarrollo de las mismas hacia principios OCDE.

Para esta actividad se planea la impresión de 200 materiales didácticos para poder transferir el conocimiento que se enmarca dentro del desarrollo de las buenas prácticas que rigen a las empresas que se encuentran bajo principios OCDE.

Actividad 1.4: Socialización de acciones anticorrupción con los actores relevantes por un monto de USD44.800,00 incluido IVA.

La Presidencia de la República y la Secretaría Anticorrupción, a través de la firma de un convenio con la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas (EMCO EP) inició la implementación de Comités de Gestión Anticorrupción y Transparencia que tiene como objetivo la obtención de la norma internacional ISO 37001 del Sistema de Gestión Antisobornos. Este primer paso busca además incorporar unidades anticorrupción en las empresas públicas para consolidar acciones preventivas, correctivas e investigativas de posibles actos ilegales.

Esta implementación forma parte de una estrategia de fortalecimiento, que es importante socializar a los actores relevantes, en el marco de la prevención y lucha contra actos que lesionan los recursos públicos.

Actividad 1.5: Capacitación para la implementación de NIIF por un monto de USD22.400,00 incluido IVA.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) son normas contables que son de aplicación obligatoria en Ecuador desde el año 2010 para todas las empresas que reportan a la Superintendencia de Compañías. Sin embargo, la mayoría de las empresas públicas al no tener exigibilidad legal para presentación de Estados Financieros (EEFF), no cuentan con este tipo de reportes, tampoco con auditorías de los mismos, ni sus respectivas publicaciones.

El no contar con la utilización de normas contables internacionales para la elaboración de sus EEFF, dificulta la estimación de sus activos, pasivos, patrimonio y contingentes, impidiendo un conocimiento de la situación financiera real de las EPs y la toma oportuna por parte de las autoridades de decisiones concernientes a su actividad.

A través de una capacitación específica sobre estas Normas Internacionales, se buscará concretar su implementación en las Empresas Públicas, que permitan un manejo administrativo y financiero óptimo de las mismas y comparables con empresas públicas internacionales.

Actividad 1.6: Socialización de la nueva entidad que sustituye a EMCO por un monto de USD22.400,00 incluido IVA.

Realizada la consultoría establecida en la actividad 1.1., la nueva entidad de gestión propietaria de las Empresas Públicas que sustituiría a EMCO, podría iniciar sus funciones siendo importante la correspondiente socialización de su Estatuto Orgánico y demás normas internas de funcionamiento.

Esta socialización se la realiza sobre la base de que, no solo las empresas públicas, sino todos los actores involucrados en la nueva entidad sepan el alcance que tendrá esta nueva institución en el marco de todo el Estado.

Actividad 1.7: Capacitación al personal de la nueva entidad propietaria de EE.PP por un monto de USD22.400,00 incluido IVA.

Los empleados de la nueva entidad propietaria de las EPs requerirán la correspondiente capacitación para cumplir de manera adecuada sus funciones y responsabilidades en el marco de la nueva normativa que regule a la nueva EMCO.

Este personal deberá ser capaz de poder responder a las necesidades y responsabilidades que serán atribuidas a la nueva entidad propietaria de las empresas públicas.

Actividad 1.8: Capacitación/transferencia conocimiento sobre contrato de gestión del desempeño de EE.PP por un monto de USD22.400,00 incluido IVA.

La Gestión del Desempeño de las empresas públicas es una herramienta que permite medir a las mismas en el marco de sus funciones y responsabilidades. Con esta capacitación se espera poder identificar los principales índices de gestión de las empresas públicas y de igual manera conocer el área de negocio principal en la que interactúa en el mercado local e internacional.

Para el caso de las Empresas Públicas, es importante capacitar a los actores involucrados, acerca del conjunto de actividades dirigidas a los conocimientos, experiencia y habilidades consideradas para la medición de la gestión del desempeño; con el fin de evaluar el mismo.

Actividad 1.9: Consultoría especializada para el diseño institucional de la función recaudadora del SRI sobre las EE.PP, que incluya capacitación en función recaudadora sobre EE.PP. a funcionarios públicos del SRI por un monto de USD547.126,27 incluido IVA.

El régimen fiscal de EEPP no es asimilable al de las compañías privadas, estableciéndose así un marco de competencia desigual, ya que las EEPP se encuentran exentas al pago del impuesto a excedentes; y el régimen fiscal tampoco provee de incentivos para la reinversión de parte de los dividendos en el crecimiento de las empresas, con lo que se permite la absorción hacia las arcas públicas, de cualquier excedente producido. No tienen obligación de presentar declaraciones de renta que sean fiscalizadas por el Servicio de Rentas Internas (SRI), y éste no ha desarrollado capacidad específica para facilitar la tributación de las EEPP bajo este instrumento.

Por ese motivo, una consultoría especializada permitirá diseñar una función recaudadora específica para EPs, incluyendo la capacitación correspondiente para la recaudación efectiva.

Actividad 1.10: Consultoría especializada para el diseño institucional de las funciones y responsabilidades tributarias dentro de las EE.PP., que incluye capacitación para enfrentar responsabilidades tributarias a direcciones relevantes de EE.PP por un monto de USD372.556,80 incluido IVA.

Al diseñar una función recaudadora específica para EPs, será importante además establecer funciones y responsabilidades dentro de las EPs que permitan cumplir óptimamente con las obligaciones de tributación creadas, por lo que la consultoría especializada buscará asesorar a las Empresas Públicas para que puedan enfrentarse precisamente a estas responsabilidades tributarias.

La finalidad de la consultoría será el poder diseñar la forma en la cual, los departamentos especializados dentro de cada empresa pública tengan la posibilidad de pagar el impuesto que sea atribuible a las mismas y asimilables a las compañías privadas.

Actividad 1.11: Consultoría especializada de apoyo para la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para CNT por un monto de USD280.000,00 incluido IVA.

La incorporación de unidades anticorrupción liderada por la EMCO y que se piensa implementar en las empresas públicas para consolidar acciones preventivas, correctivas e

investigativas de posibles actos ilegales, requerirá una consultoría especializada que permita poner en marcha un Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) – ISO 37001 en la empresa pública CNT.

Actividad 1.12: Consultoría especializada de apoyo para la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para FLOPEC por un monto de USD224.000,00 incluido IVA.

La incorporación de unidades anticorrupción liderada por la EMCO y que se piensa implementar en las empresas públicas para consolidar acciones preventivas, correctivas e investigativas de posibles actos ilegales, requerirá una consultoría especializada que permita poner en marcha un Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) – ISO 37001 en la empresa pública FLOPEC.

Actividad 1.13: Consultoría para la capacitación en sectores estratégicos (energía, telecomunicaciones, hidrocarburos) por un monto de USD77.616,00 incluido IVA.

La Dirección Nacional de Empresas Públicas (DNEP) carece de instrumentos analíticos que permitan definir con claridad el estado financiero de EPs de sectores estratégicos como el eléctrico o el de hidrocarburos, y no dispone de especialistas sectoriales en estas áreas estratégicas para el Estado.

La consultoría a contratar permitirá fortalecer al equipo de la DNEP con herramientas y conocimientos que apoyen el análisis de este tipo de Empresas.

Actividad 1.14: Consultoría de desarrollo de herramientas informática de apoyo a la gestión (información de las áreas funcionales de las EP, y reportería para dar seguimiento a convenios). Basado en software libre. APROBACIÓN MINTEL (TDRS) por un monto de USD135.385,60 incluido IVA.

Actualmente el Ministerio de Economía y Finanzas cuenta con el e-SIGEF, que es una herramienta mediante la cual las entidades del PGE reportan sus presupuestos, balances financieros y movimientos presupuestarios de manera obligatoria para seguimiento del Ente Rector de las Finanzas Públicas. Sin embargo, las Empresas Públicas no mantienen esta obligatoriedad de reportería, y de hecho algunas mantienen sus propios sistemas financieros, imposibilitando un seguimiento real de sus presupuestos y ejercicios financieros.

Por ese motivo, es importante desarrollar una herramienta informática adecuada que apoye a la gestión de seguimiento y permita una reportería adecuada y periódica para la toma de decisiones desde el MEF.

Actividad 1.15: Consultoría especializada para el diseño de reglamentos asociados a la LOEP por un monto de USD36.960,00 incluido IVA.

A través de la contratación de una consultoría especializada, se buscará el diseño de una norma jurídica (Reglamento a la LOEP y demás normativa técnica asociada) que regule todas las actividades de las EPs, así como sus derechos, buenas prácticas y estándares similares.

Actividad 1.16: Consultoría nacional de apoyo al diseño de reglamentos asociados a la LOEP por un monto de USD6.899,20 incluido IVA.

Igualmente mediante una consultoría nacional, se conseguirá el apoyo para la implementación de la norma jurídica que regule las actividades específicas de la LOEP.

Actividad 1.17: Consultoría especializada de apoyo a la implementación de las reformas de la LOEP, incluyendo la definición de sistemas de selección de directores, políticas de dietas, e instrumentos de medición del desempeño de las EE.PP. que incluya capacitación por un monto de USD443.520,00 incluido IVA.

El diseño del nuevo marco normativo que incluye la Ley Orgánica y Reglamentos respectivos para Empresas Públicas, deberá incluir sistemas internos de gobernanza corporativa que deslinde las funciones políticas de los sistemas de selección de autoridades de las EPs, así como de políticas internas de gestión.

Actividad 1.18: Consultoría nacional de apoyo a la implementación de las reformas de la LOEP por un monto de USD82.790,40 incluido IVA.

Mediante la consultoría nacional, se apoyará esta implementación de las reformas para la aplicación del marco normativo en las Empresas Públicas que incluya sistemas de gobernanza y demás políticas internas de gestión.

Actividad 1.19: Consultoría especializada para el diseño del régimen fiscal de las EE.PP. petroleras, que incluya capacitación por un monto de USD110.880,00 incluido IVA.

Como se ha mencionado, el sector hidrocarburífero, es un sector estratégico sobre el cual se requiere un entendimiento claro y particular, para su gestión y regulación. La consultoría especializada permitirá diseñar e implementar un régimen tributario adecuado para este tipo de EPs.

Actividad 1.20: Consultoría nacional de apoyo al diseño del régimen fiscal de las EE.PP. petroleras por un monto de USD20.697,60 incluido IVA.

La consultoría nacional por su parte, apoyará el diseño de este régimen fiscal y permitirá el acompañamiento necesario para su implementación en la nueva empresa de petróleos del Ecuador que se espera funcione a partir del 1 de enero del 2021.

Actividad 1.21: Consultoría para la elaboración de un informe con los criterios para la precalificación de auditoras externas por un monto de USD6.899,20 incluido IVA.

Mediante una consultoría se buscará contar con criterios especializados que precalifiquen las firmas auditoras externas a contratarse posteriormente.

Con esto se espera conseguir que los Estados Financieros de las empresas públicas puedan presentarse de manera auditada y a tiempo. En la actualidad, la mayoría de las empresas no poseen estados auditados lo que dificulta la toma certera de decisiones en base a información comprobada y sustentada.

Actividad 1.22: Consultoría para la capacitación en implementación de NIIF por un monto de USD55.193,60 incluido IVA.

La consultoría a contratar, tendrá como objetivo capacitar a los actores involucrados, de manera que se ejecute una correcta implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera sobre los EEFF de las Empresas Públicas, ajustadas a sus actividades de gestión y particularidades de cada sector.

Actividad 1.23: Consultoría para la capacitación para el reporte de EEFF por un monto de USD55.193,60 incluido IVA.

Bajo una normativa adecuada, la consultoría a contratar permitirá capacitar a los actores involucrados dentro de las EPs, a fin de que se realice de manera periódica, un efectivo reporte de Estados Financieros.

Adicionalmente, la consultoría permitirá desarrollar estrategias para homologar los estados financieros actuales de las empresas públicas a normativa NIIF. Con esta información será posible presentar de manera adecuada y correcta los estados financieros y lograr equiparar el estándar de las empresas públicas nacionales versus sus pares internacionales.

Actividad 1.24: Consultoría nacional de apoyo al seguimiento de la implementación del diseño de la nueva entidad de gestión propietaria de las EE.PP. que sustituiría a EMCO, que incluya la elaboración del estatuto orgánico administrativo, que incluya capacitación por un monto de USD93.990,40 incluido IVA.

Posterior al diseño de la nueva entidad que sustituiría a la EMCO, será importante realizar un seguimiento a dicha implementación, para lo cual se contrataría una Consultoría nacional.

De igual manera, se deberá elaborar el estatuto orgánico administrativo que permita optimizar la estructura actual de la EMCO. Esta consultoría dará como resultado el headcount óptimo de la nueva institución y determinará la manera más eficiente de lograr los objetivos país al respecto de la nueva entidad propietaria de EEPP.

Actividad 1.25: Consultoría especializada para el diseño y la implementación de contrato de gestión del desempeño entre entidad propietaria y EE.PP., que incluya la elaboración del estatuto orgánico administrativo, que incluya capacitación por un monto de USD55.440,00 incluido IVA.

“Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar.”

Para poder mejorar la gestión de las empresas públicas se requiere una consultoría que ayude a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Los indicadores de gestión del desempeño nos indican el nivel de desempeño en base a los objetivos que se han fijado con anterioridad.

Es así que, se debe incluir un estatuto orgánico administrativo para que vaya de la mano con los indicadores de gestión que se identifiquen y que toda la empresa se alinee a los objetivos comunes de gobernanza corporativa y mejor gestión.

Actividad 1.26: Consultoría especializada para el desarrollo de instrumentos de gestión (estudios de costes de producción) para asistir la formulación presupuestaria por un monto de USD244.160,00 incluido IVA.

La determinación de los costos de producción en una empresa representa una parte fundamental para saber en qué situación se encuentra la empresa, para ello hay que crear mecanismos de control, los cuales permitan medir los recursos, de modo que se encuentren las herramientas de control necesarias y lograr que la empresa sea eficiente.

Al tener un costeo detallado de los bienes y servicios que producen las empresas públicas, su ejercicio presupuestario se verá reflejado en las verdaderas acciones que generan riqueza y que resultan más eficientes y eficaces.

La consultoría deberá determinar los costos de producción de las empresas y de esta manera saber dónde se está logrando generar los mayores beneficios y enfocarse en maximizar esos ,proceso.

Actividad 1.27: Consultoría especializada para definir sistemas de certificación de capacidad de pago y límites de endeudamiento por un monto de USD59.360,00 incluido IVA.

Actualmente, la DNEP no cuenta con una metodología especializada para poder definir la capacidad de pago de las empresas públicas o su límite de endeudamiento y, lo que causa mayor preocupación, es que no existe la normativa que rija el monto máximo de endeudamiento de las mismas.

Se requiere una consultoría para evaluar el entorno en el que se desenvuelven las empresas públicas y lograr a través de la misma poder identificar la metodología que debe usarse para medir cual es la capacidad de pago de una empresa y poder instruir acerca de los límites que tiene para endeudarse.

Actividad 1.28: Apoyo al proceso de implementación del nuevo modelo de gestión de EEPP por un monto de USD342.361,60 incluido IVA.

Con la implementación de la nueva Ley Orgánica de Empresas Públicas, se espera que el modelo de gestión de las empresas públicas cambie. Es decir, su forma de creación y permanencia en el mercado, así como la forma en la que se financian e inclusive sus órganos rectores, sufrirán un cambio al adoptar políticas de mejor gobernanza corporativa.

La perspectiva de esta actividad es que permita apoyar el proceso por el cual van a pasar todas las empresas públicas para poder llegar a la implementación total de los diferentes conceptos que regula la OCDE como mejores prácticas para las EEPP.

Los modelos de gestión que se espera llegar a tener, serán altamente competitivos y pondrán a las empresas públicas en niveles internacionales de gestión y comparación. Así mismo, permitirán mejorar el mercado interno y generar mayores réditos al Estado.

Actividad 1.29: Consultoría para el análisis de sostenibilidad financiera de EEPP de los GADs por un monto de USD21.548,80 incluido IVA.

La sostenibilidad financiera es la paulatina suficiencia de recursos económicos, humanos y técnicos para alcanzar el adecuado manejo de una empresa. Su aplicabilidad se extiende principalmente a la gestión de áreas de conservación bajo distintas modalidades, tanto nacionales como subnacionales, pero también hacia el manejo sostenible de la tierra en el marco de procesos de planificación territorial.

Es por ese motivo, que dado que las Empresas Públicas de los GAD suman aproximadamente 256, y éstos tienen limitados recursos e instrumentos para una gestión adecuada. A través de una consultoría se buscará herramientas de análisis que permitan manejar una sostenibilidad financiera de las empresas de los GAD.

De igual manera, se espera definir una metodología que permita identificar el mejor instrumento para determinar la sostenibilidad financiera de una empresa pública, sobre todo cuando se invierte en proyectos que requieren una alta inversión y que se debe determinar su forma de repago a largo plazo.

Actividad 1.30: Capacitación específica a la empresa Petrolera sobre el régimen fiscal de la EP por un monto de USD22.400,00 incluido IVA.

Una vez diseñado el régimen fiscal para las EPs del sector petrolero, será necesario capacitar al personal involucrado dentro de las EPs respecto a este nuevo régimen, a través de un proceso estructurado y organizado, para que los actores acojan el conocimiento y lo apliquen de manera óptima.

Actividad 1.31: Consultoría especializada de apoyo para la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para PAM y PEC por un monto de USD280.000,00 incluido IVA.

La incorporación de unidades anticorrupción liderada por la EMCO y que se piensa implementar en las empresas públicas para consolidar acciones preventivas, correctivas e investigativas de posibles actos ilegales, requerirá una consultoría especializada que permita poner en marcha un Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) – ISO 37001 en las empresas públicas PAM y PEC.

Actividad 1.32: Consultoría especializada de apoyo para la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para CELEC por un monto de USD280.000,00 incluido IVA.

La incorporación de unidades anticorrupción liderada por la EMCO y que se piensa implementar en las empresas públicas para consolidar acciones preventivas, correctivas e investigativas de posibles actos ilegales, requerirá una consultoría especializada que permita poner en marcha un Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) – ISO 37001 en la empresa pública CELEC.

Actividad 1.33: Consultoría especializada de apoyo para la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para CNEL por un monto de USD224.000,00 incluido IVA.

La incorporación de unidades anticorrupción liderada por la EMCO y que se piensa implementar en las empresas públicas para consolidar acciones preventivas, correctivas e investigativas de posibles actos ilegales, requerirá una consultoría especializada que permita poner en marcha un Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) – ISO 37001 en la empresa pública CNEL.

Componente 2. Optimización de la cartera de EE.PP.

Actividad 2.1: Consultoría especializada para diseño de la estrategia de fusión de Petroamazonas y Petroecuador, incluyendo definición de gobernanza corporativa y régimen fiscal por un valor de USD9.296.000,00 incluido IVA.

Esta consultoría especializada diseñará una nueva empresa del sector hidrocarburífero que integre, en forma única, los procesos de la cadena de valor: Exploración y Producción (Upstream), Transporte de Hidrocarburos (Midstream), Refinación y Comercialización Nacional e Internacional (Downstream), y los procesos de Dirección, Estratégicos y de Apoyo. Actualmente entre las Empresas Públicas Petroamazonas y Petroecuador se dividen la gestión del manejo de hidrocarburos.

Actividad 2.2: Consultoría especializada para diseño de la estrategia de gobernanza corporativa y régimen fiscal de TAME (valoración patrimonial) por un valor de USD1.120.000,00 incluido IVA.

La línea aérea nacional Tame, presenta importantes desafíos en comparación con líneas aéreas similares, ya que no cuenta con sistemas automatizados de gestión, asume internamente procesos generalmente externalizados (como el manejo de equipajes, o ground handling, servicios de seguridad) y ha presentado pérdidas de US\$73 millones en promedio durante el periodo 2013-2018, que se han cubierto con transferencias del Estado.

Mediante una consultoría especializada, se pretende diseñar su estrategia de gobernanza corporativa y régimen fiscal, así como realizar una valoración patrimonial de la empresa.

Actividad 2.3: Acompañamiento para implementación NIIF 2017-2018 por un monto de USD112.000,00.

La implementación de normas NIIF en las empresas públicas, necesita tener un acompañamiento en la implementación, definiendo para ello, tiempos y actores involucrados.

Actividad 2.4: Capacitación para el reporte de EEFF.

Se brindará capacitación dentro de las Empresas Públicas, con el fin de conseguir la reportería periódica de Estados Financieros de acuerdo a las normas internacionales y bajo el marco legal vigente.

Actividad 2.5: Consultoría especializada para implementación de la estrategia de fusión de Petroamazonas y Petroecuador, incluyendo definición de gobernanza corporativa y régimen fiscal.

Con el diseño de la estrategia de fusión de Petroamazonas y Petroecuador, será importante acompañar la implementación de dicha fusión con el fin de garantizar la gobernanza corporativa y el manejo adecuado del régimen fiscal sobre la nueva empresa implementada. La consultoría especializada actuará en este seguimiento.

Actividad 2.6: Consultoría especializada para implementación del Sistema informático de gestión (SAP).

De acuerdo a lo especificado en actividades anteriores, el diseño de la estrategia de fusión de PAM y PEC determinará además el tipo de sistema informático que requerirá la nueva empresa hidrocarburífera. La presente consultoría permitirá implementar una plataforma informática ágil, eficiente y confiable, que se ajuste a los objetivos y requerimientos operativos y de control de esta nueva entidad integrada verticalmente.

Actividad 2.7: Asesoría legal para la fusión.

Dentro de la estrategia de fusión, y en la implementación de la misma, es importante definir la normativa legal externa e interna del sector hidrocarburífero, de manera que la nueva entidad se desarrolle y opere dentro del marco legal adecuado, y en términos de autosuficiencia, gobernanza corporativa y régimen fiscal apropiado.

Actividad 2.8: Consultoría especializada para la optimización del funcionamiento de CELEC y CNEL, que incluya: a) diagnóstico institucional de ambas entidades y propuesta coordinada de gestión del sector eléctrico; b) implementación de las reformas a la LOEP; c) estudios de costes de producción, incluyendo estimación de valor de activos y costes operativos.

Las empresas del sector eléctrico, se cuentan entre aquellas que por su sector, mantienen particularidades que las diferencia del resto de empresas públicas, por lo que su operación, evaluación y gestión deben también tener especificaciones técnicas adecuadas.

La consultoría a contratar permitirá realizar un diagnóstico institucional de las entidades, para la posterior aplicación del marco normativo y determinación de costes y activos.

Actividad 2.9: Consultoría especializada para la implementación de la estrategia de comunicación (pública e interna) que facilite la comprensión de los objetivos de la reforma y las estrategias diseñadas para que beneficie al ciudadano, que incluya eventos de socialización.

Esta actividad se refiere a la implementación que debe realizarse para poder informar a la población sobre los beneficios que se están llevando a cabo en las diferentes empresas públicas.

Una estrategia de comunicación es una serie de acciones bien planificadas cuyo propósito es lograr objetivos a través de métodos, técnicas y enfoques de comunicación, es importante implementar estrategias que permitan conseguir resultados positivos y que beneficien al ciudadano.

A través de los años la comunicación se ha convertido en eje fundamental de los procesos de todo tipo de organización. Esto se debe a que poco a poco han sido más conscientes de que la comunicación es clave para lograr resultados positivos en el funcionamiento de las empresas.

Teniendo en cuenta lo anterior, la comunicación se entiende como un instrumento de gestión al servicio de la planeación estratégica de cualquier organización. Ya que a través de una buena estrategia de comunicación se puede conseguir la creación de una imagen atractiva que permita que los productos o servicios de la misma, encuentren un espacio dentro de los diferentes modelos en el mercado que aportan al cambio social.

Actividad 2.10: Consultoría especializada en temas técnicos de la cadena de valor (exploración y producción petrolera) para mejorar la eficiencia en la fusión.

El sector hidrocarburífero mantiene particularidades técnicas en sus diferentes etapas de desarrollo, entre ellas la exploración y producción petrolera. Es importante contar con consultores especializados en dicho sector, para que, identificando los detalles técnicos de la cadena de valor, puedan aportar con la fusión de PAM y PEC en términos de eficiencia.

Actividad 2.11: Beneficios por desvinculaciones EE.PP.

El proceso de desvinculación e indemnización del personal derivado de las consultorías de optimización de las EE.PP. EMCO, Petroecuador, Petroamazonas, CELEC, CNEL y Tame se realizará de acuerdo a varias modalidades:

- a) Obligatoria por edad (más de 70 años).
- b) Voluntaria por enfermedad catastrófica, invalidez o discapacidad.
- c) Renuncia voluntaria.
- d) Supresión de puestos, los cuales deberán cumplir con los requisitos de elegibilidad y demás requerimientos establecidos para tal fin en el Reglamento Operativo del Proyecto. Las modalidades se encuentran avaladas por el marco legal vigente. Estas jubilaciones

beneficiarán a 3.370 empleados de dichas EE.PP.; con una bonificación promedio de US\$30.000.

El apoyo a otras modalidades de desvinculación previstas en la legislación nacional estará sujeto a que las mismas sean consistentes con los preceptos legales y constitucionales del país, y se ajusten a los criterios y objetivos previstos en el programa análisis y previo no objeción del BID.

Se contendrá la descripción detallada de cada modalidad de desvinculación a ser financiada. De las tres modalidades mencionadas, se priorizarán las que contribuyan al recambio generacional en educación y al cambio del perfil del talento humano de las EE.PP.

Componente 3. Administración del programa

Actividad 3.1: Remuneraciones personal del Proyecto

Para el desarrollo del proyecto, se considera la contratación de 9 funcionarios que cubrirían los cargos y recibirían los beneficios remunerativos anuales de acuerdo al siguiente cuadro.

Cuadro No. 8 Contrataciones personal del proyecto

	2019	2020	2021	2022	
DENOMINACIÓN CARGO	Total (incluye IVA)	Total (incluye IVA)	Total (incluye IVA)	Total (incluye IVA)	Total Proyecto
Coordinador Operativo	22.744,62	90.978,46	90.978,46	90.978,46	295.680,00
Experto financiero	12.736,98	50.947,94	50.947,94	50.947,94	165.580,80
Experto Adquisiciones	12.736,98	50.947,94	50.947,94	50.947,94	165.580,80
Monitoreo y Planificación	12.736,98	50.947,94	50.947,94	50.947,94	165.580,80
Apoyo ejecución	12.736,98	50.947,94	50.947,94	50.947,94	165.580,80
Experto Legal	12.736,98	50.947,94	50.947,94	50.947,94	165.580,80
Experto hidrocarburos		55.193,60	55.193,60	55.193,60	165.580,80
Experto Energía		55.193,60	55.193,60	55.193,60	165.580,80
Experto Telecom.		55.193,60	55.193,60	55.193,60	165.580,80
	86.429,54	511.298,95	511.298,95	511.298,95	1.620.326,40

Es importante indicar que para el año 2019 se consideran 3 meses de gestión, y para los siguientes años, se consideran los 12 meses completos.

Dentro de las funciones generales de cada cargo, se puede mencionar:

Coordinador Operativo. - Se encargará de dirigir de manera integral, el desarrollo de las actividades operativas de este proyecto, de manera que se cumplan los procesos en los tiempos programados.

Experto Financiero. - Se encargará de la gestión de las finanzas de acuerdo a los requerimientos que surjan en el desarrollo del proyecto, y considerando objetivos y metas económicas.

Experto Adquisiciones. - Será el responsable de cumplir con un adecuado manejo del sistema de adquisiciones, considerando políticas y normativa legal vigente.

Monitoreo y Planificación. - El encargado de esta área, será el responsable de desarrollar acciones de monitoreo y evaluación para el cumplimiento y medición de los resultados del proyecto.

Apoyo y Ejecución. - Responsable de enfrentar los problemas que se generen en la ejecución del proyecto, apoyando las estrategias y políticas que se desarrollen en el lapso de dicha ejecución.

Experto Legal. - Es el encargado de supervisar el cumplimiento de la normativa legal del proyecto, así como asesorar en los procedimientos legales que se incurran en el desarrollo.

Experto Hidrocarburos. - Será el responsable de asesorar en el proyecto, en todo lo que respecta al sector hidrocarburífero: cadena de valor y actividades económicas relacionadas.

Experto Energía. - Encargado de asesorar el proyecto en todo lo que respecta al sector energético, que comprende la producción, transportación, innovación, manejo y venta de energía.

Experto Telecom. - Responsable de asesorar el proyecto en todo lo que respecta al sector de telecomunicaciones, es decir lo relacionado en tecnologías para la información.

Actividad 3.2: Auditoría

Se realizará mediante la contratación de una firma auditora externa, y dentro de lo establecido en las políticas BID.

Actividad 3.3: Auditoría desvinculaciones

Se realizará mediante la contratación de una firma auditora externa, y dentro de lo establecido en las políticas BID, con el objetivo de contar con la revisión del tema de desvinculaciones.

Actividades 3.4, 3.5, 3.6: Evaluación intermedia, ex – post, final.

Se realizará mediante una firma externa que se contratará de acuerdo a lo establecido dentro de las políticas BID. Las evaluaciones se realizarán en tres momentos: durante la ejecución para definir la necesidad de medidas correctivas; después de su ejecución para conocer resultados y el impacto generado; y al final para verificar los cambios producidos con la ejecución del proyecto.

Actividad 3.7: Contingencias

Este monto se encuentra definido en base a la experiencia del Banco Interamericano de Desarrollo por proyectos análogos, en los cuales se considera un 2% del monto total del proyecto para valores contingentes.

5.1.2 Especificaciones Técnicas

La ejecución del proyecto se encuentra respaldada bajo lo dispuesto en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública referente a “Contratos Financiados con Préstamos y Cooperación Internacional”, el cual menciona que en las contrataciones que se financien, previo convenio, con fondos provenientes de organismos multilaterales de crédito, se observará lo acordado en los respectivos convenios; es decir, lo establecido en el Contrato de Préstamo BID-Estado ecuatoriano. Lo no previsto en dichos convenios se regirá por las disposiciones de dicha Ley.

En cuanto a los componentes 1 y 2, las especificaciones técnicas de sus actividades, se encuentran descritas en las fichas descriptivas del **Anexo 4**.

En lo que se refiere al componente 3 de este proyecto, los perfiles que se contratan para este tipo de Unidades de Gestión que manejarán la relación con el BID y por ende tendrán que reportar el desarrollo y seguimiento del mismo, será personal que demuestre un alto grado de compromiso con su trabajo y profesionalismo con las actividades a ellos encomendadas.

Adicionalmente y de preferencia se requerirá personal con experiencia en proyectos BID y se debe pensar en el lugar que ocupará en el equipo de trabajo, las funciones que desempeñará, las responsabilidades que tendrá que asumir y, en general, en qué contexto relacional se moverá.

Los perfiles de competencias estarán formados por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar los puestos de trabajo identificados como parte del Componente 3, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo. Esto se traduce tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo.

Es, sin embargo, imprescindible mencionar que los diferentes puestos conllevan diferentes responsabilidades y serán contratados por los resultados positivos que puedan generar al proyecto.

Debido a la magnitud del proyecto, es difícil encasillar un solo perfil profesional, es por esa razón que se ha seleccionado las principales cualidades que deberán poseer los profesionales que sean seleccionados para trabajar dentro de este proyecto.

Por lo general, los postulantes deben contar con titulación, años de experiencia laboral y referencias de anteriores empleos para estar dentro del perfil profesional que se requiere, de preferencia se requerirá personas con gran capacidad de trabajo, integración, flexibilidad, dinamismo y habilidad para enfrentar situaciones de desafío y superación. Probada habilidad en diferentes ambientes empresariales y culturales. Con iniciativa y capacidad de organización y gestión

5.2 Viabilidad financiera fiscal

El presente proyecto de inversión, por su naturaleza no genera ingresos financieros.

5.2.1 Metodologías utilizadas para el cálculo de la inversión total, costos de operación y mantenimiento e ingresos.

Para la ejecución del presente proyecto se tiene previsto una inversión de USD 78.840.000; sin que genere ingresos de carácter financiero; no obstante, se han estimado beneficios sociales por concepto de reducción de la carga fiscal para el estado, derivada de la propiedad de empresas públicas; por lo tanto, el presente apartado. (No aplica).

5.2.2 Identificación y valoración de la inversión total, costos de operación y mantenimiento e ingresos.

La inversión del proyecto corresponde a USD 78.840.000 financiados por medio de un crédito con el Banco Interamericano de Desarrollo BID, mismo que constituye el 95.13% del total de la inversión, la diferencia corresponde a valores de IVA financiados con recursos fiscales que corresponde un porcentaje de 4.97%, como lo muestra el siguiente cuadro.

Cuadro No. 9 Inversión del proyecto por fuente

Categorías	FUENTE	
	BID	FISCAL
Monto	75.000.000,00	3.840.000,00
Total	78.840.000,00	

5.2.3 Flujo financiero fiscal. (No aplica)

5.2.4 Indicadores financieros fiscales (TIR, VAN y otros). (No aplica)

5.3 Viabilidad Económica

5.3.1. Metodología utilizada para el cálculo de la inversión total, costos de operación y mantenimiento, ingresos y beneficios.

Inversión

La inversión total del proyecto asciende a USD78.840.000, distribuidos en tres componentes detallados en el cuadro a continuación:

Cuadro No. 10 Inversión por componente

MEF	2019	2020	2021	2022	Total
Componente I	232.960,00	3.541.379,07	806.400,00	-	4.580.739,07
Componente II	12.432.000,00	15.384.768,00	43.000.000,00	-	70.816.768,00
Componente III	281.939,04	1.098.317,96	1.014.317,96	1.047.917,96	3.442.492,93
Subtotal	12.946.899,04	20.024.465,03	44.820.717,96	1.047.917,96	78.840.000,00

El financiamiento de la inversión se realiza a través de crédito a contratarse con el Banco Interamericano de Desarrollo y con el aporte de Recursos Fiscales para el financiamiento del IVA, tal como se presenta en el siguiente detalle:

Cuadro No. 11 Inversión por año

Fuente	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Total
BID	11.559.731,29	17.878.986,64	44.625.641,04	935.641,04	75.000.000,00
Local	1.387.167,75	2.145.478,40	195.076,92	112.276,92	3.840.000,00
Total	12.946.899,04	20.024.465,03	44.820.717,96	1.047.917,96	78.840.000,00
Porcentaje	16,42%	25,40%	56,85%	1,33%	100,00%

La determinación o cuantificación de las distintas actividades corresponde al análisis realizado conjuntamente con el equipo técnico del “Programa de apoyo a la reforma de empresas públicas (EC-L1251)” financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), considerando los costos promedio en la región de las consultorías a ser contratadas, capacitaciones y transferencias de conocimientos necesarias para la reducción de la carga fiscal para el estado derivadas de la propiedad de las EE.PP.; así como también el costo estimado por desvinculaciones del personal de las EE.PP., que se constituyen en elementos necesarios para establecer un nuevo marco normativo de gobernanza corporativa y fiscal y optimizar la cartera de la EE.PP., para pasar a un modelo de gestión que permita manejar los recursos con eficiencia y eficacia. En el SIPEIP se encuentra anexa la matriz de adquisiciones del programa en mención.

Para cuantificar la inversión total del programa se ha considerado el objetivo de reducir la presión fiscal sobre el Presupuesto General del Estado, para lo cual se ha valorado la desvinculación de alrededor de 2.347 servidores públicos, de conformidad a lo estipulado en la normativa legal vigente (Ley Orgánica de Empresas Públicas, Mandato Constituyente 4, Código de Trabajo, Ley Orgánica del Servicio Público), tal como se detalla a continuación.

➤ **Ley Orgánica de Empresas Públicas**

Art. 17.- *“NOMBRAMIENTO, CONTRATACION Y OPTIMIZACION DEL TALENTO HUMANO. - La designación y contratación de personal de las empresas públicas se realizará a través de procesos de selección que atiendan los requerimientos empresariales de cada cargo y conforme a los principios y políticas establecidas en esta Ley, la Codificación del Código del Trabajo y las leyes que regulan la administración pública. Para los casos de directivos, asesores y demás personal de libre designación, se aplicarán las resoluciones del Directorio.*

El Directorio, en aplicación de lo dispuesto por esta Ley, expedirá las normas internas de administración del talento humano, en las que se regularán los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones para el talento humano de las empresas públicas”.

Art. 19.- MODALIDADES DE DESIGNACION Y CONTRATACION DEL TALENTO HUMANO.- Las modalidades de vinculación de los servidores públicos y obreros de las empresas públicas son las siguientes:

1. Nombramiento para personal de libre designación y remoción, quienes no tendrán relación laboral.
Su régimen observará las normas contenidas en el capítulo II del Título III de esta Ley;
2. Nombramiento para servidores públicos, expedido al amparo de esta Ley y de la normativa interna de la Empresa Pública; y,
3. Contrato individual de trabajo, para los obreros, suscritos al amparo de las disposiciones y mecanismos establecidos en la Codificación del Código del Trabajo y en el contrato colectivo que se celebre.

Título IV de la Gestión del Talento Humano de las Empresas Públicas: en el artículo 30 correspondiente a las Normas Generales para la Regulación de Condiciones de Trabajo con Servidores de Carrera y Obreros, numeral 4 establece: “4. Para el caso de separación de los

servidores y obreros de las empresas públicas, por supresión de partida o despido intempestivo, se aplicará lo determinado en el Mandato Constituyente No. 4”.

➤ **Mandato Constituyente 4**

El Mandato Constituyente 4 es una norma constitucional jerárquica superior que está por encima de cualquier ley ordinaria u orgánica, decreto, reglamento, ordenanza u otra norma de menor valor, en donde se dispone que la indemnización por despido intempestivo, que reciban los trabajadores del sector público mediante acta de finiquito, no podrá ser superior a trescientos salarios básicos del trabajador.

En este sentido, entre las normas que rigen la administración pública, están tanto el Código de Trabajo como la Ley del Servicio Público, y establecen en lo referente al cálculo de indemnizaciones por desvinculación del personal, lo siguiente:

➤ **Código de Trabajo**

Art. 154.- Incapacidad para trabajar por enfermedad debida al embarazo o al parto. - la mujer embarazada no podrá ser objeto de despido intempestivo ni de desahucio. En caso de despido o desahucio a que se refiere el inciso anterior, el inspector del trabajo ordenará al empleador pagar una indemnización equivalente al valor de un año de remuneración a la trabajadora, sin perjuicio de los demás derechos que le asisten.

Art. 179.- Indemnización por no recibir al trabajador. - Si el empleador se negare a recibir al trabajador en las mismas condiciones que antes de su enfermedad, estará obligado a pagarle la indemnización de seis meses de remuneración, aparte de los demás derechos que le correspondan.

Art. 185.- Bonificaciones por desahucio. - En los casos de terminación de la relación laboral por desahucio solicitado por el empleador o por el trabajador, el empleador bonificará al trabajador con el veinticinco por ciento del equivalente a la última remuneración mensual por cada uno de los años de servicio prestados a la misma empresa o empleador. (...) Lo dicho no obsta el derecho de percibir las indemnizaciones que por otras disposiciones correspondan al trabajador.

Art.187.- Garantías para dirigentes sindicales. - El empleador no puede despedir intempestivamente ni desahuciar al trabajador miembro de la directiva, de la organización de trabajadores. Si lo hiciera, le indemnizará con una cantidad equivalente a la remuneración de un año.

Art.188.- Indemnización por despido intempestivo. - El empleador que despidiere intempestivamente al trabajador, será condenado a indemnizarlo, de conformidad con el tiempo de servicio y según la siguiente escala: ?, De más de tres años, con el valor equivalente a un mes de remuneración por cada año de servicio, sin que exceda de veinte y cinco meses de remuneración.

Art. 189.- Indemnización por despido en contrato a plazo fijo. - En caso de contrato a plazo fijo, el trabajador despedido intempestivamente, podrá escoger entre las indemnizaciones determinadas en el Art. precedente (188) o las fijadas en el Art. 181 de este Código.

Art. 191.- Indemnizaciones y bonificaciones al trabajador. - Tendrá derecho a las indemnizaciones fijadas en los artículos 187 y 188, el trabajador que se separe a consecuencia de una de las causas determinadas en el Art. 173 de este Código.

Art. 193.- Caso de liquidación del negocio. - Si por efecto de la liquidación de negocios, el empleador da por terminadas las relaciones laborales, deberá pagar a los trabajadores cesantes la bonificación e indemnización previstas en los artículos 185 y 188 de este Código, respectivamente, sin perjuicio de lo que las partes hubieren pactado en negociación colectiva.

Art. 233.- Prohibición de despido y desahucio de trabajadores. - Presentado el proyecto de contrato colectivo al inspector del trabajo, el empleador no podrá desahuciar ni despedir a ninguno de sus trabajadores estables o permanentes, mientras duren los trámites previstos en este capítulo. Si lo hiciere indemnizará a los trabajadores afectados con una suma equivalente al sueldo o salario de doce meses, sin perjuicio de las demás indemnizaciones previstas en este Código o en otro instrumento.

Art. 302.- Obligaciones de los artesanos calificados. - Sin embargo, los artesanos jefes de taller están sometidos, con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas e indemnizaciones legales por despido intempestivo.

Art. 452.- Prohibición de desahucio y de despido. - Salvo los casos del Art. 172, el empleador no podrá desahuciar a ninguno de sus trabajadores, desde el momento en que éstos notifiquen para constituir un sindicato o comité de empresa, o cualquier otra asociación de trabajadores.

➤ **Ley Orgánica del Servicio Público**

DISPOSICIONES GENERALES

“PRIMERA.- El monto de la indemnización, por supresión de partidas del personal de las instituciones, entidades y organismos determinados en el artículo 3 de esta ley, será igual al indicado en el artículo 129 de esta ley”.

“Art. 129.- Beneficio por jubilación.- Las y los servidoras o servidores, de las entidades y organismos comprendidos en el artículo 3 de esta ley, que se acojan a los beneficios de la jubilación, tendrán derecho a recibir por una sola vez cinco salarios básicos unificados del trabajador privado por cada año de servicio contados a partir del quinto año y hasta un monto máximo de ciento cincuenta salarios básicos unificados del trabajador privado en total, a partir del año 2015, de conformidad con el salario básico unificado vigente al 1 de enero del 2015 para cuyo efecto, se efectuarán las reformas presupuestarias correspondientes en función de la disponibilidad fiscal existente. Se podrá pagar este

beneficio con bonos del Estado. Se exceptúan de esta disposición los miembros de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional (...)

Cabe recalcar el “Costo de las desvinculaciones” es un estimado, ya que la definición individual del personal a suprimir, se lo realizará en la fase de ejecución del proyecto, una vez que se realicen las consultorías para la fusión de las empresas petroleras, y para la optimización de las empresas eléctricas, así como de TAME. No obstante, para el cálculo se consideró que el promedio de personal contratado actualmente con régimen de Código de Trabajo corresponde al 40% del total; y que la diferencia correspondiente al 60% corresponde a personal contratado con régimen de LOSEP.

Cuadro No. 12 Costeo desvinculaciones

Costeo de Desvinculaciones (LOSEP)									
Empresa	Num. Personas a Dic. 2018	Propuesta Optimización	Línea Base Diferencia Num. Personas a desvincular	Línea Base Diferencia Num. Personas a Desvincular con Régimen LOSEP (60%)	Permanencia promedio en la Institución (años PSP) sujeto de indemnización	Indemnización por año PSP(5 SMV por año)	Indemnización por persona	Costo total de Indemnizaciones	
CELEC	4.730	4.257	473	284	5	1.930,00	10.481,74	2.974.718,40	
CNEL	6.925	6.327	594	356	20	1.930,00	37.979,78	13.535.993,16	
PAM	7.277	6.836	441	265	27	1.930,00	51.699,29	13.679.633,40	
PEC	4.438	3.994	444	266	20	1.930,00	37.833,04	10.078.720,81	
TAME	1.313	918	395	237	8	1.930,00	14.929,53	3.538.298,42	
							TOTAL	43.807.364,19	
Costeo de Desvinculaciones (CÓDIGO DE TRABAJO)									
Empresa	Num. Personas a Dic. 2018	Propuesta Optimización	Línea Base Diferencia Num. Personas	Línea Base Diferencia Num. Personas	RMU PROMEDIO	Permanencia promedio en la Institución PSP (TOTAL)	Indemnización por Desahucio PSP	Indemnización por Despido Intempestivo PSP	Costo total de Indemnizaciones
CELEC	4.730	4.257	473	189	1.448	9,43	3.414,90	13.659,62	3.230.499,42
CNEL	6.925	6.327	594	238	1.143	23,68	6.765,17	27.060,68	8.037.022,01
PAM	7.277	6.836	441	176	1.355	30,79	10.428,63	41.714,54	9.198.055,08
PEC	4.438	3.994	444	178	1.764	23,60	10.410,74	41.642,97	9.244.739,28
TAME	1.313	918	395	158	1.143	11,74	3.352,21	13.408,85	2.648.248,16
							TOTAL	32.358.563,94	
						DESCRIPCIÓN INDEMNIZACIONES	MONTO USD	NO. PERSONAS DESVINCULADAS	
						COSTO TOTAL DE INDEMNIZACIONES LOSEP	43.807.364,19	1.868	
						COSTO TOTAL DE INDEMNIZACIONES CODIGO DE TRABAJO	32.358.563,94	1.379	
						COSTO TOTAL DE INDEMNIZACIONES	76.165.928,14	3.247	

Ingresos

El presente proyecto de inversión no genera ingresos. El análisis del cálculo de los beneficios, comprende una variable relacionada con el “ahorro anual por remuneraciones” de cada trabajador o servidor desvinculado, el costo evitado por la mejora de la transparencia y por la mejora en la eficiencia por fusión. El detalle se encuentra en el Anexo Flujos económicos y financieros, cargado en el sistema SIPeIP, y se describe a continuación de manera general:

- Costos evitados por desvinculaciones

El costo evitado por desvinculaciones (jubilación, renuncia voluntaria, personal sobrevalorado, supresión de partidas, terminación de contrato, terminación de nombramiento provisiona y voluntarios) se ha valorado calculando los gastos por concepto de remuneraciones y demás beneficios laborales, como décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva, vacaciones; costos, en los que el Estado dejaría de incurrir por la desvinculación de aproximadamente 2.351 servidores públicos, dentro de las cinco empresas CELEL, CNEL, PEC, PAM Y TAME.

La desvinculación se prevé realizar en el año 2020, por lo que los beneficios por desvinculación se consideran dentro del flujo desde el año 2021, y serían financieramente considerados una perpetuidad; no obstante, no se le ha dado este tratamiento en el presente análisis por cuanto es importante incorporar decisiones de carácter político por un eventual cambio de gobierno, y de política económica; Sin embargo, aplicando la metodología de la Secretaría Planifica Ecuador, se ha trabajado en un horizonte de valoración del proyecto de 7 años.

A continuación, se presenta el detalle del cálculo de costos evitados por desvinculaciones:

Cuadro No. 13 Costos evitados por desvinculaciones

Empresa	Num. Personas a Dic. 2018	Propuesta Optimización	Diferencia Num. Personas 09/04/2019	RMU a Dic. 2018	RMU Promedio a Dic. 2018	Ahorro en RMU Anual Promedio	DECIMO CUARTO	DÉCIMO TERCERO	FONDOS DE RESERVA	AHORRO ANUAL
CELEC	4.730	4.257	↑ 473	\$ 6.850.843	\$ 1.448	\$ 8.221.012	\$ 182.578	\$ 685.084	\$ 685.084	\$ 9.773.758
CNEL	6.925	6.327	↑ 598	\$ 7.914.103	\$ 1.143	\$ 8.200.953	\$ 230.828	\$ 683.413	\$ 683.413	\$ 9.798.607
PAM	7.277	6.836	↑ 441	\$ 9.859.834	\$ 1.355	\$ 7.170.296	\$ 170.226	\$ 597.525	\$ 597.525	\$ 8.535.571
PEC	4.438	3.994	↑ 444	\$ 7.830.130	\$ 1.764	\$ 9.400.390	\$ 171.384	\$ 783.366	\$ 783.366	\$ 11.138.506
TAME	1.313	918	↑ 395	\$ 1.500.218	\$ 1.143	\$ 5.415.868	\$ 152.470	\$ 451.322	\$ 451.322	\$ 6.470.982
TOTAL						\$ 38.408.519	\$ 907.486	\$ 3.200.710	\$ 3.200.710	\$ 45.717.425

Fuente: DNEP

Elaborado por: MEF

5.3.2. Identificación y valoración de la inversión total, costos de operación y mantenimiento e ingresos

Inversión

La inversión asciende a USD \$ 78.840.000,00 de los cuales USD \$ 75.000.000,00 serán financiados por el Banco con cargo a los recursos del Capital Ordinario, y la diferencia, de USD \$ 3.840.000,00 será financiada con aporte local. Los costos financieros del aporte local serán cubiertos con recursos fiscales. A continuación, el detalle de la inversión:

Cuadro No. 14. Inversión del Proyecto

AÑO	COMPONENTE 1	ACTIVIDAD	TIPO DE INTERVENCIÓN	ENTREGABLE	ITEM PRESUPUESTARIO	COSTO UNITARIO (SIN IVA) US\$	CANTIDAD	SUBTOTAL US\$ (SIN IVA)	IVA US\$	TOTAL
-----	--------------	-----------	----------------------	------------	---------------------	-------------------------------	----------	-------------------------	----------	-------

20 20	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.1 Consultoría especializada para seguimiento de la implementación del diseño de la nueva entidad de gestión propietaria de las EE.PP. que sustituiría a EMCO, que incluye la elaboración del estatuto orgánico administrativo, que incluya capacitación.	Consultoría	Informe de consultoría especializada para seguimiento de la implementación del diseño de la nueva entidad de gestión propietaria de las EE.PP. que sustituiría a EMCO, que incluye la elaboración del estatuto orgánico administrativo, que incluya capacitación.	730601	208.000,00	1	208.000,00	24.960,00	232.960,00
20 20	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.2 Socialización y difusión de la nueva LOEP y reglamentos y normativa asociados, que incluya materiales de difusión (150 EP)	Divulgación	Talleres y material de socialización y difusión de la nueva LOEP y reglamentos y normativa asociados, que incluya materiales de difusión (150 EP)	730207	60.000,00	1	60.000,00	7.200,00	67.200,00
20 21	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.3 Capacitación/transferencia de conocimiento sobre lineamientos de gobernanza corporativa de la OCDE y temas específicos de la nueva LOEP, reglamentos y normativa asociados (200 p)	Capacitación	Informe de capacitación/transferencia de conocimiento sobre lineamientos de gobernanza corporativa de la OCDE y temas específicos de la nueva LOEP, reglamentos y normativa asociados (200 p)	730607	60.000,00	1	60.000,00	7.200,00	67.200,00
20 20	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.4 Socialización de acciones anticorrupción con los actores relevantes	Divulgación	Talleres y material de socialización de acciones anticorrupción con los actores relevantes	730207	40.000,00	1	40.000,00	4.800,00	44.800,00
20 20	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.5 Capacitación para la implementación de NIIF	Capacitación	Informe de capacitación para la implementación de NIIF	730607	20.000,00	1	20.000,00	2.400,00	22.400,00
20 20	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.6 Socialización de la nueva entidad que sustituye a EMCO	Divulgación	Talleres y material de socialización de la nueva entidad que sustituye a EMCO	730207	20.000,00	1	20.000,00	2.400,00	22.400,00
20 20	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.7 Capacitación al personal de la nueva entidad propietaria de EE.PP.	Capacitación	Informe de capacitación al personal de la nueva entidad propietaria de EE.PP.	730607	20.000,00	1	20.000,00	2.400,00	22.400,00
20 20	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.8 Capacitación/transferencia de conocimiento sobre contrato de gestión del desempeño de EE.PP.	Capacitación	Informe de capacitación/transferencia de conocimiento sobre contrato de gestión del desempeño de EE.PP.	730607	20.000,00	1	20.000,00	2.400,00	22.400,00

2020	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.9 Consultoría especializada para el diseño institucional de la función recaudadora del SRI sobre las EE.PP, que incluya capacitación en función recaudadora sobre EE.PP. a funcionarios públicos del SRI	Consultoría	Informe de consultoría especializada para el diseño institucional de la función recaudadora del SRI sobre las EE.PP, que incluya capacitación en función recaudadora sobre EE.PP. a funcionarios públicos del SRI	730601	488.505,60	1	488.505,60	58.620,67	547.126,27
2020	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.10 Consultoría especializada para el diseño institucional de las funciones y responsabilidades tributarias dentro de las EE.PP., que incluye capacitación para enfrentar responsabilidades tributarias a direcciones relevantes de EE.PP	Consultoría	Informe de consultoría especializada para el diseño institucional de las funciones y responsabilidades tributarias dentro de las EE.PP., que incluye capacitación para enfrentar responsabilidades tributarias a direcciones relevantes de EE.PP	730601	332.640,00	1	332.640,00	39.916,80	372.556,80
2021	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.11 Consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para CNT	Consultoría	Informe de consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para CNT	730601	250.000,00	1	250.000,00	30.000,00	280.000,00
2021	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.12 Consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para FLOPEC	Consultoría	Informe de consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para FLOPEC	730601	200.000,00	1	200.000,00	24.000,00	224.000,00
2021	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.13 Consultoría para la capacitación en sectores estratégicos (energía, telecom, hidrocarburos)	Consultoría	Informe de consultoría para la capacitación en sectores estratégicos (energía, telecom, hidrocarburos)	730601	69.300,00	1	69.300,00	8.316,00	77.616,00
2020	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.14 Consultoría de desarrollo de herramientas informática de apoyo a la gestión (información del área funcional de las EP, y reportaría para dar seguimiento a convenios). Basado en software libre. APROBACIÓN MINTEL (TDRS)	Consultoría	Informe de consultoría de desarrollo de herramientas informática de apoyo a la gestión (información del área funcional de las EP, y reportaría para dar seguimiento a convenios). Basado en software libre. APROBACIÓN MINTEL (TDRS)	730601	120.880,00	1	120.880,00	14.505,60	135.385,60
2020	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.15 Consultoría especializada para el diseño de reglamentos asociados a la LOEP	Consultoría	Informe de consultoría especializada para el diseño de reglamentos asociados a la LOEP	730601	33.000,00	1	33.000,00	3.960,00	36.960,00

20 20	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.16 Consultoría nacional de apoyo al diseño de reglamentos asociados a la LOEP	Consultoría	Informe de consultoría nacional de apoyo al diseño de reglamentos asociados a la LOEP	730601	6.160,00	1	6.160,00	739,20	6.899,20
20 20	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.17 Consultoría especializada apoyo de a la implementación de las reformas de la LOEP, incluyendo la definición de sistemas de selección de directores, políticas de dietas, e instrumentos de medición del desempeño de las EE.PP. que incluya capacitación	Consultoría	Informe de consultoría especializada apoyo de a la implementación de las reformas de la LOEP, incluyendo la definición de sistemas de selección de directores, políticas de dietas, e instrumentos de medición del desempeño de las EE.PP. que incluya capacitación	730601	396.000,00	1	396.000,00	47.520,00	443.520,00
20 20	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.18 Consultoría nacional de apoyo a la implementación de las reformas de la LOEP	Consultoría	Informe de consultoría nacional de apoyo a la implementación de las reformas de la LOEP	730601	73.920,00	1	73.920,00	8.870,40	82.790,40
20 20	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.19 Consultoría especializada para el diseño del régimen fiscal de las EE.PP. petroleras, que incluya capacitación	Consultoría	Informe de consultoría especializada para el diseño del régimen fiscal de las EE.PP. petroleras, que incluya capacitación	730601	99.000,00	1	99.000,00	11.880,00	110.880,00
20 20	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.20 Consultoría nacional de apoyo al diseño del régimen fiscal de las EE.PP. petroleras	Consultoría	Informe de consultoría nacional de apoyo al diseño del régimen fiscal de las EE.PP. petroleras	730601	18.480,00	1	18.480,00	2.217,60	20.697,60
20 20	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.21 Consultoría para la elaboración de un informe con los criterios para la precalificación de auditoras externas	Consultoría	Informe de consultoría para la elaboración de un informe con los criterios para la precalificación de auditoras externas	730601	6.160,00	1	6.160,00	739,20	6.899,20
20 20	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.22 Consultoría para la capacitación en implementación de NIIF	Capacitación	Informe de consultoría para la capacitación en implementación de NIIF	730612	49.280,00	1	49.280,00	5.913,60	55.193,60
20 20	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.23 Consultoría para la capacitación en para el reporte de EEFF	Capacitación	Informe de consultoría para la capacitación en para el reporte de EEFF	730612	49.280,00	1	49.280,00	5.913,60	55.193,60
20 20	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.24 Consultoría nacional de apoyo al seguimiento de la implementación del diseño de la nueva	Consultoría	Informe de consultoría nacional de apoyo al seguimiento de la	730601	83.920,00	1	83.920,00	10.070,40	93.990,40

	za Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	entidad de gestión propietaria de las EE.PP. que sustituiría a EMCO, , que incluya la elaboración del estatuto orgánico administrativo, que incluya capacitación.		implementación del diseño de la nueva entidad de gestión propietaria de las EE.PP. que sustituiría a EMCO, , que incluya la elaboración del estatuto orgánico administrativo, que incluya capacitación.						
2020	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.25 Consultoría especializada para el diseño y la implementación de contrato de gestión del desempeño entre entidad propietaria y EE.PP., , que incluya la elaboración del estatuto orgánico administrativo, que incluya capacitación.	Consultoría	Informe de consultoría especializada para el diseño y la implementación de contrato de gestión del desempeño entre entidad propietaria y EE.PP., , que incluya la elaboración del estatuto orgánico administrativo, que incluya capacitación.	730601	49.500,00	1	49.500,00	5.940,00	55.440,00
2020	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.26 Consultoría especializada para el desarrollo de instrumentos de gestión (estudios de costos de producción) para asistir la formulación presupuestaria	Consultoría	Informe de consultoría especializada para el desarrollo de instrumentos de gestión (estudios de costos de producción) para asistir la formulación presupuestaria	730601	218.000,00	1	218.000,00	26.160,00	244.160,00
2019	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.27 Consultoría especializada para definir sistemas de certificación de capacidad de pago y límites de endeudamiento.	Consultoría	Informe de consultoría especializada para definir sistemas de certificación de capacidad de pago y límites de endeudamiento.	730601	53.000,00	1	53.000,00	6.360,00	59.360,00
2020	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.28 Apoyo al proceso de implementación del nuevo modelo de gestión de EEPP	Consultoría	Informe de apoyo al proceso de implementación del nuevo modelo de gestión de EEPP	730601	305.680,00	1	305.680,00	36.681,60	342.361,60
2020	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.29 Consultoría para el análisis de sostenibilidad financiera de EEPP de los GADs	Consultoría	Informe de consultoría para el análisis de sostenibilidad financiera de EEPP de los GADs	730601	19.240,00	1	19.240,00	2.308,80	21.548,80
2020	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.30 Capacitación específica a la empresa Petrolera sobre el régimen fiscal de la EP	Capacitación	Informe de capacitación específica a la empresa Petrolera sobre el régimen fiscal de la EP	730607	20.000,00	1	20.000,00	2.400,00	22.400,00
2020	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.31 Consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para PAM y PEC	Consultoría	Informe de consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las	730601	250.000,00	1	250.000,00	30.000,00	280.000,00

EE.PP.) para PAM y PEC										
20 20	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.32 Consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para CELEC	Consultoría	Informe de consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para CELEC	730601	250.000,00	1	250.000,00	30.000,00	280.000,00
20 20	C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	1.33 Consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para CNEL	Consultoría	Informe de consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para CNEL	730601	200.000,00	1	200.000,00	24.000,00	224.000,00
20 20	C 2. Optimización de la cartera de EE.PP.	2.1 Capacitación para el reporte de EEFF	Capacitación	Informe de consultoría especializada para diseño de la estrategia de fusión de Petroamazonas y Petroecuador	730601	8.300.000,00	1	8.300.000,00	996.000,00	9.296.000,00
20 19	C 2. Optimización de la cartera de EE.PP.	2.2 Consultoría especializada para diseño de la estrategia de fusión de Petroamazonas y Petroecuador, incluyendo definición de gobernanza corporativa y régimen fiscal	Consultoría	Informe de consultoría especializada para diseño de la estrategia de gobernanza corporativa	730601	1.000.000,00	1	1.000.000,00	120.000,00	1.120.000,00
20 20	C 2. Optimización de la cartera de EE.PP.	2.3 Consultoría especializada para implementación de la estrategia de fusión de Petroamazonas y Petroecuador, incluyendo definición de gobernanza corporativa y régimen fiscal	Consultoría	Informe de acompañamiento para implementación NIIF	730601	100.000,00	1	100.000,00	12.000,00	112.000,00
20 20	C 2. Optimización de la cartera de EE.PP.	2.4 Consultoría especializada para implementación del Sistema informático de gestión (SAP)	Consultoría	Talleres de capacitación para el reporte de EEFF	730601	20.000,00	1	20.000,00	2.400,00	22.400,00
20 20	C 2. Optimización de la cartera de EE.PP.	2.5 Asesoría legal para la fusión	Consultoría	Informe de consultoría especializada para implementación de la estrategia de fusión de Petroamazonas y Petroecuador	730601	7.000.000,00	1	7.000.000,00	840.000,00	7.840.000,00
20 20	C 2. Optimización de la cartera de EE.PP.	2.6 Consultoría especializada para la optimización del funcionamiento de CELEC y CNEL, que incluya: a) diagnóstico institucional de ambas entidades y propuesta coordinada de gestión del sector eléctrico; b) implementación de las reformas a la LOEP; c) estudios de costes de producción, incluyendo estimación de valor	Consultoría	Informe de consultoría especializada de la implementación del Sistema informático de gestión	730601	4.000.000,00	1	4.000.000,00	480.000,00	4.480.000,00

de activos y costes operativos										
2019	C.2. Optimización de la cartera de EE.PP.	2.7 Consultoría especializada para diseño de la estrategia de gobernanza corporativa y régimen fiscal de TAME (valoración patrimonial).	Consultoría	Informe asesoría legal de fusión	730601	700.000,00	1	700.000,00	84.000,00	784.000,00
2019	C.2. Optimización de la cartera de EE.PP.	2.8 Acompañamiento para implementación NIIF 2017-2018	Consultoría	Informe de consultoría especializada para la optimización del funcionamiento de CELEC y CNEL	730601	3.000.000,00	1	3.000.000,00	360.000,00	3.360.000,00
2020	C.2. Optimización de la cartera de EE.PP.	2.9 Consultoría especializada para la implementación de la estrategia de comunicación (pública e interna) que facilite la comprensión de los objetivos de la reforma y las estrategias diseñadas para que beneficie al ciudadano, que incluya eventos de socialización	Consultoría	Informe de consultoría especializada para la implementación de la estrategia de comunicación (pública e interna)	730601	554.400,00	1	554.400,00	66.528,00	620.928,00
2020	C.2. Optimización de la cartera de EE.PP.	2.10 Consultoría especializada en temas técnicos de la cadena de valor (exploración y producción petrolera) para mejorar la eficiencia en la fusión.	Consultoría	Informe de consultoría especializada en temas técnicos de la cadena de valor (exploración y producción petrolera) para mejorar la eficiencia en la fusión.	730601	162.000,00	1	162.000,00	19.440,00	181.440,00
2021	C.2. Optimización de la cartera de EE.PP.	2.11 Desvinculaciones	Personal	Pago de Indemnizaciones por supresión de puesto	710702	43.000.000,00	1	43.000.000,00	-	43.000.000,00
2020	C.3. Administración, auditoría, monitoreo y evaluación	3.1.1 Coordinador Operativo	Consultoría	Informes de Actividades	730601	264.000,00	1	264.000,00	31.680,00	295.680,00
2020	C.3. Administración, auditoría, monitoreo y evaluación	3.1.2 Experto financiero	Consultoría	Informes de Actividades	730601	147.840,00	1	147.840,00	17.740,80	165.580,80
2019	C.3. Administración, auditoría, monitoreo y evaluación	3.1.3 Experto Adquisiciones	Consultoría	Informes de Actividades	730601	147.840,00	1	147.840,00	17.740,80	165.580,80
2019	C.3. Administración, auditoría, monitoreo y evaluación	3.1.4 Monitoreo y Planificación	Consultoría	Informes de Actividades	730601	147.840,00	1	147.840,00	17.740,80	165.580,80
2019	C.3. Administración, auditoría, monitoreo y evaluación	3.1.5 Apoyo ejecución	Consultoría	Informes de Actividades	730601	147.840,00	1	147.840,00	17.740,80	165.580,80
2019	C.3. Administración, auditoría, monitoreo y evaluación	3.1.6 Experto Legal	Consultoría	Informes de Actividades	730601	147.840,00	1	147.840,00	17.740,80	165.580,80

2019	C 3. Administración, auditoría, monitoreo y evaluación	3.1.7 Experto hidrocarburos	Consultoría	Informes de Actividades	730601	147.840,00	1	147.840,00	17.740,80	165.580,80
2019	C 3. Administración, auditoría, monitoreo y evaluación	3.1.8 Experto Energía	Consultoría	Informes de Actividades	730601	165.580,80	1	165.580,80	19.869,70	185.450,50
2020	C 3. Administración, auditoría, monitoreo y evaluación	3.1.9 Experto Telecom.	Consultoría	Informes de Actividades	730601	130.099,20	1	130.099,20	15.611,90	145.711,10
2020	C 3. Administración, auditoría, monitoreo y evaluación	3.2 Auditoría	Auditoría	Informe de Auditoría	730602	125.000,00	1	125.000,00	15.000,00	140.000,00
2020	C 3. Administración, auditoría, monitoreo y evaluación	3.3 Auditoría desvinculaciones	Auditoría	Informe de Auditoría de desvinculaciones	730602	50.000,00	1	50.000,00	6.000,00	56.000,00
2021	C 3. Administración, auditoría, monitoreo y evaluación	3.4 Evaluación intermedia	Auditoría	Informe de Evaluación intermedia	730602	100.000,00	1	100.000,00	12.000,00	112.000,00
2022	C 3. Administración, auditoría, monitoreo y evaluación	3.5 Evaluación ex-post	Auditoría	Informe de Evaluación ex-post	730602	100.000,00	1	100.000,00	12.000,00	112.000,00
2022	C 3. Administración, auditoría, monitoreo y evaluación	3.6 Evaluación final	N/D	N/D		30.000,00	1	30.000,00	3.600,00	33.600,00
2022	C 3. Administración, auditoría, monitoreo y evaluación	3.7 Contingencias	N/D	N/D		1.221.934,40	1	1.221.934,40	146.632,13	1.368.566,53
...	TOTAL					75.000.000,00	1	75.000.000,00	3.840.000,00	78.840.000,00

Fuente: Perfil del proyecto, BID, 2018.

Elaboración: MEF, 2019

Costos de operación y mantenimiento

No aplica

Cabe mencionar que con recursos fiscales se financiará el IVA generado en la ejecución del proyecto.

Beneficios

1.- Tasa de descuento

La tasa de descuento utilizada para el cálculo de los indicadores económicos es el 12%, establecida por la SENPLADES.

2.- Horizonte del proyecto

El horizonte del proyecto está comprendido entre el 2019 hasta el 2025, año en el cual se estima la consecución de los objetivos planteados. Debe considerarse que la política de desvinculación de personal atiende a la política gubernamental, que, por lo tanto, podría estar sujeta a modificaciones con futuros gobiernos; en este sentido, se han considerado los 7 años de ejecución para la valoración del proyecto.

Costos evitados por desvinculaciones

Los beneficios generados por los Costos evitados por desvinculación, corresponden a remuneraciones y beneficios laborales, que dejan de pagarse, generando liberación de la presión fiscal.

El cálculo realizado para la estimación de USD45.717.425 millones anuales, por concepto de beneficios por desvinculación para las cinco empresas sujetas a análisis, rigen a partir del año 2021, considerando que se espera concluir con el proceso de desvinculación de personal hasta el año 2020. En este sentido se presenta a continuación la descripción de la metodología de cálculo:

Costos evitados por desvinculaciones =

*Ahorro por remuneraciones + Ahorro por Décimo cuarto + Ahorro por décimo Tercero
+ Ahorro por fondos de reserva*

*Ahorro por remuneraciones = (No. PD * RMUP)*

*Ahorro por Décimo cuarto = (No. PD * SMV)*

*Ahorro por décimo Tercero = (No. PD * RMUP)*

*Ahorro por fondos de reserva = (No. PD * RMUP)*

En donde:

No. PD = número de persona desvinculadas

RMUP= Remuneración mensual unificada promedio

SMV = salario mínimo vital

5.3.3. Flujo económico

Cuadro No. 15. Flujo económico

Periodo	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Total
Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Población real atendida (20XX - 20XX)									
BENEFICIOS (US\$ Corrientes) (a)	-	-	-	45.717.424,75	45.717.424,75	-	-	-	91.434.849,51
Económicos	-	-	-	45.717.424,75	45.717.424,75				91.434.849,51
C. Evitados por Desvinculación	-	-	-	45.717.424,75	45.717.424,75	45.717.424,75	45.717.424,75	45.717.424,75	91.434.849,51
EGRESOS (b)	-	6.672.714,50	26.892.302,97	43.760.816,00	1.514.166,53				78.840.000,00

INVERSIÓN	-	6.672.714,50	26.892.302,97	43.760.816,00	1.514.166,53				78.840.000,00
<i>Gastos de Capital (componentes)</i>									-
C 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.	-	53.000,00	3.457.645,60	579.300,00	-				4.089.945,60
C 2. Optimización de la cartera de EE.PP.	-	5.000.000,00	19.836.400,00	43.000.000,00	-				67.836.400,00
C 3. Administración, auditoría, monitoreo y evaluación	-	904.780,80	716.939,20	100.000,00	1.351.934,40				3.073.654,40
IVA 12%	-	714.933,70	2.881.318,18	81.516,00	162.232,13				3.840.000,00
FLUJO DE CAJA (a-b)	-	(6.672.714,50)	(26.892.302,97)	1.956.608,75	44.203.258,23				12.594.849,51

5.3.4. Indicadores económicos (TIR, VAN, B/C)

A continuación, el detalle de los indicadores económicos:

Cuadro No. 16. Flujo del Programa (Miles de dólares)

Tasa de descuento	12%
VAN	\$2.088.485,11
TIR	16%
B/C	1

Fuente y elaboración: MEF, 2019.

En este escenario la Tasa Interna de Retorno Económica: Se obtiene del flujo neto descontado, aplicando una tasa de descuento del 12%; dando como resultado el 16% de TIR.

Valor Actual Neto: Es la suma del flujo neto descontado desde el año 0 al año 4; que da como resultado un valor de USD \$2.088.485,11

Como conclusión se puede indicar que el proyecto es rentable tanto por el lado de la tasa interna de retorno, como por el valor actual neto del capital.

5.4 Viabilidad ambiental y sostenibilidad social

5.4.1 Análisis de impacto ambiental y riesgos

Conforme la propuesta de desarrollo de la operación preparada por el BID, no se prevén efectos negativos ambientales o sociales ya de acuerdo con la Directiva B.3 de la Política

de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703), adoptada en el año 2006 por el Banco, la operación se clasifica como Categoría C, ya que no se prevén riesgos socioambientales ya que no financiará obras o infraestructura.

5.4.2. Sostenibilidad social

El proyecto fortalecerá la estructura, procesos y personal de las empresas públicas. Entre las acciones encaminadas para apoyar la sostenibilidad de los objetivos se incluyen: (i) la definición de un nuevo marco normativo basado en las directrices de la OECD, que introduce una gobernanza fiscal y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas que proveerán mayor claridad en la gestión de cada EE.PP., certeza y oportunidad en la información financiera de éstas, reduciendo costes de transacción; (ii) la definición de un nuevo marco institucional para la gestión de EE.PP., incluyendo la propuesta de una nueva agencia/entidad coordinadora, y de la definición de claras responsabilidades de ejecución de las actividades del programa entre las agencias estatales (Propuesta de Préstamo- BID, 2019).

Una vez finalizado el proyecto al 2022, la estructura y procesos serán incorporados a las mismas empresas para su continuidad, los productos obtenidos de cada componente, pasarán a formar parte de los activos de cada empresa; motivo por el cual se contemplarán las actividades de mantenimiento y actualización de herramientas y sistemas, en la matriz de programación anual de la política pública (PAPP), utilizando para el efecto, recursos fiscales asignados al presupuesto de las entidades/empresas involucradas.

Adicional al costo del proyecto, se considera el costo permanente de los derechos de propiedad de las NICSP, después de la terminación del proyecto y la publicación de los EEFF de base de las NICSP. Los derechos de propiedad se calculan en función del poder económico del país, y estima en alrededor de USD \$6.000, cada año; monto que se contemplará en el presupuesto de cada entidad/empresa.

6 Financiamiento y Presupuesto

Cuadro No. 17. Fuentes de financiamiento y Presupuesto (miles de dólares)

COMPONENTES/ RUBROS	GRUPO DE GASTO	TOTAL INVERSIÓN EXTERNA	CRONOGRAMA VALORADO POR COMPONENTE Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO (78,840,000,00)											
			EXTERNAS				TOTAL INVERSIÓN LOCAL	INTERNAS				TOTAL		
			CREDITO BID					FISCALES						
			2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022				
COMPONENTE 1														
Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EE.PP.														
Consultoría especializada para seguimiento de la implementación del diseño de la nueva entidad de gestión propietaria de las EE.PP. que sustituiría a EMCO, que incluya la elaboración del estatuto orgánico administrativo, que incluya capacitación.	730000	208.000,00	208.000,00	-	-	-	-	24.960,00	24.960,00	-	-	-	-	232.960,00
Socialización y difusión de la nueva LOEP y reglamentos y normativa asociados, que incluya materiales de difusión (150 EP)	730000	60.000,00	-	60.000,00	-	-	-	7.200,00	-	7.200,00	-	-	-	67.200,00
Capacitación/transferencia de conocimiento sobre lineamientos de gobernanza corporativa de la OCDE y temas específicos de la nueva LOEP, reglamentos y normativa asociados (200 p)	730000	60.000,00	-	60.000,00	-	-	-	7.200,00	-	7.200,00	-	-	-	67.200,00
Socialización de acciones anticorrupción con los actores relevantes	730000	40.000,00	-	40.000,00	-	-	-	4.800,00	-	4.800,00	-	-	-	44.800,00
Capacitación para la implementación de NIIF	730000	20.000,00	-	20.000,00	-	-	-	2.400,00	-	2.400,00	-	-	-	22.400,00
Socialización de la nueva entidad que sustituye a EMCO	730000	20.000,00	-	20.000,00	-	-	-	2.400,00	-	2.400,00	-	-	-	22.400,00

Capacitación al personal de la nueva entidad propietaria de EE.PP.	730000	20.000,00	-	20.000,00	-	-	2.400,00	-	2.400,00	-	-	-22.400,00
Capacitación/transferencia conocimiento sobre contrato de gestión del desempeño de EE.PP.	730000	20.000,00	-	20.000,00	-	-	2.400,00	-	2.400,00	-	-	-22.400,00
Consultoría especializada para el diseño institucional de la función recaudadora del SRI sobre las EE.PP, que incluya capacitación en función recaudadora sobre EE.PP. a funcionarios públicos del SRI	730000	488.505,60	-	488.505,60	-	-	58.620,67	-	58.620,67	-	-	-547.126,27
Consultoría especializada para el diseño institucional de las funciones y responsabilidades tributarias dentro de las EE.PP., que incluye capacitación para enfrentar responsabilidades tributarias a direcciones relevantes de EE.PP	730000	332.640,00	-	332.640,00	-	-	39.916,80	-	39.916,80	-	-	-372.556,80
Consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para CNT	730000	250.000,00	-	250.000,00	-	-	30.000,00	-	30.000,00	-	-	-280.000,00
Consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para FLOPEC	730000	200.000,00	-	200.000,00	-	-	24.000,00	-	24.000,00	-	-	-224.000,00
Consultoría para la capacitación en sectores estratégicos (energía, telecom, hidrocarburos)	730000	69.300,00	-	69.300,00	-	-	8.316,00	-	8.316,00	-	-	-77.616,00
Consultoría de desarrollo de herramientas informática de apoyo a la gestión (información de el área funcional de las EP, y reportería para dar seguimiento a convenios). Basado en software libre. APROBACIÓN MINTEL (TDRS)	730000	120.880,00	-	120.880,00	-	-	14.505,60	-	14.505,60	-	-	-135.385,60
Consultoría especializada para el diseño de reglamentos asociados a la LOEP	730000	33.000,00	-	33.000,00	-	-	3.960,00	-	3.960,00	-	-	-36.960,00
Consultoría nacional de apoyo al diseño de reglamentos asociados a la LOEP	730000	6.160,00	-	6.160,00	-	-	739,20	-	739,20	-	-	-6.899,20

Consultoría especializada apoyo de a la implementación de las reformas de la LOEP, incluyendo la definición de sistemas de selección de directores, políticas de dietas, e instrumentos de medición del desempeño de las EE.PP. que incluya capacitación	730000	396.000,00	-	396.000,00	-	-	47.520,00	-	47.520,00	-	-	443.520,00
Consultoría nacional de apoyo a la implementación de las reformas de la LOEP	730000	73.920,00	-	73.920,00	-	-	8.870,40	-	8.870,40	-	-	82.790,40
Consultoría especializada para el diseño del régimen fiscal de las EE.PP. petroleras, que incluya capacitación	730000	99.000,00	-	99.000,00	-	-	11.880,00	-	11.880,00	-	-	110.880,00
Consultoría nacional de apoyo al diseño del régimen fiscal de las EE.PP. petroleras	730000	18.480,00	-	18.480,00	-	-	2.217,60	-	2.217,60	-	-	20.697,60
Consultoría para la elaboración de un informe con los criterios para la precalificación de auditoras externas	730000	6.160,00	-	6.160,00	-	-	739,20	-	739,20	-	-	6.899,20
Consultoría para la capacitación en implementación de NIIF	730000	49.280,00	-	49.280,00	-	-	5.913,60	-	5.913,60	-	-	55.193,60
Consultoría para la capacitación en para el reporte de EEFF	730000	49.280,00	-	49.280,00	-	-	5.913,60	-	5.913,60	-	-	55.193,60
Consultoría nacional de apoyo al seguimiento de la implementación del diseño de la nueva entidad de gestión propietaria de las EE.PP. que sustituiría a EMCO, , que incluya la elaboración del estatuto orgánico administrativo, que incluya capacitación.	730000	83.920,00	-	83.920,00	-	-	10.070,40	-	10.070,40	-	-	93.990,40
Consultoría especializada para el diseño y la implementación de contrato de gestión del desempeño entre entidad propietaria y EE.PP., , que incluya la elaboración del estatuto orgánico administrativo, que incluya capacitación.	730000	49.500,00	-	49.500,00	-	-	5.940,00	-	5.940,00	-	-	55.440,00
Consultoría especializada para el desarrollo de instrumentos de gestión (estudios de costes de producción) para asistir la formulación presupuestaria	730000	218.000,00	-	218.000,00	-	-	26.160,00	-	26.160,00	-	-	244.160,00

Consultoría especializada para definir sistemas de certificación de capacidad de pago y límites de endeudamiento.	730000	53.000,00	-	53.000,00	-	-	6.360,00	-	6.360,00	-	-59.360,00	
Apoyo al proceso de implementación del nuevo modelo de gestión de EEPP	730000	305.680,00	-	305.680,00	-	-	36.681,60	-	36.681,60	-	-342.361,60	
Consultoría para el análisis de sostenibilidad financiera de EEPP de los GADs	730000	19.240,00	-	19.240,00	-	-	2.308,80	-	2.308,80	-	-21.548,80	
Capacitación específica a la empresa Petrolera sobre el régimen fiscal de la EP	730000	20.000,00	-	-	20.000,00	-	2.400,00	-	-	2.400,00	-22.400,00	
Consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para PAM y PEC	730000	250.000,00	-	-	250.000,00	-	30.000,00	-	-	30.000,00	-280.000,00	
Consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para CELEC	730000	250.000,00	-	-	250.000,00	-	30.000,00	-	-	30.000,00	-280.000,00	
Consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para CNEL	730000	200.000,00	-	-	200.000,00	-	24.000,00	-	-	24.000,00	-224.000,00	
TOTAL COMPONENTE 1				208.000,00	3.161.945,60	720.000,00	-		24.960,00	379.433,47	86.400,00	4.580.739,07
COMPONENTE 2												
Optimización de la cartera de EE.PP.												

Consultoría especializada para diseño de la estrategia de fusión de Petroamazonas y Petroecuador, incluyendo definición de gobernanza corporativa y régimen fiscal	730000	8.300.000,00	8.300.000,00	-	-	-	996.000,00	996.000,00	-	-	-9.296.000,00
Consultoría especializada para diseño de la estrategia de gobernanza corporativa y régimen fiscal de TAME (valoración patrimonial).	730000	1.000.000,00	1.000.000,00	-	-	-	120.000,00	120.000,00	-	-	-1.120.000,00
Acompañamiento para implementación NIIF 2017-2018	730000	100.000,00	100.000,00	-	-	-	12.000,00	12.000,00	-	-	-112.000,00
Capacitación para el reporte de EEFF	730000	20.000,00	-	20.000,00	-	-	2.400,00	-	2.400,00	-	-22.400,00
Consultoría especializada para implementación de la estrategia de fusión de Petroamazonas y Petroecuador, incluyendo definición de gobernanza corporativa y régimen fiscal	730000	7.000.000,00	-	7.000.000,00	-	-	840.000,00	-	840.000,00	-	-7.840.000,00
Consultoría especializada para implementación del Sistema informático de gestión (SAP)	730000	4.000.000,00	-	4.000.000,00	-	-	480.000,00	-	480.000,00	-	-4.480.000,00
Asesoría legal para la fusión	730000	700.000,00	-	700.000,00	-	-	84.000,00	-	84.000,00	-	-784.000,00
Consultoría especializada para la optimización del funcionamiento de CELEC y CNEL, que incluya: a) diagnostico institucional de ambas entidades y propuesta coordinada de gestión del sector eléctrico; b) implementación de las reformas a la LOEP; c) estudios de costes de producción, incluyendo estimación de valor de activos y costes operativos	730000	3.000.000,00	-	3.000.000,00	-	-	360.000,00	-	360.000,00	-	-3.360.000,00
Consultoría especializada para la implementación de la estrategia de comunicación (pública e interna) que facilite la comprensión de los objetivos de la reforma y las estrategias diseñadas para que beneficie al ciudadano, que incluya eventos de socialización	730000	554.400,00	-	554.400,00	-	-	66.528,00	-	66.528,00	-	-620.928,00

Consultoría especializada en temas técnicos de la cadena de valor (exploración y producción petrolera) para mejorar la eficiencia en la fusión.	730000	162.000,00	-	162.000,00	-	-	19.440,00	-	19.440,00	-	-	181.440,00
Beneficios por desvinculaciones EE.PP.	730000	43.000.000,00	-	-	43.000.000,00	-	-	-	-	-	-	43.000.000,00
TOTAL COMPONENTE 2			9.400.000,00	15.436.400,00	43.000.000,00	-		1.128.000,00	1.852.368,00	-	-	70.816.768,00
COMPONENTE 3												
Administración y Gestión del Programa												
Remuneraciones personal del Proyecto	730000	1.446.720,00	77.169,23	456.516,92	456.516,92	456.516,92	173.606,40	9.260,31	54.782,03	54.782,03	54.782,03	1.620.326,40
Auditoría	730000	125.000,00	-	125.000,00	-	-	15.000,00	-	15.000,00	-	-	140.000,00
Auditoría desvinculaciones	730000	50.000,00	-	50.000,00	-	-	6.000,00	-	6.000,00	-	-	56.000,00
Evaluación intermedia	730000	100.000,00	-	-	100.000,00	-	12.000,00	-	-	12.000,00	-	112.000,00
Evaluación ex-post	730000	100.000,00	-	-	-	100.000,00	12.000,00	-	-	-	12.000,00	112.000,00
Evaluación final	730000	30.000,00	-	-	-	30.000,00	3.600,00	-	-	-	3.600,00	33.600,00

Contingencias	730000	1.221.934,40	174.562,06	349.124,11	349.124,11	349.124,11	146.632,13	20.947,45	41.894,89	41.894,89	41.894,89	1.368.566,53
TOTAL COMPONENTE 3			251.731,29	980.641,04	905.641,04	935.641,04		30.207,75	117.676,92	108.676,92	112.276,92	3.442.492,93
TOTAL GENERAL			9.859.731,29	19.578.986,64	44.625.641,04	935.641,04		1.183.167,75	2.349.478,40	195.076,92	112.276,92	78.840.000,00

7 Estrategia de Ejecución

7.1 Estructura Operativa

El objetivo de la estructura de ejecución es asegurar que la implementación de los componentes avance de manera paralela y sin retrasos para los cual se tiene previsto la siguiente estructura operativa:

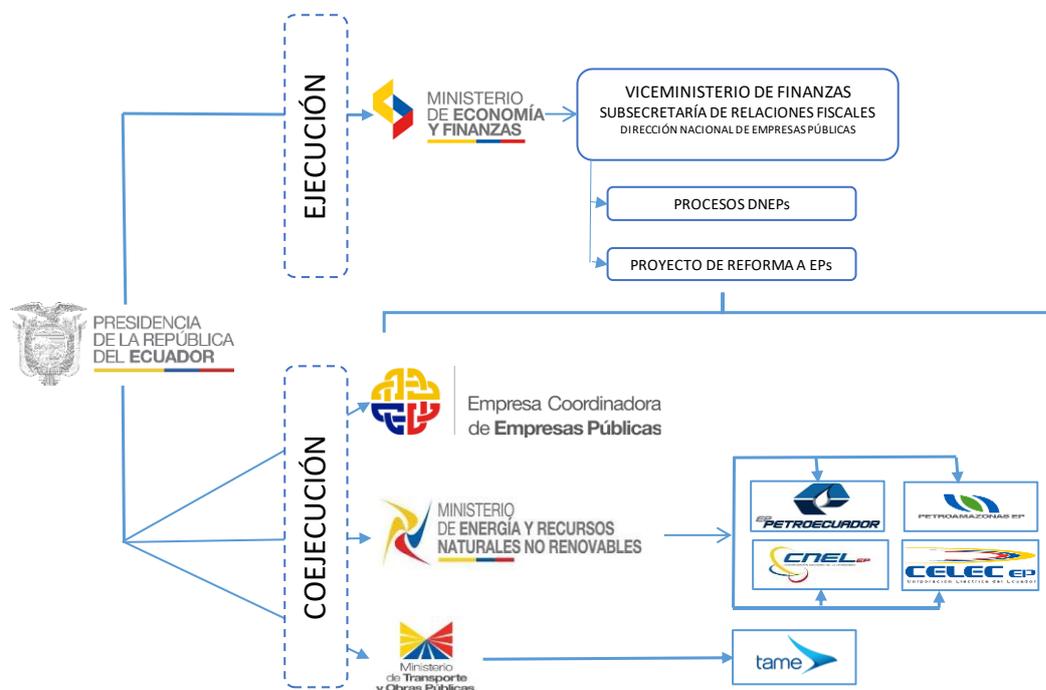


Gráfico 5. Estructura operativa del proyecto

El Organismo Ejecutor (OE) del programa es el MEF a través de la Dirección Nacional de Empresas Públicas (DNEP) y los Organismo Subejecutores (OSE) son: (i) EMCO, o la nueva entidad que la sustituya; (ii) el MERNNR; (iii) el Ministerio de Transporte (MOTOP); y (iv) las EE.PP. Petroecuador, Petroamazonas, CELEC, CNEL y Tame.

El OE, debido a su actual carga de trabajo y la naturaleza específica de los objetivos del Programa, será fortalecido con apoyo técnico y administrativo que permita asumir las responsabilidades adicionales de planificación, ejecución, monitoreo y control.

A continuación, se detallan la estrategia de ejecución de las actividades más relevantes:

El MEF será el responsable de la ejecución de todo el Programa, y en particular, junto con EMCO (o la entidad que la sustituya) de la ejecución de actividades bajo el Componente 1. El OE conformará su Equipo de Gestión (EDG) para asegurar la ejecución del programa según lo dispuesto en el Reglamento Operativo del BID. El personal clave del OE será el siguiente:

- (i) Coordinador(a) General;
- (ii) Coordinador(a) Administrativo Financiero

- (iii) Responsable de las Adquisiciones
- (iv) Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación

El equipo de gestión, tendrá la labor de articular los procesos con las diferentes instancias del MEF, como: el área administrativa para los procesos de contrataciones de las consultorías, adquisiciones de sistemas y equipos informáticos enmarcados en las políticas del BID; área de talento humano para las contrataciones del personal; área jurídica para la elaboración de los contratos y área financiera para realizar los pagos.

Las principales responsabilidades del OE serán:

- (i) Planificar la ejecución de las actividades
- (ii) Preparar, implementar y actualizar las herramientas de gestión de proyecto: Plan de Ejecución Plurianual (PEP), elaborados en talleres de trabajo con los ejecutores, consolidando las adquisiciones en función de los productos y la naturaleza de las adquisiciones. Plan de Adquisiciones (PA), Plan Operativo Anual (POA), el Informe de Monitoreo de Progreso (PMR)
- (iii) Supervisar la ejecución y presentar los informes de avance.
- (iv) Realizar los procesos de preparación de TdR
- (v) Licitación y adquisición de bienes, y de selección y contratación de servicios de las actividades a su cargo.
- (vi) Presentar las justificaciones y solicitudes de desembolso al Banco.
- (vii) Presentar los estados financieros auditados.
- (viii) Preparar la evaluación del programa.
- (ix) Coordinar las actividades a nivel gobierno que sean necesarias para la ejecución del programa.

Los ministerios que se constituyan como Organismos Coejecutores (MERNNR y MTOP) serán responsables, del Componente 2, de:

- (i) Realizar los procesos de preparación de TdR, licitación y adquisición de bienes, y de selección y contratación de servicios de las actividades a su cargo.
- (ii) Entregarán oportunamente al MEF la información necesaria para el cumplimiento de lo aquí indicado.
- (iii) Deberán planificar, monitorear, gerencia y reportar sobre el uso de los recursos financieros a su cargo. Las EE.PP. que se constituyan como Coejecutores, (EMCO o la entidad que la sustituya), Petroecuador, Petroamazonas, CELEC, CNEL y Tame) serán responsables de ejecutar el desembolso de las desvinculaciones financiadas bajo el Programa. El EDG del OE apoyara a los OSE en la gestión operativa y fiduciaria de las actividades a su cargo.

7.2 Arreglos institucionales y modalidad de ejecución

Para cumplir la normativa del BID, se preparará un Reglamento Operativo del Programa (ROP) que describirá: las funciones, procedimientos y normas para la ejecución de los componentes detallando las funciones del organismo ejecutor OE y organismo coejecutora;

las relaciones operativas y contractuales entre las partes involucradas en el programa; y el mecanismo de coordinación.

La articulación con actores externos se verá consolidada según los arreglos institucionales que se generasen, es por ello, que en la siguiente tabla se describe el Tipo de Ejecución y Arreglo interinstitucional con el que se trabajará.

Cuadro No. 18. Arreglos institucionales

TIPO DE EJECUCIÓN		INSTITUCIONES INVOLUCRADAS	ROLES Y RESPONSABILIDADES
DIRECTA (D) o INDIRECTA (I)	TIPO DE ARREGLO		
D	COORDINACIÓN	EMCO	Coejecutora del proyecto
D	COORDINACIÓN	Petroecuador	Coejecutora del proyecto
D	COORDINACIÓN	Petroamazonas	Coejecutora del proyecto
D	COORDINACIÓN	CNEL	Coejecutora del proyecto
D	COORDINACIÓN	TAME	Coejecutora del proyecto
D	COORDINACIÓN	CELEC	Coejecutora del proyecto

Las entidades coejecutoras suscribirán convenios subsidiarios de financiamiento con el Ministerio de Economía y Finanzas en los que se detallarán las actividades a ser ejecutadas por cada coejecutora, los presupuestos de dichas actividades y los procesos de ejecución, desembolso, monitoreo y evaluación necesarios

7.3 Cronograma valorado por componentes y actividades

Ver anexo de cronograma valorado por componentes y actividades anual y plurianual.

7.4 Demanda pública nacional plurianual

7.4.1. Determinación de la demanda pública nacional plurianual

A continuación, se desglosa el porcentaje y montos de insumos/servicios nacionales e importados requeridos.

Cuadro No. 19. Demanda pública plurianual

TIPO DE COMPRA	DETALLE DEL PRODUCTO	ORIGEN DE LOS SERVICIOS(USD Y %)				Defina el monto a contratar	DEMANDA PÚBLICA PLURIANUAL				TOTAL
		CA NT.	UNI D.	NACIONAL	IMPORTADO		Año 2019 -2022	2019	2020	2021	
						Total	Total	Total	Total		
Servicio	Consultoría especializada para seguimiento de la implementación del diseño de la nueva entidad de gestión propietaria de las EE.PP. que sustituiría a EMCO, que incluye la elaboración del estatuto orgánico administrativo, que incluye capacitación.	1	Número	70%	30%	232.960,00	232.960,00	-	-	-	232.960,00
Servicio	Socialización y difusión de la nueva LOEP y reglamentos y normativa asociados, que incluye materiales de difusión (150 EP)	1	Número	70%	30%	67.200,00	-	67.200,00	-	-	67.200,00
Servicio	Capacitación/transferencia de conocimiento sobre lineamientos de gobernanza corporativa de la OCDE y temas específicos de la nueva LOEP, reglamentos y normativa asociados (200 p)	1	Número	70%	30%	67.200,00	-	67.200,00	-	-	67.200,00
Servicio	Socialización de acciones anticorrupción con los actores relevantes	1	Número	70%	30%	44.800,00	-	44.800,00	-	-	44.800,00
Servicio	Capacitación para la implementación de NIIF	1	Número	70%	30%	22.400,00	-	22.400,00	-	-	22.400,00
Servicio	Socialización de la nueva entidad que sustituye a EMCO	1	Número	70%	30%	22.400,00	-	22.400,00	-	-	22.400,00
Servicio	Capacitación al personal de la nueva entidad propietaria de EE.PP.	1	Número	70%	30%	22.400,00	-	22.400,00	-	-	22.400,00
Servicio	Capacitación/transferencia conocimiento sobre contrato de gestión del desempeño de EE.PP.	1	Número	70%	30%	22.400,00	-	22.400,00	-	-	22.400,00
Servicio	Consultoría especializada para el diseño institucional de la función recaudadora del SRI sobre las EE.PP. que incluye capacitación en función recaudadora sobre EE.PP. a funcionarios públicos del SRI	1	Número	70%	30%	547.126,27	-	547.126,27	-	-	547.126,27
Servicio	Consultoría especializada para el diseño institucional de las funciones y responsabilidades tributarias dentro de las EE.PP., que incluye capacitación para enfrentar responsabilidades tributarias a direcciones relevantes de EE.PP	1	Número	70%	30%	372.556,80	-	372.556,80	-	-	372.556,80
Servicio	Consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para CNT	1	Número	70%	30%	280.000,00	-	280.000,00	-	-	280.000,00
Servicio	Consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para FLOPEC	1	Número	70%	30%	224.000,00	-	224.000,00	-	-	224.000,00
Servicio	Consultoría para la capacitación en sectores estratégicos (energía, telecom, hidrocarburos)	1	Número	70%	30%	77.616,00	-	77.616,00	-	-	77.616,00

Servicio	Consultoría de desarrollo de herramientas informática de apoyo a la gestión (información de las áreas funcionales de las EP, y reportaría para dar seguimiento a convenios). Basado en software libre. APROBACIÓN MINTEL (TDRS)	1	Número	70%	30%	135.385,60	-	135.385,60	-	-	135.385,60
Servicio	Consultoría especializada para el diseño de reglamentos asociados a la LOEP	1	Número	70%	30%	36.960,00	-	36.960,00	-	-	36.960,00
Servicio	Consultoría nacional de apoyo al diseño de reglamentos asociados a la LOEP	1	Número	70%	30%	6.899,20	-	6.899,20	-	-	6.899,20
Servicio	Consultoría especializada apoyo de a la implementación de las reformas de la LOEP, incluyendo la definición de sistemas de selección de directores, políticas de dietas, e instrumentos de medición del desempeño de las EE.PP. que incluye capacitación	1	Número	70%	30%	443.520,00	-	443.520,00	-	-	443.520,00
Servicio	Consultoría nacional de apoyo a la implementación de las reformas de la LOEP	1	Número	70%	30%	82.790,40	-	82.790,40	-	-	82.790,40
Servicio	Consultoría especializada para el diseño del régimen fiscal de las EE.PP. petroleras, que incluye capacitación	1	Número	70%	30%	110.880,00	-	110.880,00	-	-	110.880,00
Servicio	Consultoría nacional de apoyo al diseño del régimen fiscal de las EE.PP. petroleras	1	Número	70%	30%	20.697,60	-	20.697,60	-	-	20.697,60
Servicio	Consultoría para la elaboración de un informe con los criterios para la precalificación de auditoras externas	1	Número	70%	30%	6.899,20	-	6.899,20	-	-	6.899,20
Servicio	Consultoría para la capacitación en implementación de NIIF	1	Número	70%	30%	55.193,60	-	55.193,60	-	-	55.193,60
Servicio	Consultoría para la capacitación en para el reporte de EEFF	1	Número	70%	30%	55.193,60	-	55.193,60	-	-	55.193,60
Servicio	Consultoría nacional de apoyo al seguimiento de la implementación del diseño de la nueva entidad de gestión propietaria de las EE.PP. que sustituiría a EMCO, , que incluye la elaboración del estatuto orgánico administrativo, que incluye capacitación.	1	Número	70%	30%	93.990,40	-	93.990,40	-	-	93.990,40
Servicio	Consultoría especializada para el diseño y la implementación de contrato de gestión del desempeño entre entidad propietaria y EE.PP., , que incluye la elaboración del estatuto orgánico administrativo, que incluye capacitación.	1	Número	70%	30%	55.440,00	-	55.440,00	-	-	55.440,00
Servicio	Consultoría especializada para el desarrollo de instrumentos de gestión (estudios de costes de producción) para asistir la formulación presupuestaria	1	Número	70%	30%	244.160,00	-	244.160,00	-	-	244.160,00
Servicio	Consultoría especializada para definir sistemas de certificación de capacidad de pago y límites de endeudamiento.	1	Número	70%	30%	59.360,00	-	59.360,00	-	-	59.360,00
Servicio	Apoyo al proceso de implementación del nuevo modelo de gestión de EEPP	1	Número	70%	30%	342.361,60	-	342.361,60	-	-	342.361,60
Servicio	Consultoría para el análisis de sostenibilidad financiera de EEPP de los GADs	1	Número	70%	30%	21.548,80	-	21.548,80	-	-	21.548,80
Servicio	Capacitación específica a la empresa Petrolera sobre el régimen fiscal de la EP	1	Número	70%	30%	22.400,00	-	-	22.400,00	-	22.400,00

Servicio	Consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para PAM y PEC	1	Número	70%	30%	280.000,00	-	-	280.000,00	-	280.000,00
Servicio	Consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para CELEC	1	Número	70%	30%	280.000,00	-	-	280.000,00	-	280.000,00
Servicio	Consultoría especializada de apoyo para apoyo a la implementación de las medidas Anticorrupción (obtención del certificado ISO-37001 de las EE.PP.) para CNEL	1	Número	70%	30%	224.000,00	-	-	224.000,00	-	224.000,00
Servicio	Consultoría especializada para diseño de la estrategia de fusión de Petroamazonas y Petroecuador, incluyendo definición de gobernanza corporativa y régimen fiscal	1	Número	70%	30%	9.296.000,00	9.296.000,00	-	-	-	9.296.000,00
Servicio	Consultoría especializada para diseño de la estrategia de gobernanza corporativa y régimen fiscal de TAME (valoración patrimonial).	1	Número	70%	30%	1.120.000,00	1.120.000,00	-	-	-	1.120.000,00
Servicio	Acompañamiento para implementación NIIF 2017-2018	1	Número	70%	30%	112.000,00	112.000,00	-	-	-	112.000,00
Servicio	Capacitación para el reporte de EEFF	1	Número	70%	30%	22.400,00	-	22.400,00	-	-	22.400,00
Servicio	Consultoría especializada para implementación de la estrategia de fusión de Petroamazonas y Petroecuador, incluyendo definición de gobernanza corporativa y régimen fiscal	1	Número	70%	30%	7.840.000,00	-	7.840.000,00	-	-	7.840.000,00
Servicio	Consultoría especializada para implementación del Sistema informático de gestión (SAP)	1	Número	70%	30%	4.480.000,00	-	4.480.000,00	-	-	4.480.000,00
Servicio	Asesoría legal para la fusión	1	Número	70%	30%	784.000,00	-	784.000,00	-	-	784.000,00
Servicio	Consultoría especializada para la optimización del funcionamiento de CELEC y CNEL, que incluya: a) diagnóstico institucional de ambas entidades y propuesta coordinada de gestión del sector eléctrico; b) implementación de las reformas a la LOEP; c) estudios de costes de producción, incluyendo estimación de valor de activos y costes operativos	1	Número	70%	30%	3.360.000,00	-	3.360.000,00	-	-	3.360.000,00
Servicio	Consultoría especializada para la implementación de la estrategia de comunicación (pública e interna) que facilite la comprensión de los objetivos de la reforma y las estrategias diseñadas para que beneficie al ciudadano, que incluya eventos de socialización	1	Número	70%	30%	620.928,00	-	620.928,00	-	-	620.928,00
Servicio	Consultoría especializada en temas técnicos de la cadena de valor (exploración y producción petrolera) para mejorar la eficiencia en la fusión.	1	Número	70%	30%	181.440,00	-	181.440,00	-	-	181.440,00
Servicio	Coordinador Operativo	1	Número	70%	30%	295.680,00	22.744,62	90.978,46	90.978,46	90.978,46	295.680,00
Servicio	Experto financiero	1	Número	70%	30%	165.580,80	12.736,98	50.947,94	50.947,94	50.947,94	165.580,80
Servicio	Experto Adquisiciones	1	Número	70%	30%	165.580,80	12.736,98	50.947,94	50.947,94	50.947,94	165.580,80

Servicio	Monitoreo y Planificación	1	Número	70%	30%	165.580,80	12.736,98	50.947,94	50.947,94	50.947,94	165.580,80
Servicio	Apoyo ejecución	1	Número	70%	30%	165.580,80	12.736,98	50.947,94	50.947,94	50.947,94	165.580,80
Servicio	Experto Legal	1	Número	70%	30%	165.580,80	12.736,98	50.947,94	50.947,94	50.947,94	165.580,80
Servicio	Experto hidrocarburos	1	Número	70%	30%	165.580,80	-	55.193,60	55.193,60	55.193,60	165.580,80
Servicio	Experto Energía	1	Número	70%	30%	185.450,50	-	55.193,60	55.193,60	55.193,60	165.580,80
Servicio	Experto Telecom.	1	Número	70%	30%	145.711,10	-	55.193,60	55.193,60	55.193,60	165.580,80
Servicio	Auditoría	1	Número	70%	30%	140.000,00	-	140.000,00	-	-	140.000,00
Servicio	Auditoría desvinculaciones	1	Número	70%	30%	56.000,00	-	56.000,00	-	-	56.000,00
Servicio	Evaluación intermedia	1	Número	70%	30%	112.000,00	-	-	112.000,00	-	112.000,00
Servicio	Evaluación ex-post	1	Número	70%	30%	112.000,00	-	-	-	112.000,00	112.000,00
Servicio	Evaluación final	1	Número	70%	30%	33.600,00	-	-	-	33.600,00	33.600,00
Servicio	Contingencias	1	Número	70%	30%	1.368.566,53	195.509,50	391.019,01	391.019,01	391.019,01	1.368.566,53
	Desvinculaciones	2.347	Número	100%	-	43.000.000,00	-	43.000.000,00	-	-	43.000.000,00
78.840.000,00											

8 Estrategia De Seguimiento y Evaluación

8.1 Seguimiento a la ejecución del programa

Con el objeto de reducir la diferencia entre la planificación o formulación del Programa con la ejecución es necesario llevar a cabo actividades de Monitoreo y Evaluación.

Para medir el avance del programa y evaluar el cumplimiento de sus objetivos se utilizarán los indicadores de resultado y producto descritos para cada componente, para lo cual se mantendrá un sistema de recopilación de datos y seguimiento, y se presentarán informes de avance semestrales dentro de los 60 días posteriores al final de cada semestre.

El Banco Interamericano de Desarrollo, por su parte realizará misiones de administración y visitas de inspección y mantendrá anualmente una reunión con la unidad coordinadora del Proyecto y líder para revisar el avance de las actividades planificadas, el nivel de cumplimiento de los indicadores establecidos en la matriz de resultados, el POA para el año siguiente. La UCP contará con un especialista encargado del monitoreo de sus actividades.

El Monitoreo se basará en los documentos aprobados por el BID: el PEP, POA, el PA, la Matriz de Resultados (MR), el Plan de Monitoreo y Evaluación (PME); y el PMR. El MEF presentará al Banco dentro de los 45 días siguientes de la finalización de cada semestre informes semestrales sobre avance en el cumplimiento de las metas de resultados, productos y avance financiero para la aprobación del Banco, el cual realizará visitas de inspección y revisiones ex post como parte del monitoreo del programa.

El seguimiento de las actividades de capacitación se cumplirá conforme lo determina la norma técnica del subsistema de formación y capacitación, mismo que es operativizado a través de un informe anual de ejecución, además de que se realiza la evaluación tanto del jefe inmediato, como del servidor que recibió la capacitación con el fin de establecer el mejoramiento del desempeño de las funciones, a través del sistema de identificación de necesidades de capacitación (INC), administrado por el Ministerio del Trabajo MDT.

Las actividades relacionadas a la implementación de sistemas contarán con un cronograma de ejecución que contemple el ciclo completo de desarrollo de aplicativos, siendo los pasos mínimos: conceptualización, desarrollo, pruebas, implementación y capacitación; siendo éste el principal instrumento de seguimiento.

8.2 Evaluación de resultados e impactos

El programa será evaluado conforme a las metas e indicadores anuales de los resultados y productos que integran la matriz de resultados del programa, mediante una evaluación intermedia y una final utilizando la metodología de evaluación antes y después. Asimismo, se incluye una evaluación económica ex post para constatar si las rentabilidades estimadas en la evaluación ex ante se han materializado, y serán financiadas con recursos del préstamo. Se contratará estas evaluaciones y los TdR tendrán su visto bueno y la no

objeción del Banco. El prestatario, por sí o a través del OE, preparará y enviará al Banco un informe de evaluación intermedia, a los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 50% de los recursos o cuando hayan transcurrido 40 meses de ejecución del programa, lo que ocurra primero. También enviará al Banco una evaluación final que servirá de insumo para el Informe de Terminación del Proyecto (PCR), a los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 95% de los recursos del préstamo (BID, 2019).

Los resultados y análisis de las evaluaciones servirán de insumo para la elaboración de los planes y programas de capacitación que estarán dirigidos a cubrir las limitaciones, dificultades o nuevos indicadores de gestión, acorde con la evolución de los procesos institucionales.

Las pruebas de usuario final, por otro lado, permitirán la evaluación de la efectividad del sistema para el cumplimiento de las necesidades a satisfacer que fueran levantadas durante las fases de conceptualización.

8.3 Actualización de la línea base

La línea base del Programa se actualizará en cuanto culmine la fase de ejecución del proyecto.

9 Anexos

9.1 Autorizaciones ambientales otorgadas por el Ministerio del Ambiente y otros según corresponda.

No aplica

9.2 Certificaciones técnicas, costos, disponibilidad de financiamiento y otras.

- Certificación de la máxima autoridad
- Aval de MINTEL
- Aval de SECOM
- Cronograma valorado

10 Glosario y Abreviaturas

BID.- Banco Interamericano de Desarrollo

CELEC. - Corporación Eléctrica del Ecuador

CNEL.- Corporación Nacional de Electricidad

COPLAFIP: Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

EE.PP.- Empresas Públicas

EMCO. - Empresa Pública Coordinadora de Empresas Públicas

IP.- Inversión Pública

MCPE.- Ministerio de Coordinación de Política Económica.

MDT.- Ministerio de Trabajo

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas

MR.- Matriz de Resultados

Objetivo. - Un enunciado breve que define en forma clara y específica los resultados esperados en cada dirección o unidad administrativa, así como las acciones necesarias para alcanzarlos.

Plan de inversión. - Los planes de inversión son la expresión técnica y financiera del conjunto de programas y proyectos de inversión, debidamente priorizados, programados y territorializados. Estos planes se encuentran encaminados a la consecución de los objetivos de régimen de desarrollo y de los planes de gobierno central y los gobiernos autónomos descentralizados.

PA. – Plan de adquisiciones

PAM.- Empresa Pública Petroamazonas

PEC. - Empresa Pública Petroecuador

PEP. – Plan de Ejecución Plurianual

PME.- Plan de Monitoreo y Evaluación

PMR. - Informe de Monitoreo de Progreso

POA. - El plan operativo anual es un conjunto de objetivos, indicadores, riesgos, portafolio de proyectos y catálogo de procesos al nivel de unidad operativa o dirección.

Seguimiento y evaluación. - Consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponden con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y con la misión de la institución.

SENPLADES. - Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

SCG: Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental

TH. - Talento humano

UDAF. -Unidad Desconcentrada Administrativa Financiera

TAME. - Línea Aérea del Ecuador

11 BIBLIOGRAFÍA

OCDE (2016), Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, Edición 2015, Éditions OCDE.

BID (2007). Identifying and Mitigating Fiscal Risks from State Owned Enterprises (SOEs). Discussion Paper IDB-DP-546, y Wagner R.A., Jara-Bertin M., y Musacchio A. (2015). Implicit Bailouts and the Debt of Wholly State-Owned Enterprises. Discussion Paper.

Escobar, B. (2018). Optimización del Rendimiento de Empresas Públicas de Ecuador. BID