Secretaría Nacional de **Planificación y Desarrollo**

Empresas Públicas y Planificación

Su rol en la transformación social y productiva

Empresas Públicas y Planificación

Su rol en la transformación social y productiva

Senplades
Empresas públicas y planificación:
Su rol en la transformación social y productiva

Senplades / 1ª edición – Quito, 2013
256 páginas, 206 × 297 mm

Los criterios vertidos en esta obra son de responsabilidad de sus autores y no reflejan necesariamente la opinión de la Senplades.
Los contenidos del libro se pueden citar y reproducir, siempre que sea sin fines comerciales y con la condición de reconocer los créditos correspondientes, refiriendo la fuente bibliográfica.

© Senplades 2013
De esta edición:
Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo,
Senplades.
Av. Juan León Mera Nº130 y Patria
Quito, Ecuador
Tel: (593) 2 3978900
Fax: (593) 2 2563332
www.planificacion.gob.ec

Coordinación General: Jessica Andrade Campaña

ISBN: 978-9942-07-503-1

Edición y corrección de estilo: Edwin Hidalgo Terán
Diseño de línea editorial: Alejandro Aguirre
Diagramación: Francisco Tapia E.
Impresión: El Telégrafo

Agradecimiento

La Coordinación General de Empresas Públicas agradece al equipo de trabajo que participó en la elaboración de este documento: Paulino Washima, Carla Báez, Paola Albornoz, Rony Parra, José Oscullo, Luis Guerrero, Inés Arias, Mayra Vásconez, Verónica Vaca, Pámely Flores, Johan Pintado y Marcia Acosta. Un reconocimiento especial a los gerentes generales y funcionarios de las empresas públicas de la Función Ejecutiva que elaboraron los textos del capítulo 3 y proporcionaron las fotografías que constan en el libro. Finalmente se agradece a Juan Carlos Parra, Salomón Tenorio, Bryan Espinoza y Diego Ramos, por su contribución con los insumos para la redacción de la sección 4.4.

Contenido

Siglas, acrónimos y abreviaturas 13

Presentación 17

Introducción 19

1 Origen y tendencias de las empresas públicas antes de la revolución ciudadana 25

1.1. El contexto internacional del rol empresarial del Estado 25

1.2. Empresas públicas del Ecuador: herencia de una historia de paradigmas desarrollistas y neoliberales 26

2 La recuperación de las empresas públicas 33

2.1. El rol de las empresas públicas a partir de la nueva Constitución 33

2.2. La promulgación de la LOEP y los principales puntos de ruptura 34

2.3 El papel de la Senplades en la gestión empresarial pública 35

3 Situación actual de las empresas públicas 41

3.1. Sectores estratégicos 43

3.2. Otros sectores 129

4 Lineamientos de planificación nacional para las empresas públicas 203

4.1. Direccionamiento estratégico y gobierno corporativo 204

4.2. Gestión financiera 207
4.3. Fortalecimiento de capacidades de las EP y desarrollo organizacional 208
4.4. Transformación de la matriz productiva 209

Bibliografía 217

Anexos 221
Anexo 1. Formato de referencia para la elaboración de reglamentos de directorios en las empresas públicas 223
Anexo 2. Información general de empresas públicas de la Función Ejecutiva 227
Anexo 3. Catastro de empresas públicas 231
Anexo 4. Guía para la elaboración de planes estratégicos en las empresas públicas 241
Anexo 5. Información sobre el personal de las empresas públicas de la Función Ejecutiva 249

Índice de tablas

Tabla 1.	Empresas públicas de la Función Ejecutiva	42
Tabla 2.	Resultados operacionales: EP Petroecuador	51
Tabla 3.	Resultados operacionales: Petroamazonas EP	57
Tabla 4.	Resultados financieros: Petroamazonas EP	57
Tabla 5.	Operatividad de buques: EP Flopec	62
Tabla 6.	Unidades de negocio: Celec EP	77
Tabla 7.	Principales proyectos: Celec EP	78
Tabla 8.	Resultados financieros: Celec EP	80
Tabla 9.	Unidades de negocio: Cnel EP	84
Tabla 10.	Resultados financieros: Cnel EP	85
Tabla 11.	Resultados operacionales de los años 2011, 2012 y la proyección para 2013: Eléctrica de Guayaquil	91
Tabla 12.	Situación financiera de los años 2011, 2012 y 2013 con corte a junio: Eléctrica de Guayaquil	91
Tabla 13.	Componentes principales del proyecto: Cocasinclair EP	95
Tabla 14.	Inversión por ejes de gestión (2010-Julio 2013): Cocasinclair EP	96
Tabla 15.	Situación financiera: Cocasinclair EP	96
Tabla 16.	Ejecución presupuestaria a junio de 2013: Cocasinclair EP	97
Tabla 17.	Resultados financieros: CNT EP	109
Tabla 18.	Balance general: CNT EP	110
Tabla 19.	Principales indicadores operacionales: TAME EP	134
Tabla 20.	Resultados financieros: TAME EP	135
Tabla 21.	Desafíos a corto plazo: TAME EP	135
Tabla 22.	Desafíos a largo plazo: TAME EP	136
Tabla 23.	Resultados financieros: EPCE	147
Tabla 24.	Capacidad de las plantas de silos: UNA EP	157
Tabla 25.	Resultados de gestión: Astinave EP	164
Tabla 26.	Portafolio de proyectos: Astinave EP	164
Tabla 27.	Proyectos: Astinave EP	165
Tabla 28.	Ejecución comercial 2012: Fabrec EP	173
Tabla 29.	Indicadores de producción: Fabrec EP	174
Tabla 30.	Resultados financieros 2012: FABREC EP	174
Tabla 31.	Ingreso de visitantes consolidado, 2013: EPPUEP	188
Tabla 32.	Metros cuadrados de área verde por ciudad	188
Tabla 33.	Información Inmobiliar: Yachay EP	196

Tabla 34.	Construcción patrimonial: Yachay EP	196
Tabla 35.	Infraestructura nueva: Yachay EP	196
Tabla 36.	Construcción de servicios de apoyo con la Secretaría de Construcción de Obras (Secob- Ex ICO): Yachay EP	197
Tabla 37.	Acuerdos: Yachay EP	197
Tabla 38.	Cartas de intención: Yachay EP	198
Tabla 39.	Desafíos: Yachay EP	198
Tabla 40.	Propuestas de acción para promover la transparencia y rendición de cuentas	205
Tabla 41.	Roles del directorio y la gerencia	206

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Extracción de crudo 2008 - 2012: EP Petroecuador	51
Gráfico 2.	Eficiencia y productividad: EP Petroecuador	52
Gráfico3.	Resultados financieros: EP Flopec	62
Gráfico 4.	Evolución de resultados financieros 2000-2012: EP Flopec	63
Gráfico 5.	Etapas en la transformación del sector eléctrico	74
Gráfico 6.	Resultados operacionales: Celec EP	78
Gráfico 7.	Área de concesión: Cnel EP	83
Gráfico 8.	Área Geográfica: Eléctrica de Guayaquil	90
Gráfico 9.	Servicios de telecomunicaciones a nivel nacional: CNT EP	107
Gráfico 10.	Productividad: CNT EP	108
Gráfico 11.	Reducción de tarifas de internet banda ancha: CNT EP	109
Gráfico 12.	Rutas: TAME EP	133
Gráfico 13.	Flota aérea: TAME EP	134
Gráfico 14.	Ventas 2013: Enfarma EP	181

Siglas, acrónimos y abreviaturas

Arpel	Asociación Regional de Empresas del Sector Petróleo, Gas y Biocombustibles en Latinoamérica y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
bls	Barriles
bpd	Barriles de petróleo por día
CAF	Corporación Andina de Fomento
Cenace	Corporación Centro Nacional de Control de Energía
Cepal	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEM	Compañía de Economía Mixta
CEPE	Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana
Codigem	Corporación de Desarrollo e Investigación Geológico Minero Metalúrgica
Comosel	Consejo de Modernización del Sector Eléctrico
Conatel	Consejo Nacional de Telecomunicaciones
Conartel	Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión
Conelec	Consejo Nacional de Electricidad
DGGM	Dirección General de Geología y Minas
Dinage	Dirección Nacional de Geología
DNV	Det Norske Veritas
DWT	Deadweight Tonnage (tonelaje de peso muerto)
Emetel	Empresa Estatal de Telecomunicaciones
ENAC	Empresa Nacional de Almacenamiento y Comercialización
Enprovit	Empresa Nacional de Productos Vitales
EOR	Enhanced Oil Recovery (Recuperación Mejorada)
EP	Empresa Pública
Epna	Empresa Pesquera Nacional
Espoch	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
FMI	Fondo Monetario Internacional
FNE	Fondo Nacional de Electrificación
GAD	Gobiernos Autónomos Descentralizados
GLP	Gas Licuado de Petróleo
IANCEM	Ingenio Azucarero del Norte Compañía de Economía Mixta
Ietel	Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones
Inecel	Instituto Ecuatoriano de Electrificación
Inemin	Instituto Ecuatoriano de Minería
Inmobiliar	Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público
IGM	Instituto Geográfico Militar
IOR	Improved Oil Recovery (Recuperación secundaria de petróleo)
ISO	International Organization for Standarization
ISSFA	Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas
KW	kilovatios
LBE	Ley Básica de Electrificación

LOEP	Ley Orgánica de Empresas Públicas
LRSE	Ley de Régimen del Sector Eléctrico
MEER	Ministerio de Electricidad y Energía Renovable
MEM	Mercado Eléctrico Mayorista
MW	Megavatio
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OGE	Optimización de Generación Eléctrica
Olade	Organización Latinoamericana de Energía
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo
PDVSA	Petróleos de Venezuela S.A.
PEN	Proyectos Estratégicos Nacionales
PGE	Presupuesto General del Estado
PNBV	Plan Nacional para el Buen Vivir
Senatel	Secretaría Nacional de Telecomunicaciones
Senplades	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
SNI	Sistema Nacional Interconectado
Suptel	Superintendencia de Telecomunicaciones
TAME	Transportes Aéreos Militares del Ecuador
Trasnave	Transportes Navieros Ecuatorianos
ZEDE	Zona Especial de Desarrollo Económico

Presentación

Contrario al espíritu conservador y ortodoxo de la economía neoliberal, que planteó dentro de su recetario la privatización de las empresas públicas de nuestros Estados, el Gobierno de la Revolución Ciudadana devolvió, en su justa medida, un rol importante a las empresas públicas como herramientas para la prestación de servicios públicos, la gestión de sectores estratégicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales y bienes públicos, y otras actividades que deban ser impulsadas por el Estado para asegurar su esquema de desarrollo y un nuevo régimen de acumulación.

Así lo dictamina nuestra Constitución y lo recogen nuestros planes para el Buen Vivir, pues desde el primero que formulamos en el año 2007, entendimos que el resurgimiento de nuestras empresas públicas debía ser parte de un proceso profundo de transformación y recuperación del Estado.

La agenda neoliberal del Ecuador, que se intensifica a inicios de los noventa, promulgó, entre otros, los principios de privatización, no intervención y achicamiento del Estado. Así, los gobiernos de turno debilitaron premeditadamente a las empresas públicas para privatizarlas. Basta recordar la terrible figura del Fondo de Solidaridad en Ecuador (1998). Esta entidad pasó a ser la titular de las acciones de las empresas estratégicas del Estado (eléctricas y telecomunicaciones) para cumplir la disposición legal de prohibir, entre otros aspectos, la reinversión en las empresas públicas. Ello significó que estas empresas quedaran atrapadas en el peor de los limbos jurídicos, asumiendo lo peor de la legislación pública y privada.

Ésta, y no otra, fue la realidad que nuestro gobierno tuvo que cambiar en el marco de la gestión empresarial pública.

Nuestros planes para el Buen Vivir (2007-2010/2009-2013/2013-2017) reconocen a las empresas públicas como agentes de la transformación productiva y destacan su rol en el aseguramiento de la soberanía y la eficiencia de gestión en los sectores estratégicos. A través de ellas no sólo se pretende generar renta extractiva, sino también potenciar la reconversión productiva hacia la sociedad del conocimiento. Las empresas públicas son clave en el desarrollo de industrias básicas para generar empleo y encadenamientos

productivos con el sector privado nacional.

Apostar por adecuadas y necesarias empresas públicas significa rescatar lo público y promover modelos de gestión donde no impere la lógica del capital. Por ello, las empresas públicas deben ser racionales, transparentes, eficientes, rentables y de calidad, deben, además, contribuir al control social. Estos elementos no sólo son expectativas de gestión sino principios y mandatos legales que están plasmados en nuestra Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Por ello, desde la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, entidad que es parte de todos los directorios de las empresas públicas, estamos empeñados en fortalecer la gestión de las empresas mediante prácticas de gobierno corporativo, una adecuada gestión financiera contable y el desarrollo organizacional.

En consideración de lo señalado, ponemos a su disposición una importante publicación que consolida información de las empresas públicas de la Función Ejecutiva. Esto representa un punto de partida para conocerlas, revisar sus principales indicadores operacionales, analizar su desenvolvimiento y sus desafíos a futuro.

Este libro está destinado a funcionarios relacionados con las empresas públicas, investigadores, académicos, especialistas en gestión pública y demás personas interesadas en estudiar la relación entre la gestión de las empresas públicas y los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.

Pabel Muñoz L.

Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo

Introducción

El hito más importante en la trayectoria de la empresa pública en el país se dio en la década de los setenta durante el gobierno del General Guillermo Rodríguez Lara, a través de un proyecto estatal planificado de carácter progresista que puso énfasis a la solución de vivienda, acopio y distribución alimentaria para evitar la especulación. A esto se sumó una política de corte nacionalista en materia petrolera, orientada a un manejo soberano de nuestros recursos naturales. Lamentablemente, en los años ochenta y noventa, hubo un fuerte impulso a la implementación de políticas neoliberales que borraron de la memoria ciudadana el concepto del Estado protector. La derecha ecuatoriana dio paso a procesos privatizadores en los que estaba implícita la venta de nuestras empresas, problemática que se aborda en el capítulo I, denominado Origen y tendencias de las empresas públicas antes de la Revolución Ciudadana.

Este proceso político, liderado por el economista Rafael Correa, constituye la ruptura con el pasado, cuyo soporte fundamental radica en la juventud capacitada, profesional y responsable que trabaja con transparencia y eficiencia administrativa, para asumir los retos que la Patria demanda.

Los logros alcanzados y que la ciudadanía reconoce tienen como fundamento la nueva Constitución de 2008, la promulgación de la Ley Orgánica de Empresas Públicas y las normas específicas que coadyuvan con todo el proceso de transformación que vive actualmente el país.

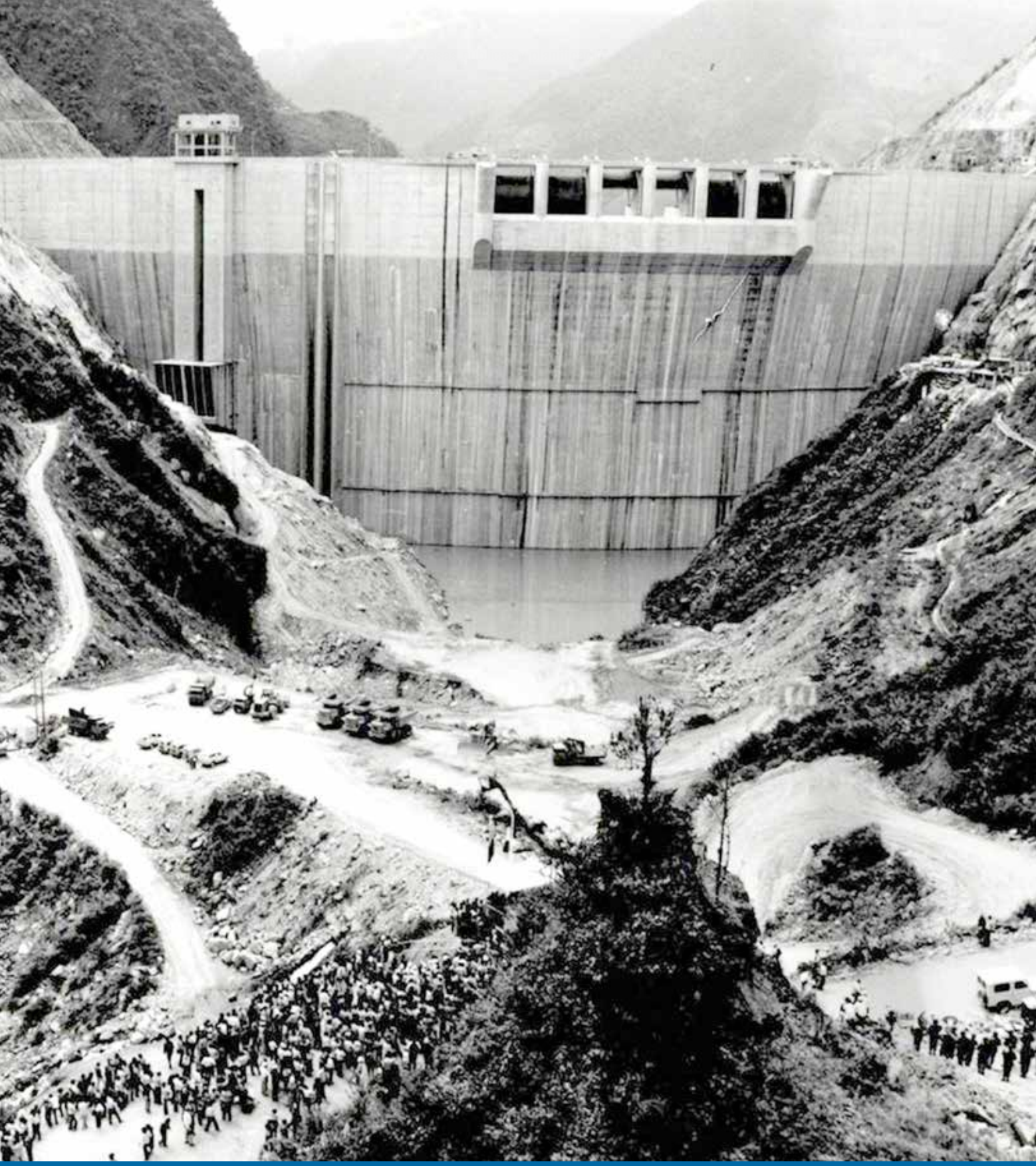
Es evidente el carácter democrático que se plasmó en la Constitución de Montecristi, cuya filosofía sirve de sustento a la gestión del Estado. El actual gobierno ha demostrado, en la práctica, que es posible superar las recetas del neoliberalismo y contar con empresas públicas que dejen atrás la anarquía del libre mercado y sirvan de soporte para la consecución de las políticas y objetivos de desarrollo nacionales. Ecuador ha trabajado en el fortalecimiento de sus empresas públicas, tendencia que también ha sido adoptada por otros países de la región como Bolivia y Argentina. Este tema se desarrolla en el capítulo II, denominado La recuperación de las empresas públicas.

La Senplades ha venido contribuyendo e impulsando el fortalecimiento de las empresas públicas en los distintos sectores: estratégicos, productivo, social, seguridad,

conocimiento y talento humano. Las empresas más grandes del mundo, en los sectores estratégicos, son públicas. Este es el caso de países como China, Rusia, Venezuela y Argentina. En el capítulo III hacemos una caracterización de cada una de las 25 empresas públicas creadas por la Función Ejecutiva, enmarcadas en los sectores antes señalados; dando una perspectiva clara al lector de la situación actual de las empresas públicas.

En el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 se han plasmado los lineamientos de planificación para las empresas públicas. Adicionalmente, a través de los directorios de las empresas públicas, se ha dado énfasis al direccionamiento estratégico, principios propios de gobierno corporativo, directrices para una gestión financiera eficiente y para el desarrollo organizacional; orientándose fundamentalmente en la estrategia de la transformación de la matriz productiva. Esta última requiere de la implementación de un proceso de comunicación sistemático y permanente con la sociedad civil, para consolidar la democracia en el proceso de desarrollo de la economía local, regional y nacional, con su inserción inteligente para la apropiación de la transferencia, desarrollo y desagregación tecnológica. Estos ejes son tratados en el capítulo IV, denominado Lineamientos de planificación nacional para las empresas públicas.

Advertimos que este esfuerzo supone un golpe al recetario neoliberal y pretende cortar el imperialismo de las grandes trasnacionales, quienes a lo largo de la historia nos han sumido en una dependencia tecnológica, han generado fuga de divisas, han limitado el establecimiento de encadenamientos productivos y han propiciado procesos de corrupción. Entre éstos están los arbitrajes internacionales de la Oxy y Chevron, que a más de agredir brutalmente al entorno con la irresponsable contaminación de nuestro ecosistema, han lucrado de los recursos y del patrimonio del Estado ecuatoriano.



1 Origen y tendencias de las empresas públicas antes de la revolución ciudadana

1.1. El contexto internacional del rol empresarial del Estado

Después de la II Guerra Mundial, los países de América Latina impulsaron una corriente de nacionalización de sectores considerados importantes a través de la creación de empresas estatales. El modelo a seguir fue el ejemplo europeo de nacionalizaciones del transporte ferroviario, gas, electricidad y más tarde las telecomunicaciones. Estas nacionalizaciones tuvieron motivaciones económicas, políticas y sociales. En el ámbito económico se estableció que las empresas nacionales podían disponer de un monopolio que permitiría reducir sus costos y tarifas. Las motivaciones políticas buscaban un rol subsidiario del Estado para contraponerse a la amenaza del comunismo; mientras que las causas sociales determinaron que las compañías nacionales eran las destinadas a asumir las obligaciones de servicio público, asegurando el suministro a todos los consumidores y con tarifas accesibles. Entonces las ideas keynesianas eran dominantes y la intervención del Estado en la economía parecía natural (Favennec, 2007: 87). Servicios públicos como la electricidad y las telecomunicaciones se desarrollaron bajo la propiedad del Estado y mediante la regulación gubernamental, para impulsar el acceso universal a los mismos; en la mayoría de casos, estables, confiables y a precios asequibles (Xu, 2005: 652). Sin embargo, también fue notoria una falta de agregación de valor a los productos primarios que exportaban las empresas estatales. No se consideró que se requería un rol preponderante del Estado para vigilar la responsabilidad y la transparencia de sus operaciones. Esto produjo que las empresas públicas crezcan de diversas formas en distintos regímenes, sin sistemas desarrollados de control y responsabilidad (Thorp, 2000: 21).

Posteriormente, durante la década de los noventa, organismos multilaterales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial, hicieron públicas sus propuestas para la inserción efectiva en la globalización. Entre las principales recomendaciones estaban: hacer del sector privado la principal máquina del crecimiento económico, disminuir el tamaño de la burocracia estatal, liberarse de cuotas y monopolios domésticos, privatizar industrias y empresas de propiedad

del Estado, incentivar la apertura a la inversión privada y a la competencia en los sectores de banca y telecomunicaciones (Friedman, 1999 citado por Quiggin, 2006: 536-537).

Esta receta denominada "opcional" es criticada por autores como Quiggin, quien afirma que en ciertos casos carecía de importancia discutir si las políticas del FMI eran beneficiosas, porque simplemente no había otra alternativa (Quiggin, 2006: 537). El modelo económico descrito fue traducido en prescripciones de política por el Banco Mundial como fuerza para presionar la reforma. En un ambiente aislado de la realidad, algunos economistas desarrollaron modelos de mercados competitivos de suministro de servicios públicos como la electricidad y telecomunicaciones; mientras los políticos buscaban ideas para justificar sus propósitos ideológicos. Para la implementación de las reformas en cada país se configuró la interacción entre dos actores identificados claramente por Xu: el "salvaje tutor institucional" del Banco y los "pupilos ansiosos" de las élites locales (Xu, 2005: 649-650). Las empresas públicas fueron acusadas de obtener prerrogativas que las hicieron menos productivas que el sector privado, se consideró que los objetivos sociales a los que respondían socavaron su sostenibilidad (OCDE, 2005).

A pesar de la ola de privatizaciones, en los primeros años del siglo XXI, las empresas de propiedad estatal aún representan un sector importante de la economía de varios países en el mundo. Los nuevos lineamientos de ciertos organismos multilaterales (OCDE, CAF) no consideran todo su potencial para dinamizar determinados programas de política pública, sino que en su lugar estas recomendaciones apuntan a restringir su rol con el propósito de no obstaculizar la libre competencia, que los gobiernos garanticen igualdad de condiciones en los mercados en los que compiten con compañías privadas nacionales e internacionales, así como la compensación a las empresas privadas cuando consideren que se ha producido una violación de sus derechos y plena autonomía operativa (OCDE, 2011).

1.2. Empresas públicas del Ecuador: herencia de una historia de paradigmas desarrollistas y neoliberales

Las primeras empresas públicas del Ecuador tuvieron su origen entre los años cincuenta y sesenta en un contexto regional de nacionalizaciones y en una coyuntura de dictaduras militares por las cuales atravesaba el Ecuador. Algunos ejemplos de empresas que se crearon en esta época son: Astinave, ENAC, Trasnave, Enprovit (Empresa Nacional de Productos Vitales), CEPE, ENTID, Epna, TAME, Snalme, Endes, Correos del Ecuador, Ferrocarriles del Estado y la Empresa de Alcoholes del Estado.

Posteriormente, en los años setenta, con el inicio de la explotación petrolera a gran escala, la creación de empresas públicas estuvo vinculada con la inversión estatal en grandes proyectos hidrocarburíferos y el despliegue de las redes para los servicios de electricidad y telecomunicaciones. Entre estos proyectos se destacan: la construcción del Oleoducto Transecuatoriano, la Refinería Estatal de Esmeraldas, así como la construcción y operación de las Centrales Hidroeléctricas de Paute y Agoyán lideradas por el Inecel (Jaramillo, 2011: 32).

> Las empresas estatales se creaban generalmente a través de leyes específicas que determinaban el objeto de cada empresa, su régimen administrativo, sus mecanismos de contratación, el régimen de control aplicable y el sistema de gestión del talento humano, entre otros aspectos. Considerando que cada empresa era una ley, esto provocó que cada una de esas entidades sea una isla independiente respecto de la institucionalidad nacional (por sí ya debilitada y fraccionada) y que entidades con un giro comercial de cientos de millones de dólares no respondieran siempre a las políticas públicas nacionales, sino que respondan a intereses u objetivos aislados independientemente de que éstos pudieran estar alejados o ser contrarios a los intereses generales de desarrollo, generalmente bajo el amparo de la autonomía consagrada en esas mismas normas de creación de las empresas estatales (Ruiz, 2012: 2).

En la década de los ochenta, la crisis de la deuda acompañada por una baja de los precios del petróleo y las medidas de ajuste estructural pusieron en duda el rol empresarial del Estado, debido a que las empresas de su propiedad eran consideradas como ineficientes en todos los aspectos y representaban una gran carga para el erario público.

Luego de un proceso de debilitamiento sostenido de las empresas estatales, en 1993 se aprobó la Ley de Modernización del Estado, norma que estableció los mecanismos para la desinversión del gobierno en las empresas públicas (la desmonopolización de lo público) y el traslado de ciertas competencias gubernamentales al sector privado. Fue así que se liquidaron empresas como la Empresa de Suministros del Estado, la Empresa Pesquera Nacional Epna, Enprovit, al igual que instituciones como Snalme, Dinader o Dinace (Jaramillo, 2011: 47).

En 1995 se expidió la Ley del Fondo de Solidaridad, cuyo objetivo era "garantizar el buen uso y destino de los recursos provenientes de empresas estatales o concesiones de servicios públicos". La Constitución Política de 1998 reafirmó dicho rol y estableció que este sería un organismo autónomo destinado a combatir la pobreza y a eliminar la indigencia. Su capital podía emplearse en inversiones seguras y rentables, pero bajo ningún concepto podía gastarse en la adquisición de títulos emitidos por el gobierno central u organismos públicos (Jaramillo, 2011: 52-56).

La Constitución de 1998 fue elaborada por la Asamblea Nacional Constituyente elegida mediante referendo en 1997, integrada mayoritariamente por organizaciones políticas de derecha, y pretendió un mayor intervencionismo empresarial del sector privado así como una regulación moderada en el marco de una economía social de mercado (Jaramillo, 2011: 52-56).

Continuando con el proceso privatizador, en 2000 se promulgaron la Ley para la promoción de la inversión y participación ciudadana, y la Ley para la Transformación Económica del Ecuador; esta última incluía reformas a la Ley del Régimen del Sector Eléctrico y a la Ley de Hidrocarburos (Jaramillo, 2011:43-44).

Estas políticas entregaron el protagonismo de la exploración y explotación petrolera al sector privado, desplazando a Petroecuador.[1]

[1] En 1989, la empresa CEPE se transforma en la Empresa Estatal Petroecuador (Ruiz, 2012:1).

En el sector eléctrico, el esquema de libre mercado, basado en la segmentación de actividades y en la privatización de las empresas del sector eléctrico (a través del Fondo de Solidaridad), adoptado en la Ley de Régimen del Sector Eléctrico de 1996 y modificado en ciertos aspectos formales en 2006, nunca logró llenar las expectativas que sobre él se habían generado. Las empresas presentaban ineficiencia con altos costos, crecimiento del déficit tarifario (tarifación a costo marginal y reconocimiento de componentes de la inversión), una tarifa para cada usuario dependiendo de su ubicación geográfica y eléctrica, gran acumulación de deudas entre agentes del sector y con Petrocomercial (filial de Petroecuador) en la dotación de combustibles para la operación de las centrales. La crisis que enfrentaba el sector era cada vez más insostenible: el inversor privado no deseaba participar por estos problemas económico-financieros, y el Estado estaba legalmente impedido de invertir, situación que afectó la operación técnica del sector.

De esta forma, no se podía cubrir la demanda de energía eléctrica y se realizaba con la sobreexplotación de la infraestructura e instalaciones existentes.

En el ámbito de las telecomunicaciones, en 1997, la Empresa Estatal de Telecomunicaciones Emetel fue escindida en las empresas estatales Andinatel S.A. y Pacifictel S.A., siendo su propietario el Fondo de Solidaridad (Trujillo, 2005: 5), entidad que tenía por disposición legal la potestad de vender las empresas a la iniciativa privada e invertir los excedentes que generaban las empresas en proyectos de desarrollo social. Pero legalmente este fondo no podía reinvertir recursos para mejorar los rendimientos empresariales (Ruiz, 2012).

Fue así como el Ecuador fue derruido por el neoliberalismo, las instituciones fueron pulverizadas, dejando a las empresas públicas en el peor de los limbos: postradas en su capacidad de ejecución, con indicios de piponazgos, latisueldos y herencia de cargos entre familiares, así como otras irregularidades.

53
53
FERROCARRILES ECUATORIANOS
G. & Q.

2

La recuperación de las empresas públicas

La situación anárquica en la que se desenvolvían las empresas públicas por la autonomía legal acompañada de las políticas privatizadoras y neoliberales predominantes antes de la Revolución Ciudadana, tuvo un punto de quiebre con la expedición de la Constitución en el año 2008 y de la Ley Orgánica de Empresas Públicas en 2009. Estos dos cuerpos legales establecen directrices que han permitido la creación organizada de empresas públicas, su vinculación con los ministerios sectoriales y ministerios coordinadores, la articulación de las políticas empresariales con la planificación nacional, al igual que la rectoría del Estado en la gestión de sectores estratégicos, prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sostenible del patrimonio natural y bienes públicos.

Además, la Ley Orgánica de Empresas Públicas –marco legal exclusivo para empresas estatales, único en la región- constituye una herramienta para regular la autonomía de las empresas en los ámbitos de su administración y funcionamiento.

2.1. El rol de las empresas públicas a partir de la nueva Constitución

La Constitución del Ecuador otorga al Estado la potestad de planificar el desarrollo del país y recuperar su rol protagónico como agente dinamizador de la economía. Uno de los instrumentos con los que cuenta el Estado para intervenir en la economía es la creación de empresas públicas como instrumentos de política. Esto significa una mayor presencia estatal en sectores estratégicos, la recuperación de las empresas públicas existentes y la gestión soberana de los recursos no renovables como petróleo y minería, además de una recuperación de la inversión pública y social.

La principal diferencia es que el Estado no puede ser marginado de los sectores estratégicos.[2]

[2] Son recursos estratégicos, según la Constitución: "la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley"(Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art. 313).

Las competencias a nivel central tienen que estar garantizadas en una lógica de derecho, de solidaridad, de subsidiaridad, para toda la población ecuatoriana en un adecuado modelo socioeconómico. Por lo tanto, son elementos de la Reforma del Estado la recuperación de los sectores estratégicos y de sus empresas públicas. Esto no implica desconocer que las empresas públicas vienen de un proceso de desgaste que limitó sus funciones y eficiencia.

De acuerdo con el Artículo 315 de la Constitución "El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas". Las empresas públicas se constituyen en instrumentos de soporte para alcanzar los objetivos de la planificación nacional, lo que les da el carácter de estratégicas en la estructura institucional del Estado.

2.2. La promulgación de la LOEP y los principales puntos de ruptura

Los principios constitucionales se fortalecen con la promulgación de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) expedida el 16 de octubre de 2009 mediante Registro Oficial Suplemento 48. Este cuerpo normativo establece directrices para la creación y funcionamiento de las empresas, entre las que podemos destacar la definición y constitución de las mismas, dirección y administración, gestión del talento humano, sistema de contratación, régimen económico y financiamiento.

Dentro de régimen constitutivo, la LOEP establece cuatro instancias con potestad para la creación de empresas públicas: las de la Función Ejecutiva, creadas mediante decreto; las de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), creados por acto normativo legalmente expedido; las constituidas entre la Función Ejecutiva y los GAD a través de una escritura pública, y las pertenecientes a universidades públicas, constituidas por resolución adoptada por el máximo organismo universitario competente.

Por otra parte, los lineamientos para la dirección y administración de las empresas contemplados en la LOEP determinan la conformación de los directorios, las atribuciones de sus miembros, los deberes y atribuciones de los gerentes de las empresas, al igual que el alcance de sus responsabilidades.

En el ámbito de la gestión del talento humano, se establece el órgano administrador y los principios para la administración del sistema de talento humano, los tipos de nombramientos, contratación y optimización del personal, los contratos colectivos, asociaciones de obreros, la prohibición de reparto de utilidades y excedentes, normas para la regulación de condiciones de trabajo, entre otras.

La LOEP también analiza los mecanismos asociativos, de expansión y desarrollo, norma las inversiones de las EP en otros emprendimientos delimitando su ámbito y alcance. Por otro lado, el régimen económico y de financiamiento direcciona aspectos que tienen que ver con el patrimonio, excedentes, rentabilidad social y subsidios y el régimen tributario para las empresas.

La LOEP norma además los mecanismos de fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas. Resulta imprescindible destacar las profundas transformaciones derivadas de esta acción normativa. Podemos citar que la LOEP:

> […]incluyó varios objetivos y principios, algunos operativos (constitución de las empresas públicas), otros sustanciales regulando el concepto de autonomía antes entendido como anarquía, fomentando el desarrollo armónico a través de la inclusión de las empresas públicas para diferentes niveles de gobierno a través de principios como la satisfacción de las necesidades básicas de sus habitantes, a la utilización racional de los recursos naturales, a la reactivación y desarrollo del aparato productivo, la prestación eficiente de servicios públicos con equidad social (Ruiz, 2012: 8-9).

2.3. El papel de la Senplades en la gestión empresarial pública

El Artículo 7 de la LOEP establece que el titular del organismo nacional de planificación, su delegada o delegado permanente, es miembro de todos los directorios de las empresas públicas constituidas por la Función Ejecutiva. La Senplades, como miembro de todos los directorios de las empresas públicas, se encarga de velar por la articulación entre la gestión empresarial y la planificación nacional.

A medida que se fueron constituyendo empresas públicas regidas bajo la LOEP, la Senplades tuvo que contar con una instancia que brindara asesoría técnica y jurídica a los delegados en directorios. Es así que, en noviembre de 2010, se creó la Dirección de Representación en Directorios y Empresas Públicas destinada a "asesorar a las autoridades institucionales en la toma de decisiones en los directorios de los cuerpos colegiados, empresas públicas y consejos en los que participa la Senplades, basándose en información técnica continua, confiable y oportuna, con sustento en las disposiciones legales vigentes" (Senplades, 2010a: 49). Posteriormente, considerando la amplitud de temas tratados en los directorios de las empresas y evidenciando necesidades de mejora en la gestión empresarial, en octubre de 2012, esta dirección se elevó a Coordinación General de Empresas Públicas[3] encaminando su misión a:

> Fomentar una gestión empresarial pública coherente con lo dispuesto en los diferentes niveles de la Planificación Nacional con visión de integralidad estatal y sectorial, promoviendo la eficiencia y la búsqueda de rentabilidad económica y social; a través del diseño de políticas de gestión empresarial pública y la asesoría a las autoridades institucionales, delegadas a los directorios de empresas públicas y a los consejos y cuerpos colegiados vinculados a las Empresas Públicas en los que [la] Senplades tiene representación (Senplades, 2010b: Art. 6).

De esta forma la Coordinación General de Empresas Públicas se compuso de dos macro procesos: la Dirección de Representación en Directorios que continúa manteniendo sus funciones; y, la Dirección de Gestión Empresarial Pública que tiene como rol orientar la vinculación de la gestión empresarial con la planificación nacional, las políticas públicas nacionales

[3] Mediante Acuerdo Ministerial 392 publicado en el Registro Oficial Suplemento 95 de 2 de diciembre de 2010, el mismo que tuvo una modificación el 25 de marzo de 2013.

y sectoriales. También tiene como responsabilidad el planteamiento de directrices para mejorar la gestión de las empresas públicas en los ámbitos de gobierno corporativo, direccionamiento estratégico, administración del talento humano gestión financiera contable, entre otros.

Podemos destacar los siguientes avances en la gestión empresarial pública promovidos por la Senplades: se ha expedido una norma técnica para la creación ordenada y coherente de empresas públicas; se han generado directrices para el desarrollo de las sesiones de directorios de las empresas; se ha desarrolado una línea de asesoría directa a las empresas para realizar sus planes estratégicos y postular proyectos de inversión y se ha vinculado a las empresas públicas en la planificación nacional como actores directos en varias políticas y lineamientos estratégicos de los objetivos nacionales de desarrollo.

2.3.1 Normativa para la creación de las EP

Con el propósito de que la creación de empresas públicas se articule efectivamente con la transformación institucional del Estado y no se generen duplicidad de funciones con otras instituciones públicas, el Presidente de la República, mediante Decreto Ejecutivo No. 1064 de 16 de febrero de 2012, expidió las directrices para la creación de empresas públicas por parte de la Función Ejecutiva. En dicho decreto se establece que:

> Las entidades y organismos de la Función Ejecutiva que gestionen la creación de empresas públicas deberán solicitar y obtener de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo el INFORME PREVIO DE PERTINENCIA, pronunciamiento que se realizará sobre la base del proyecto que se presente para su análisis y consideración […] Una vez finalizado el análisis, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo emitirá su informe que será remitido a la entidad solicitante (D. E. 1064, Art. 1).

Adicionalmente, este decreto delega a la Senplades la elaboración de la Norma Técnica para la creación de empresas públicas, la cual es de estricto cumplimiento para las instituciones de la Función Ejecutiva (D. E. 1064, Art. 2).

La norma técnica de creación de empresas públicas entró en vigencia el 10 de marzo de 2012 y establece parámetros que se revisan al interior de la Senplades para emitir informe previo a la creación de las mismas, y son los que se detallan a continuación:

1. Objetivos de creación de la empresa.- Se debe establecer el propósito principal que justifique la creación de la empresa, debe contener objetivos específicos que digan los logros de la operación de la empresa pública una vez que funcione.

2. Datos generales de la propuesta de creación.- Tiene que especificar la razón social a la que corresponde el nombre, entidad que la propone, tiempo estimado o la duración de la operación de la empresa, sector en el cual la empresa va operar, analiza la cobertura y localización de la empresa, el presupuesto requerido identificando el conjunto de actividades que se vayan a generar, y el cronograma de actividades en el cual se incluirán los recursos necesarios y los responsables de cada actividad.

3. Articulación normativa e institucional.- Alineación de objetivos, políticas, lineamientos y metas que establece el Plan Nacional para el Buen Vivir.

4. Diagnóstico institucional del área a intervenir.- Se realiza un mapa de actores, se incluye fortalezas, limitaciones y amenazas, y un análisis de las condiciones presentes y futuras.

5. Análisis de rentabilidad.- Se identifica la oferta, la demanda, el análisis de rentabilidades sociales, económicas y financieras con sus respectivos indicadores y metas. Todas las empresas públicas deben ser rentables, ya sea desde una perspectiva financiera o económica.

6. Estimación de beneficios previsibles que generará la creación de la empresa donde se identifican los beneficios sociales, económicos y tecnológicos.

7. Propuestas de modelo de gestión, organigrama funcional y propuesta remunerativa inicial.

Adicionalmente se deben presentar todos los documentos que respalden el proyecto. Una vez analizados todos los requisitos en mención, la Senplades emite un informe de pertinencia aprobando o desaprobando la propuesta de creación de la empresa pública, el mismo que es puesto a consideración del señor Presidente de la República.

2.3.2 La gestión de la representación en directorios de empresas públicas

La Coordinación General de Empresas Públicas de Senplades ha trabajado en generar directrices que permitan efectuar los directorios de las empresas públicas conforme a lo que establece la LOEP, de manera organizada y sistematizada. El anexo 1 muestra una propuesta para reglamentar el funcionamiento de los directorios.

Al realizar una sistematización de las sesiones de directorios efectuadas en el período comprendido entre el 1 de enero y el 9 de octubre de 2013, se contabilizan 131 sesiones de directorio, aproximadamente 14 sesiones de directorio por mes.

Las empresas públicas de los sectores estratégicos son las que más sesiones de directorio han mantenido, siendo CNT y EP Petroecuador las que cuentan con el mayor número de sesiones, comparadas con las demás empresas públicas constituidas por la Función Ejecutiva.

Adicionalmente, la Coordinación General de Empresas Públicas realiza acercamiento con el personal técnico de las empresas públicas para generar propuestas de consenso que son elevadas a consideración de los miembros de los respectivos directorios. El tipo de asesoramiento brindado a las empresas públicas se compone de temas de talento humano (estructuras orgánicas, normas internas, políticas salariales), gestión financiera (seguimiento a ejecución presupuestaria, revisión de balances consolidados, seguimiento a auditorías financieras) y direccionamiento estratégico (planificación estratégica, articulación programática, políticas de gobierno corporativo), entre otros.

3

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS

Al hablar de empresas públicas, nos referimos a entidades creadas por el Estado para diferentes fines como la generación de empleo, la producción de bienes y servicios, el desarrollo de capacidades tecnológicas nacionales, el manejo de recursos naturales y sectores estratégicos, la regulación del mercado, el suministro de servicios públicos estratégicos como la energía y telecomunicaciones, entre otros. En un marco general, el objeto de las empresas de propiedad estatal es transformarse en el vector detonante del desarrollo económico y social, en busca de maximizar los beneficios del interés público o nacional.

En la actualidad, el Ecuador cuenta con 28 empresas de la Función Ejecutiva, de las cuales 25 son públicas –es decir, 100% de propiedad estatal- y tres empresas son subsidiarias de economía mixta, donde el Estado tiene al menos el 51% de participación accionaria.[4] Con respecto a las empresas creadas por los GAD, hasta octubre de 2013 existen alrededor de 212 empresas. En el caso de las universidades se cuenta con diez empresas públicas a nivel nacional (el anexo 3 detalla las empresas públicas de la Función Ejecutiva, universidades y GAD).[5]

En cumplimiento de las disposiciones constitucionales se han creado empresas destinadas al manejo de los sectores estratégicos (16 de las 28 existentes), con el propósito de alcanzar la soberanía nacional en el manejo de los recursos naturales no renovables como el petróleo y los minerales metálicos y no metálicos; la regulación de monopolios en las telecomunicaciones; el suministro y el acceso a servicios públicos de dotación de energía eléctrica, telefonía fija, telefonía móvil, postales. A estas se suman otras empresas que cumplen fines productivos, sociales y de seguridad; cuyos roles, también importantes, tienen relación con la regulación de precios en el mercado, la prestación de servicios que el sector privado no tiene interés prioritario, la contribución directa o indirecta en la ejecución de políticas sectoriales. Finalmente, la reciente creación de Yachay EP destinada

[4] Octubre 2013.

[5] El contenido de este documento se restringe únicamente a empresas públicas constituidas por la Función Ejecutiva, por la participación que tiene la Senplades en todos los directorios de dichas empresas.

para la administración de la *Ciudad del Conocimiento* ubicada en Urcuquí, constituye uno de los desafíos más importantes en el ámbito de la educación superior, la investigación científica, la transferencia de tecnología y la promoción de emprendimientos productivos. La tabla 1 muestra el total de empresas públicas pertenecientes a la Función Ejecutiva.

Tabla 1. Empresas públicas de la Función Ejecutiva[6]

Sectores Estratégicos	
Hidrocarburos	EP Petroecuador Petroamazonas EP Flota Petrolera Ecuatoriana Flopec EP Refinería del Pacífico CEM Operaciones Río Napo CEM
Minería	Empresa Nacional Minera Enami EP Gran Nacional Minera Mariscal Sucre CEM
Electricidad	Corporación Eléctrica del Ecuador Celec EP Corporación Nacional de Electricidad Cnel EP Eléctrica de Guayaquil EP Cocasinclair EP Hidrolitoral EP
Telecomunicaciones	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Televisión y Radio de Ecuador EP RTV Ecuador Correos del Ecuador EP
	Ecuador Estratégico EP
Otros Sectores	
Productivo	Tame EP Ferrocarriles del Ecuador EP Empresa Pública Cementera del Ecuador EPCE Infraestructuras Pesqueras del Ecuador EP Unidad Nacional de Almacenamiento EP Empresa Pública Importadora EPI EP
Seguridad	Astilleros Navales del Ecuador Astinave EP Empresa de Municiones Santa Bárbara EP Fabricamos Ecuador Fabrec EP
Social	Empresa Nacional de Fármacos Enfarma EP Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos
Conocimiento y talento humano	Yachay EP

Fuente y elaboración: Senplades, CGEP.

A continuación describiremos la situación actual de cada una de las empresas de la Función Ejecutiva. No se ha incluido a la Empresa Pública Importadora (EPI EP) debido a que se encuentra en proceso de constitución.

[6] Empresas públicas constituidas por Decreto Ejecutivo y sus subsidiarias hasta octubre de 2013.

3.1. Sectores estratégicos

3.1.1 Empresas públicas del sector hidrocarburos

Breve contexto histórico

La historia de las empresas del sector petrolero se puede dividir en cuatro grandes momentos. Un primer momento va desde principios del siglo XX hasta el año 1971, con una subordinación de la actividad petrolera en beneficio del capital internacional y una ausencia de políticas públicas.

Durante un segundo momento, comprendido entre los años 1972 y 1981, los gobiernos dictatoriales marcaron una clara tendencia nacionalista y pusieron en vigencia políticas públicas encaminadas a regular y controlar la actividad hidrocarburífera del país. Los cambios establecidos a inicios de este período estuvieron a cargo del general Guillermo Rodríguez Lara, quien bajo una ideología revolucionaria para su época y contexto internacional, propuso políticas para un manejo soberano del recurso, el fortalecimiento del mercado interno a través de los procesos de sustitución de importaciones y la integración del Ecuador en

organismos internacionales encargados del manejo energético, como la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), Organización Latinoamericana de Energía (Olade), y la Asociación Regional de Empresas del Sector Petróleo, Gas y Biocombustibles en Latinoamérica y el Caribe (Arpel) (Llanes, 2004: 35). Otros hechos relevantes son la nacionalización de la empresa petrolera Gulf Oil y la transferencia del monopolio del mercado interno a la Corporación Estatal Petrolera del Ecuador (CEPE),[7] para que el Estado tome el control del consorcio CEPE-Texaco, operador de los campos ubicados en la región amazónica (Fontaine, 2008: 25).

El tercer momento, desde 1982 hasta el 2006 aproximadamente, se caracterizó por una apertura comercial neoliberal que reformó el modelo económico implantado desde los años setenta. Aquí surgió la iniciativa privatizadora de las actividades productivas que se encontraban bajo el control del Estado. Es así que en 1992, bajo el mandato de Sixto Durán Ballén, se impulsaron cambios normativos para brindar una mayor apertura a la inversión extranjera directa y ampliar la participación del capital privado en el marco de la propuesta modernizadora del Estado y en concordancia con las recetas propuestas por el *Consenso de Washington*[8] (Llanes, 2004: 30). Estas políticas entregaron el protagonismo de la exploración y explotación petrolera al sector privado, desplazando a Petroecuador[9], la petrolera estatal, cuya producción cayó de 325.000 barriles de petróleo por día (bpd) en 1993 a 198.000 bpd en 2006; mientras que la producción del sector privado subió de 30.000 bpd a 340.000 bpd en el mismo periodo.[10]

Sería el gobierno de Alfredo Palacio el que marcara una nueva tendencia en la política petrolera. Se plasmaron los primeros cambios sustanciales en el sector, enfatizados por los conflictos ambientales y sociales de la operación hidrocarburífera, lo que llevó a la caducidad y salida del país de la Occidental Petroleum Corporation (OXY). Siguiendo el mismo contexto y haciendo alusión a la captura de mayor renta petrolera, se implantaron cambios normativos como el Reglamento sustitutivo de la Ley 42-2006 reformatoria a la Ley de Hidrocarburos (Decreto Ejecutivo 1672), cuyo fin fue reconocer al Estado el 50% de los ingresos extraordinarios de participación sobre los excedentes por el alza de los precios del petróleo (Fontaine, 2008: 5).

Estas trasformaciones se ampliaron bajo un nuevo modelo económico establecido a partir del gobierno del presidente Rafael Correa Delgado a inicios de 2007, cuyo propósito se vio marcado en su política de

[7] Empresa estatal creada en 1972 (Ruiz, 2012; 1).

[8] La propuesta del "Consenso de Washington" contemplaba medidas para la modernización de los Estados bajo diez medidas estructurales que postulaban la desregulación estatal, la disciplina fiscal, la liberalización de los mercados y la privatización de las empresas públicas. También se incluyeron medidas para la liberalización del comercio internacional, un nuevo orden de prioridades para el gasto público, reformas tributarias, ajustes en las tasas de interés, establecimiento de una tasa de cambio competitiva y la garantía del derecho de propiedad.

[9] En 1989, la empresa CEPE se transforma en la Empresa Estatal Petroecuador (Ruiz, 2012:1).

[10] Datos estadísticos de la Secretaría de Hidrocarburos.

Estado, plasmada en el Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV), instrumento que marca el direccionamiento de la política pública en el país (Senplades, 2009: 150). La tendencia de la propuesta del PNBV se enfoca en dejar el modelo neoliberal para pasar a un modelo de economía endógena, buscando restablecer el protagonismo y el control del Estado sobre los modos de producción, entre ellos el sector petrolero.

Situación actual

En el sector petrolero nacional existió una reconfiguración del manejo del recurso petrolero, con lo cual las empresas públicas tomaron el protagonismo de la cadena de valor. En el sector se tiene tres empresas públicas, EP Petroamazonas que es la encargada del manejo del "*upstream*" hidrocarburífero, es decir la exploración y explotación de los campos de petróleo y gas; mientras que EP Petroecuador es la empresa encargada del "*downstream*" hidrocarburífero, es decir, el transporte, refinación y comercialización de los combustibles, además de las importaciones y exportaciones de los derivados del petróleo. En esta fase se incorpora la empresa EP Flopec encargada del transporte marítimo de hidrocarburos.

Además, se conformaron dos empresas de naturaleza mixta: Operaciones Río Napo CEM, encargada de la operación del campo Sacha, cuyo paquete accionario le pertenece en un 70% a Petroamazonas EP y el 30% a PDVSA; y, la Refinería del Pacífico CEM, creada para la construcción y operación del complejo refinador en Manabí, cuyo paquete accionario actualmente le corresponde a EP Petroecuador en un 51%, y a PDVSA en un 49%.

Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador,
EP Petroecuador

EP PETROECUADOR

www.eppetroecuador.ec

Misión

Generar riqueza y desarrollo para el Ecuador, con talento humano comprometido, gestionando rentable y eficientemente los procesos de transporte, refinación, almacenamiento y comercialización nacional e internacional de hidrocarburos, garantizando en primer lugar el abastecimiento interno de productos con calidad, cantidad, oportunidad, responsabilidad social y ambiental.

Visión

Ser la empresa reconocida nacional e internacionalmente por su rentabilidad, eficiente gestión, productos y servicios con elevados estándares de calidad, excelencia en su talento humano, buscando siempre el equilibrio con la naturaleza, la sociedad y el hombre.

Objetivos estratégicos empresariales

Debido a que EP Petroecuador maneja las fases de transporte, industrialización, comercialización interna y externa de hidrocarburos, se ha separado en dos objetivos axiales como son: operacional-financiero y social-talento humano.

Operacional - financiero

1. (Incrementar) Disponer hasta el 2018 de infraestructura de transporte y almacenamiento necesaria para cubrir la demanda hasta el 2033.

2. Incrementar la capacidad de refinación y comercialización hasta el 2018, con productos de alta calidad, y biocombustibles a nivel nacional e internacional.

3. (Generar) Obtener rentabilidad acorde a estándares internacionales.

Social - talento humano

1. Ejecutar hasta el 2018 programas de compensación social en todas las áreas de influencia de operación directa.

2. Desarrollar hasta el 2018, una cultura empresarial de excelencia, e innovación centrada en valores y orientada a la responsabilidad social empresarial.

3. Incrementar y motivar la especialización del talento humano.

Actividad empresarial

Con la aplicación y ejecución del Decreto Ejecutivo 1351-A, que entró en vigencia a partir del 2 de enero de 2013, las nuevas actividades de EP Petroecuador son las de transportar, refinar, comercializar interna y externamente los hidrocarburos, preservando el medio ambiente en los lugares de operación directa.

Principales proyectos

Transporte y almacenamiento

- *Repotenciación de estaciones de bombeo del poliducto Esmeraldas-Santo Domingo-Quito:* El objetivo de este proyecto es incrementar la capacidad de transporte del poliducto, de acuerdo a la proyección de demanda.

- *Construcción de poliducto Pascuales- Cuenca:* El objetivo de este proyecto es incrementar la capacidad de transporte de productos por medio de la construcción del poliducto, de acuerdo a la proyección de demanda.

- *Almacenamiento, transporte y distribución de gas licuado de petróleo (GLP) para la zona sur del país:* El objetivo de este proyecto es eliminar costos de almacenamiento flotante y la operación de alijes reemplazando por un almacenamiento en tierra para garantizar el abastecimiento de GLP a la zona sur del país con una proyección de 20 años.

- *Construcción poliducto Ambato-Riobamba:* Los objetivos de este proyecto son tener alta disponibilidad de productos limpios en Riobamba con el fin de satisfacer su demanda actual e incrementar su área de influencia hasta el año 2030.

Refinación

- *Programa de rehabilitación de Refinería Esmeraldas:* El objetivo de este proyecto es recuperar la integridad mecánica para alcanzar la continuidad operativa de la refinería al 100% de capacidad 110.000 barriles por día bpd, en sus instalaciones y de forma sostenida y segura para el personal.

Comercialización

- *Adquisición, remodelación y construcción de depósitos de gasolina para pesca artesanal:* El objetivo de este proyecto es contribuir al control del uso y distribución de gasolina de pesca artesanal en el país, mediante el incremento de la participación directa de EP Petroecuador en la comercialización.

- *Red de gasolineras frontera norte y sur del país:* El objetivo de este proyecto es abastecer de combustibles al mercado de las zonas de frontera sur, mediante la participación directa de EP Petroecuador en la comercialización, contribuyendo al control del uso indebido de los productos limpios.

- *Remodelación estación de servicios Petrocomercial San Cristóbal:* El objetivo de este proyecto es mejorar la operatividad actual de la estación de servicios existente mediante la remodelación y ampliación de facilidades en sus instalaciones.

- *Estación de servicios y depósito de gas licuado de petróleo (GLP) Petrocomercial Puerto Ayora:* El objetivo de este proyecto es mejorar la operatividad actual de la estación de servicios existente mediante la ampliación de facilidades en sus instalaciones.

Desarrollo organizacional

- *Implementación ERP E-BUSINESS suite de ORACLE:* Los objetivos de este proyecto son:

  - Integrar y mantener la información actualizada.
  - Lograr eficiencia en la gestión de la empresa.
  - Mejorar el control de las áreas administrativas y operativas.
  - Agilizar los procesos internos y toma decisiones.

Seguridad, salud y ambiente

- *Programa de salud ocupacional trabajadores de EP Petroecuador:* El objetivo de este proyecto es vigilar, promover y proteger la salud integral de los trabajadores para mantener una óptima productividad empresarial.

- *Eliminación de fuentes de contaminación en el campo El Salado-Napo:* El objetivo de este proyecto es eliminar fuentes de contaminación existentes en el campo El Salado de la EP Petroecuador.

Resultados operacionales

Tabla 2. Resultados operacionales: EP Petroecuador

Cifras en miles de barriles				
Detalle	2011	2012	Variación 2012/2011	
			Volumen	%
Extracción de crudo	73.372	79.371	5.999	8,2%
EP Petroecuador	55.297	58.258	2.960	5,4%
Operaciones Río Napo	18.075	21.114	3.039	16,8%
Transporte de crudo (SOTE)	125.987	129.016	3.029	2,4%
Exportación de crudo	105.599	112.321	6.722	6,4%
Extracción de gas natural MMPC	8.522	15.249	6.727	78,9%
Refinación de crudo	56.960	55.583	(1.377)	-2,4%
Producción nacional de derivados (a)	70.645	71.566	921	1,3%
Importación de derivados	41.021	43.015	1.995	4,9%
Despacho de derivados a mercado interno	82.533	85.269	2.736	3,3%
Exportación de derivados	11.527	10.038	(1.489)	-12,9%
Nota: (a) Incluye productos importados como nafta de alto octano y cutter stock que se utilizan para mezclas.				

Fuente y elaboración: EP Petroecuador.

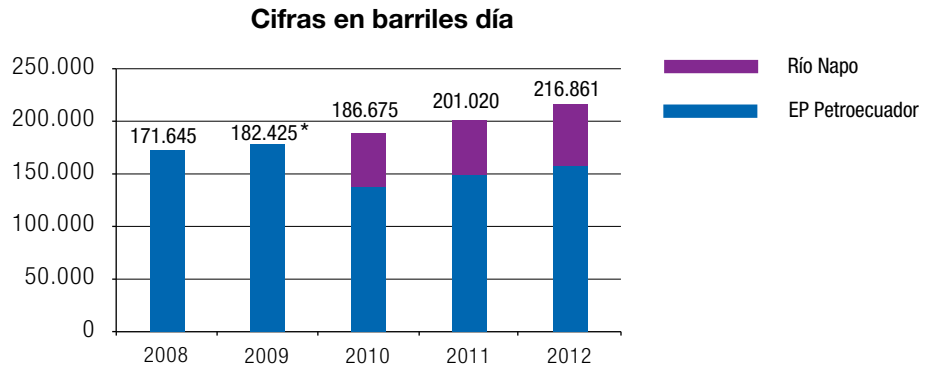


Gráfico 1.
Extracción de crudo 2008 - 2012: EP Petroecuador

Fuente y elaboración: EP Petroecuador.

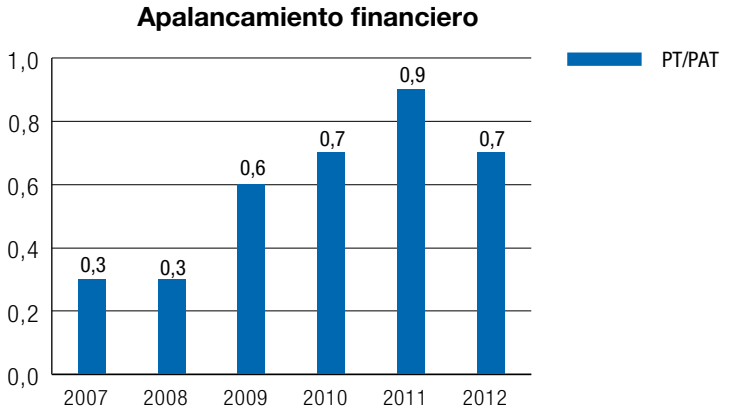
Nota:*El 3 de noviembre de 2009, el campo Sacha pasa a ser operado por Río Napo CEM.

Promedio anual EP Petroecuador bls/día	159.174	Var12/11: + 5,4%
Promedio anual Río Napo bls/día	57.688	Var12/11: + 16,5%
Promedio anual bls/día EPP + RN 2012	216.861	Var12/11: + 8,2%

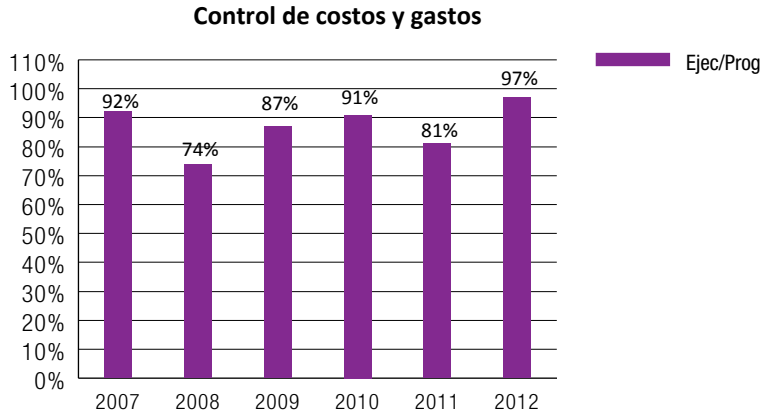
Resultados financieros

Gráfico 2.
Eficiencia y productividad: EP Petroecuador

Fuente y elaboración: EP Petroecuador.



Los niveles de apalancamiento financiero se han mantenido en los últimos tres años entre el 0,7 y 0,9. En el año 2012 el apalancamiento significó que el patrimonio de EP Petroecuador estuvo financiado en un 70% por pasivos a corto y largo plazo.



La ejecución de los costos y gastos que en los últimos tres años ha sido en promedio del 88%, lo que significa una ejecución acorde a lo planificado.

Desafíos

- Incrementar en un 16% la capacidad de transporte por poliducto a nivel nacional en los próximos dos años.
- Recuperar la capacidad operativa del 100% en Refinería Estatal Esmeraldas con programa de rehabilitación hasta octubre 2014.
- Incorporación de plan de mejores prácticas de operación y mantenimiento en refinerías, hasta el 2016.
- Incrementar la participación de la comercializadora estatal en el mercado de distribución de combustibles (del 25% al 28% sector automotriz) y GLP (del 4% al 40%).
- Implementar el plan de modernización de EP Petroecuador hasta diciembre 2014 (73% en 2013).

Empresa Pública de Exploración y Explotación de Hidrocarburos, Petroamazonas EP

PETROAMAZONAS EP

www.petroamazonas.ec

Misión

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.

Visión

Ser la empresa referente del Estado ecuatoriano y líder de la industria de exploración y explotación de hidrocarburos a nivel nacional y regional, por eficiencia, integridad y confiabilidad, a la vanguardia de la responsabilidad social y ambiental.

Objetivos estratégicos empresariales

1. Incrementar el conocimiento del subsuelo de las cuencas hidrocarburíferas del Ecuador.
2. Incrementar el nivel de reservas hidrocarburíferas de Petroamazonas EP mediante actividades de exploración.
3. Incrementar el nivel de reservas hidrocarburíferas de Petroamazonas EP mediante el incremento del factor de recobro en campos en operación.
4. Incrementar la producción de petróleo y de gas con respecto a la curva base anual, tan alto como técnicamente sea posible sin afectar la vida útil de los campos.
5. Incrementar el valor de la compañía mediante el manejo eficiente de recursos.
6. Expandir actividades de exploración y producción, a nivel nacional y regional.
7. Fortalecer la responsabilidad social y ambiental de las áreas de influencia de Petroamazonas EP.
8. Garantizar el soporte tecnológico en los procesos de la empresa, asegurando la disponibilidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios.
9. Fortalecer el talento humano según las exigencias de la empresa.

Actividad empresarial

Petroamazonas EP es la empresa pública de exploración y explotación de hidrocarburos del Ecuador.

Luego de dos años de un trabajo planificado y constante, bajo lineamientos claros definidos en la política petrolera del Gobierno Nacional, se concretó el proceso de absorción de la Gerencia de Exploración y Producción de EP Petroecuador, la Gerencia de Gas Natural y la Coordinación de Aviación, amparado con la promulgación del Decreto Ejecutivo 1351-A.

Con ello, desde el 2 de enero de 2013 Petroamazonas EP tiene a cargo la operación de 14 bloques petroleros en el oriente ecuatoriano, 3 bloques en la costa y las operaciones Off Shore de producción de gas natural en el campo Amistad en el Golfo de Guayaquil.

Hasta diciembre de 2012, contó con reservas originales totales de 4.667 millones de barriles de petróleo (MMBP) y reservas remanentes totales de 427 MMBP. Desde enero de 2013 cuenta con reservas originales totales de 13.935 MMBP y reservas remanentes totales de 1.609 MMBP.

Principales proyectos

Proyecto Bloque 31

El objetivo del proyecto es incrementar los ingresos del Estado ecuatoriano mediante el desarrollo e incorporación a la producción de 45 millones de barriles de reservas; con una primera fase de 25 millones de barriles del campo Apaika a partir del segundo semestre de 2013.

A julio de 2013, el proyecto tiene un avance del 66.36% y se tiene programado el inicio de la producción en septiembre de 2013.

Proyecto OGE (Optimización Generación Eléctrica) sectorial

Los objetivos de este proyecto son los siguientes:

- Optimizar gas asociado para generación eléctrica y producción de GLP.

- Eliminar el uso de diesel para generación eléctrica.
- Interconexión eléctrica de las operaciones petroleras en el Distrito Amazónico.
- Reducir emisiones a la atmósfera.
- Alimentar energía eléctrica de menor costo a las comunidades dentro del área de influencia.
- Cambio de la matriz energética sector petrolero ecuatoriano Distrito Amazónico.

El Proyecto OGE ha sido reconocido internacionalmente con los siguientes premios:

- "Best Carbon Market Energy Efficiency Pioneer South America - 2011" De World Finance.
- "Award for Excellence in Flaring Reduction - 2012" de GGFR (Global Gas Flaring Reduction) del Banco Mundial.

Gas natural

El objetivo es incrementar la producción y reservas de gas natural para satisfacer la demanda actual y futura con el fin de cambiar la matriz energética, reemplazando así los combustibles subsidiados (GLP, diesel, fuel Oil y gasolina) y contribuyendo a la soberanía energética, a través de la disminución de la importación de combustible y mejorando el medio ambiente.

Proyecto Pañacocha – Playas del Cuyabeno

El objetivo fundamental del proyecto es el promover la construcción del capital humano y social de las poblaciones de Pañacocha y playas de Cuyabeno, ubicadas dentro del área de intervención de Petroamazonas EP, a través de la implementación de infraestructura de servicios básicos y sociales, así como de las medidas necesarias para garantizar la sostenibilidad de la inversión.

El proyecto prevé la implementación de la infraestructura de servicios básicos y sociales, todo esto en estricto cumplimiento de los requerimientos del estudio de impacto ambiental y plan de manejo ambiental; beneficiando a 1.252 habitantes de la zona y generando alrededor de 495 empleos (directos e indirectos).

Resultados operacionales

La tabla 3 muestra el resultado de las principales metas operacionales de Petroamazonas EP.

Tabla 3. Resultados operacionales: Petroamazonas EP

Barriles por año	2012			2013
	PAM EP	GEXP	TOTAL	PAM EP
Producción	54.284.837	58.238.100	112.522.937	118.589.482
Reacondicionamientos de pozos	131	295	426	358
Cambios de zona	48	76	124	94
Pozos perforados completados	80	81	161	221
Reservas exploratorias	30,44	-	30,44	34,89

Nota: Los resultados de producción de crudo reflejan datos reales del período enero – junio 2013 y resultados proyectados desde agosto a diciembre. Los reacondicionamientos de pozos, cambios de zona y perforación y completación de pozos del año 2013, reflejan datos reales del período enero – junio 2013 y resultados proyectados desde julio a diciembre. No incluye la producción del Campo Sacha operado por Operaciones Río Napo CEM.

Fuente y elaboración: Petroamazonas EP.

Durante 2012, Petroamazonas EP produjo un total de 112.522.937 de barriles de petróleo. En 2013, se espera producir 118.589.482 barriles, es decir un 5% por encima del año anterior. Con fecha 28 de julio 2013, la producción total de petróleo de Petroamazonas EP alcanzó el récord de 338.134 barriles de petróleo por día.

Petroamazonas EP, durante 2013, ha mantenido un promedio de 28 torres de perforación, con las cuales se tiene proyectado perforar un 37% más de pozos con respecto a los perforados por Petroamazonas EP y la Gerencia de Exploración y Producción de EP Petroecuador durante 2012.

En lo que respecta a Operaciones Río Napo CEM, durante 2012 produjo un total de 21.113.591 barriles de petróleo. Durante 2013, se espera tener un incremento de producción del 23%, teniendo una producción anual de 25.985.493 barriles.

Petroamazonas EP, la empresa pública de exploración y explotación de hidrocarburos del Ecuador, incrementa la producción petrolera en un 8,20% en 2013, comparada con el año anterior.

Resultados financieros

Tabla 4. Resultados financieros: Petroamazonas EP

Cifras en USD	2012			2013
	PAM EP	GEXP	TOTAL	PAM EP
Detalle	Ejecución	Ejecución	Ejecución	Proyección
Inversiones	1.150.881.439	358.918.269	1.509.799.708	2.999.532.958
Costos y gastos	508.079.179	1.049.246.914	1.557.326.093	1.368.944.709
Total	**1.658.960.618**	**1.408.165.183**	**3.067.125.801**	**4.368.477.667**

Nota: Los resultados de ejecución presupuestaria del año 2013, reflejan datos reales del período enero – julio 2013 y resultados proyectados desde agosto a diciembre.

Fuente y elaboración: Petroamazonas EP.

Desafíos

Petroamazonas EP, como empresa pública de exploración y explotación de hidrocarburos, ha tomado el compromiso de ejecutar todas las acciones y actividades necesarias para alcanzar las metas del Plan Maestro de Hidrocarburos del Ecuador, realizado por la Wood Makenzie, y para esto debe ejecutar:

- Perforación in-fill: Continuar con la perforación de desarrollo en campos en producción.
- Exploración aledaña: Perforar entre 15 a 20 pozos exploratorios por año del 2014 al 2017, realizando aproximadamente 4000 km^2 de sísmica 3D.
- Proyectos recuperación secundaria/recuperación mejorada (IOR/EOR): Petroamazonas EP debe implementar proyectos piloto IOR / EOR y luego masificarlos en todos los campos en operación, con la finalidad de incrementar reservas y producción.
- Desarrollo bloques Sur Oriente Ecuatoriano: Actualmente Petroamazonas EP está trabajando con sus socios para presentar una propuesta de exploración y explotación de los Bloques 28 y 86 del Sur Oriente Ecuatoriano, a la Secretaría de Hidrocarburos del Ecuador.
- Internacionalización: Petroamazonas EP ha tomado la iniciativa de contactarse con empresas públicas de los países vecinos, con la posibilidad de formar alianzas estratégicas con empresas del sector de hidrocarburos, en búsqueda de beneficios mutuos y que permitan a la organización consolidar su posición a nivel local y proyectar sus operaciones a nivel internacional, con el objeto de incrementar el valor de la empresa.

Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana, EP Flopec

EP Flopec
EMPRESA PÚBLICA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA

www.flopec.com.ec

Misión

Somos una empresa de transporte marítimo de hidrocarburos, estratégica para el Estado ecuatoriano. Satisfacemos las necesidades crecientes del mercado nacional e internacional, brindando a nuestros clientes servicios diversificados de calidad a través de personal competente, alineado a los objetivos, valores y principios de la organización. Preservamos el medio ambiente y contribuimos al desarrollo del país y del Buen Vivir.

Visión

Seremos líderes en servicios de transporte marítimo de hidrocarburos en la costa americana del Pacífico. Contaremos con infraestructura óptima para cubrir la demanda nacional y los requerimientos del mercado regional.

Objetivos estratégicos empresariales

1. Gestionar la operación del transporte marítimo del 100% de las exportaciones e importaciones de hidrocarburos, desde y hacia Ecuador, a través de tonelaje controlado por EP Flopec, así como el 25% del mercado regional; priorizando las necesidades nacionales, contribuyendo al presupuesto general del Estado y favoreciendo a la balanza de pagos, generando empleo, en términos de rentabilidad y competitividad sistémica; a través de la generación de alianzas estratégicas a largo plazo.
2. Incrementar la participación en el mercado nacional e internacional.
3. Fortalecer el transporte de hidrocarburos de los productos comercializados por el Estado a nivel nacional e internacional.
4. Consolidar y desarrollar alianzas estratégicas.
5. Incrementar los niveles de rentabilidad y productividad de la empresa, de acuerdo a los estándares de la industria.

Actividad empresarial

EP Flopec se dedica a la transportación de hidrocarburos por vía marítima desde y hacia los puertos nacionales y extranjeros; prestación de servicios de transporte comercial marítimo y fluvial de hidrocarburos, y demás actividades relacionadas.

Las grandes líneas de negocio son: la provisión de servicio de transporte marítimo de hidrocarburos por viaje ("spot"), la provisión de servicio de transporte marítimo de hidrocarburos a tiempo ("time charter" / "bare boat"), y otros servicios relacionados: agenciamiento, remolcadores, servicios de lancha y demás servicios de agenciamiento.

Principales proyectos

Construcción del Terminal Marítimo y Terminal de Almacenamiento de GLP Monteverde.

Con el objetivo de contar con una infraestructura adecuada que permita la distribución nacional e internacional de GLP y la reducción del costo anual de almacenamiento, transporte de cabotaje y distribución del GLP, que representa para el país, el Gobierno Nacional a través de EP Flopec, emprende la construcción de un terminal para el almacenamiento de gas licuado de petróleo (GLP) en la zona de Monteverde, a fin de satisfacer las necesidades de almacenamiento del país y parte de la demanda regional, en la parroquia Monteverde, provincia de Santa Elena, con las siguientes características:

- Terminal marítimo con capacidad para atracar buques de 75.000 DWT.
- Almacenamiento para propano y butano refrigerado y para GLP presurizado, con capacidad de 60.000 TM.
- Avance del proyecto: 99%.

Beneficios para el país:

- Ahorro de USD 250 millones en 20 años por reemplazo del sistema actual de almacenamiento y distribución de GLP.

- Incremento de los días de reserva de 4 a 30, evitando el desabastecimiento en el país.
- Construcción de obras de compensación social.
- Creación de fuentes de trabajo directas e indirectas para los habitantes del sector.

Resultados operacionales

La operatividad en el período analizado se mide por el número de días que los buques estuvieron operativos (tomando en cuenta los días en los que estuvieron fuera de servicio) sobre los 365 días del año. La operatividad de la flota es muy buena.

Tabla 5. Operatividad de buques: EP Flopec

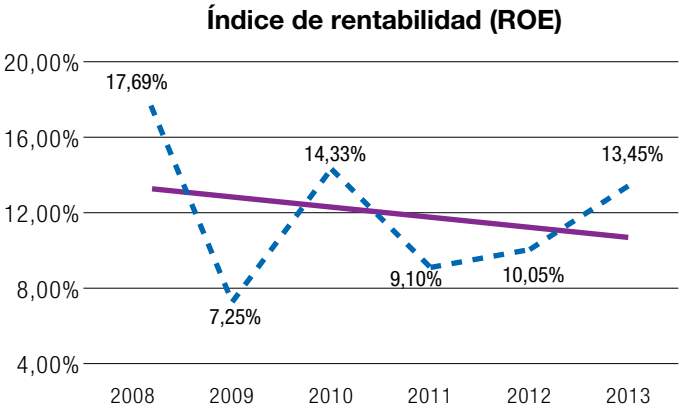
Buque	Meta (%)	Operatividad					
		2009	2010	2011	2012	2013 (ene-jun)	Promedio
Santiago	96	89,74	98,34	100,00	91,60	100,00	95,93
Zamora	96	93,17	100,00	100,00	91,64	100,00	96,96
Cotopaxi	96	100,00	99,49	91,48	98,19	100,00	97,83
Chimborazo	96	88,56	97,86	84,41	91,05	100,00	92,38
Aztec	96	98,32	94,82	98,27	99,72	91,67	96,56
Zaruma	97		99,07	100,00	100,00	100,00	99,77
Pichincha	97		99,82	96,63	100,00	100,00	99,11
Promedio de la flota							96,94

Fuente y elaboración: EP Flopec.

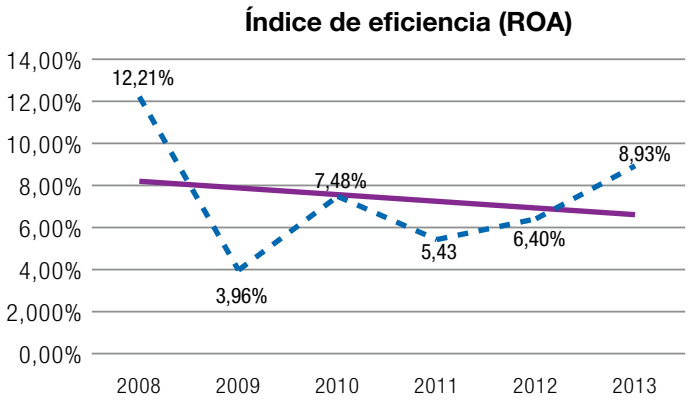
Resultados financieros

Gráfico 3.
Resultados financieros: EP Flopec

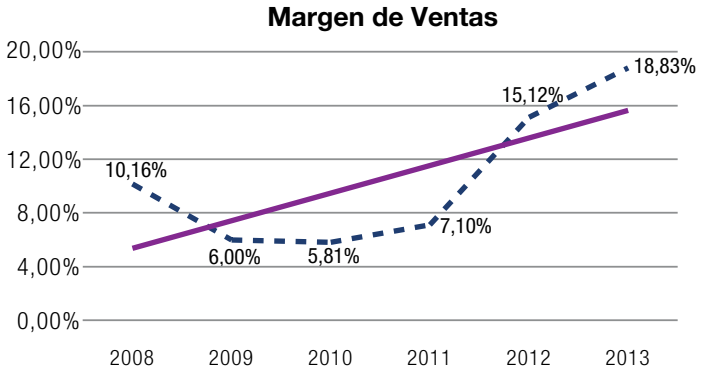
Fuente y elaboración:
EP FLOPEC, 2013.



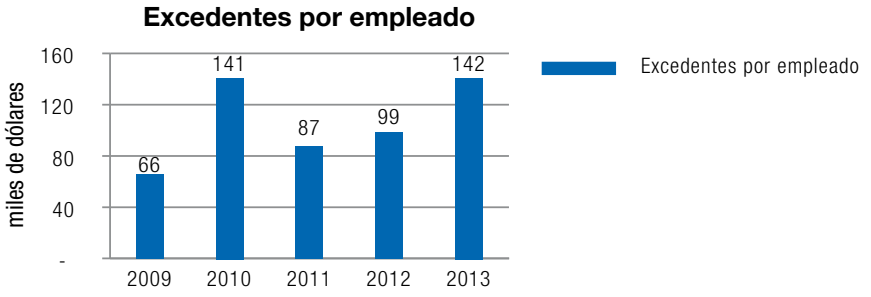
Nota: 2013 - perído enero-junio



Nota: 2013 = período enero- junio



Nota: 2013 - período enero - junio



Nota: 2013 - período enero - junio

Gráfico 3.
Resultados financieros: EP Flopec

Fuente y elaboración: EP FLOPEC, 2013.

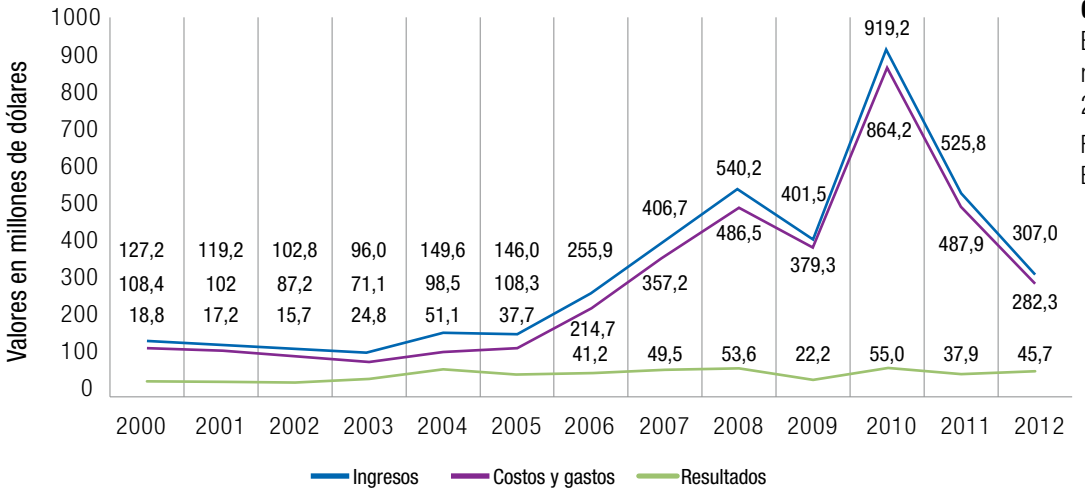


Gráfico 4.
Evolución de resultados financieros 2000-2012: EP Flopec

Fuente y elaboración: EP FLOPEC, 2013.

Desafíos

- Alcanzar un nivel de ingresos operativos para el año 2017 de USD 800 millones mediante la implementación del plan estratégico y la internacionalización de las operaciones.
- Fortalecer y modernizar la flota.
- Fortalecimiento de la estructura organizacional mediante el desarrollo del personal y sus competencias, según la visión y manteniendo un recurso humano competitivo a nivel internacional.
- Impulsar a EP Flopec como agente naviero mediante la renovación de lanchas y de material marítimo necesario, y la incursión en prestación de servicios a compañías no petroleras y en puertos extranjeros, para el primer semestre 2014.
- Traslado de la sede de la empresa a Esmeraldas.

3.1.2 Empresa pública del sector minero

Breve contexto histórico

La institucionalidad del sector minero inició con el Servicio Nacional de Geología y Minería (1964-1973), institución que trabajó, elaboró y publicó más del 50% de la carta geológica nacional a escala 1:100.000; realizó campañas de geoquímica como geofísica regional y de detalle en la búsqueda de yacimientos de minerales metálicos en toda la Cordillera Occidental y en la Costa ecuatoriana. Durante cuatro décadas, con la cooperación inicial de los geólogos de la ONU y luego de las misiones geológicas de Inglaterra, España, Bélgica, Alemania y Japón, se realizó la exploración básica y en parte detallada en 26 proyectos mineros distribuidos en diferentes provincias del país. Sustituyeron al Servicio Nacional de Geología y Minería: la Dirección General de Geología y Minas (DGGM) en el período 1973-1985, el Instituto Ecuatoriano de Minería (Inemin) durante el período 1985-1991, la Corporación de Desarrollo e Investigación Geológico Minero Metalúrgica (Codigem) en el período 1991-1999 -creado para realizar el desarrollo y manejo de proyectos del Estado-, y

la Dirección Nacional de Geología (Dinage) de 1999 a 2009 (Herrera, Arias y López, 2012: 8).

La Ley de Minería de 1991 delegó al Ministerio de Energía y Minas para direccionar la política minera, disponiendo a su vez la creación de la Dirección Nacional de Minería y la Corporación de Desarrollo e Investigación Geológico Minero Metalúrgica (Codigem). Se realizaron algunas reformas a la Ley estableciendo una estructura organizacional con una subsecretaría para el subsector de minas, compuesta por dos direcciones de apoyo: Dirección Nacional de Minería (DNM) y la Dirección Nacional de Geología, y una Subsecretaría de Protección Ambiental.

La actividad empresarial minera del Estado inicia en el Ecuador en enero de 2010, con la creación de la Empresa Nacional Minera Enami EP, destinada a la gestión y al aprovechamiento de los recursos naturales no renovables en la actividad minera, conforme a la Ley de Minería.

El gobierno de la Revolución Ciudadana busca generar una actividad minera comprometida, responsable y ética, que sea justa con la comunidad, la economía, el ambiente y el Estado.

Empresa Nacional Minera, Enami EP

Enami ep
Juntos por una minería responsable

www.enamiep.gob.ec

Misión

Desarrollar el sector minero mediante la exploración, explotación, refinación, comercialización y cierre de minas de manera segura, eficiente y sustentable, con responsabilidad social y ambiental para contribuir con el desarrollo económico e integral del Estado.

Visión

Ser la empresa líder en la gestión minera a nivel nacional, comprometida con el desarrollo del país, ambiental y socialmente responsable, con talento humano competente y comprometido con la organización.

Pilares estratégicos

1. Aprovechamiento integral de los recursos mineros.
2. Aportar con materia prima mineral para el cambio de la matriz productiva.

Objetivos estratégicos empresariales

1. Incrementar el valor económico de los recursos minerales del Estado.
2. Generar proyectos mineros rentables.
3. Posicionar la imagen de credibilidad y excelencia empresarial a nivel nacional e internacional.
4. Incrementar la participación de socios estratégicos.

Actividad empresarial

La Empresa Nacional Minera, Enami EP, es la encargada de gestionar el sector estratégico minero, a través de: el desarrollo de proyectos de exploración para la determinación y evaluación de recursos minerales en todo el territorio nacional, y la explotación de minería metálica a mediana y gran escala.

Principales proyectos

Proyectos de exploración:

- Llurimagua (Cobre-Molibdeno)
- El Torneado (Cobre-Molibdeno)
- Telimbela (Cobre-Molibdeno)
- Tola Norte (Hierro-Titanio)
- Pacto (Oro)
- La Bonita (Oro- Cobre-Molibdeno)

Proyectos de explotación-remediación:

- Río Santiago (Oro)
- Río Congüime (Oro)
- Río Huambuno (Oro)

Resultados operacionales

- Proyecto Llurimagua: Relogeo de 9.741 m de testigos de perforación divididos en 30 sondajes.
- Proyecto Telimbela: Mapeo geológico de 1.227 hectáreas (ha), escala 1:50.000.
- Proyecto El Torneado: Mapeo geológico de 1.098 ha, escala 1:10.000.
- Proyecto Tola Norte: Interpretación de estratos arenosos mineralizados, potencia 7 m.
- Proyecto Pacto: Levantamiento geológico estructural de las áreas mineras Urcutambo e Ingapi. Escala 1:5.000.
- Proyecto Isimanchi (traspasado a Empresa Pública Cementera del Ecuador, EPCE): Determinación de recursos inferidos, indicados y medidos totalizando 45 MM TM de caliza de calidad óptima para la elaboración de cementó hasta agosto de 2013.
- Proyecto Río Santiago: Reconformación de 432.500 m^2 en suelos de terrazas aluviales.
- Proyecto Río Congüime: Reconformación de 39.100 m^2 en suelos de terrazas aluviales.

Resultados financieros

- Proyecto Río Santiago: 71.187,64 gramos de oro explotado (corte al 30 de junio/2013).

- Proyecto Río Congüime: 38.015,49 gramos de oro explotado (corte al 30 de junio/2013).

Desafíos

- La Empresa Nacional Minera entregará al Estado ecuatoriano recursos inferidos, indicados y medidos de los proyectos que se encuentran en fase de exploración hasta finales del año 2017.

- La Empresa Nacional Minera desarrollará proyectos de explotación de minerales metálicos de mediana y gran escala, que le permitirán buscar su auto sustentabilidad en el largo plazo.

La Enami EP tiene como subsidiaria a la empresa de economía mixta Gran Nacional Minera Mariscal Sucre CEM, creada el 26 de julio de 2010. Su composición accionaria está conformada por un 51% de participación de la Enami EP y un 49% de la empresa venezolana CVG Minerven.

La Gran Nacional Minera Mariscal Sucre CEM ejecuta dos de los proyectos emblemáticos mineros del Ecuador. El primer proyecto corresponde a la concesión minera Mompiche, localizado en Muisne (Esmeraldas), y abarca una superficie de 4.032 hectáreas destinadas a la exploración de arenas ferrosas titaníferas con un potencial geológico estimado de 1.946.000,0 toneladas de minerales de hierro y titanio. La concesión minera El Reventador, localizada en Gonzalo Pizarro (Sucumbíos), abarca una superficie de 4.474 hectáreas para la exploración de rocas fosfáticas con un potencial geológico estimado de 53.502.560,0 toneladas de fosfato.

3.1.3 Empresas públicas del sector eléctrico

Breve contexto histórico

El Ecuador incursionó en el uso de la generación de energía eléctrica en la ciudad de Loja en 1897 a través de la empresa Luz y Fuerza Sociedad Anónima, la cual instaló una central de dos turbinas hidroeléctricas de 12 kilovatios (kW) cada una, aprovechando las aguas del río Malacatos. Este fue el inicio para que cada ciudad estableciera empresas de manera independiente -por lo general sociedades anónimas- para la construcción y operación de su sistema eléctrico (Quito, Guayaquil, Cuenca y Loja). Esta institucionalidad presentó una clara falta de planificación, optimización de recursos e inadecuada gestión de los proyectos, ya que cada ciudad realizaba sus propias acciones para contar con la infraestructura que abastezca a sus localidades. Estas ineficiencias de los proyectos trajeron como consecuencia un alto desfinanciamiento de los mismos, ya que dependían de la capacidad económica de cada municipio.

Con la finalidad de centralizar la planificación y operación del naciente sector eléctrico, en mayo de 1961 se crea el Instituto Ecuatoriano de Electrificación (Inecel), a través de la promulgación de la Ley Básica de Electrificación

(LBE). Como principales responsabilidades del Inecel estaban integrar el sistema eléctrico nacional y elaborar un Plan Nacional de Electrificación por medio de actividades como planificación, regulación y concesiones, diseño y construcción, operación y las tarifas eléctricas para la dotación del servicio en sus distintas etapas.

Durante 37 años, el Inecel llevó adelante la construcción de las principales centrales hidroeléctricas y térmicas, mediante la administración de recursos por concepto de regalías por la explotación de recursos hidrocarburíferos y por los derechos de transporte de crudo por los oleoductos (47% de los ingresos). Para esto se creó el Fondo Nacional de Electrificación (FNE) y se recurrió al financiamiento de organismos externos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), lo que permitió diseñar y construir el sistema nacional de transmisión (230 kW), las centrales de generación Pucará (70MW), Paute (1100 MW), Agoyán (156 MW), Esmeraldas (130 MW), entre las principales, que en su conjunto constituyen el Sistema Nacional Interconectado (SNI) y los sistemas regionales de distribución.

Esta estructura del sector eléctrico fue de mucha utilidad, los recursos petroleros permitieron financiar las políticas de electrificación nacional (principalmente cobertura y subsidio eléctrico) y los proyectos para abastecer el crecimiento de la demanda eléctrica de la sociedad ecuatoriana.

El gobierno de Oswaldo Hurtado (1981) y sus políticas de fuerte contracción del gasto público, limitaron las inversiones en numerosos proyectos previamente establecidos. Posteriormente en 1985, siendo presidente León Febres Cordero, con el fin de dar prioridad al pago de la deuda externa, se eliminaron las regalías petroleras para el Inecel, iniciando con ello un proceso de debilitamiento y deterioro progresivo de la institución.

Con el declive en los ingresos petroleros y la crisis económica mundial -situación que comprometió la expansión del sistema eléctrico requerida por la planificación- se presentaron racionamientos de energía en los años 1992, 1995 y el más fuerte en 1996, cuando los cortes de servicio eléctrico alcanzaron las ocho horas en promedio a nivel nacional.

La necesidad de contar con la infraestructura para el abastecimiento de energía eléctrica para las distintas actividades económicas de la sociedad, obligó a los gobiernos de turno a la búsqueda de recursos para financiar la expansión del sistema eléctrico, mediante la adopción de esquemas de administración e inversión del sector privado. El modelo utilizado era el promovido por los organismos internacionales que facilitaban el crédito para este tipo de proyectos como BID, Fondo Monetario Internacional (FMI), entre otros. Para ello, se expidió en 1996 la Ley de Régimen del Sector Eléctrico (LRSE), que sustituyó a la Ley Básica de Electrificación; modificando totalmente la estructura del sector eléctrico, y teniendo como objetivo principal el permitir la participación privada en las diferentes actividades de la cadena de producción del servicio eléctrico e introduciendo la competencia en la generación, administración privada total o mixta en la transmisión y distribución.

Esta nueva estructura del sector eléctrico creó nuevas instituciones para la gestión: planificación, regulación y concesiones, operativa y transaccional:

- El Consejo Nacional de Electricidad (Conelec) cuyas responsabilidades son la de la planificación, regulación y la supervisión

y control de las actividades que se desarrollan en el sector eléctrico. Además, por delegación del Estado, es el encargado de conceder las concesiones en el sector eléctrico;

- La Corporación Centro Nacional de Control de Energía (Cenace), operador técnico del SNI y de la administración técnica y financiera de las transacciones del Mercado Eléctrico Mayorista (MEM);
- Las empresas eléctricas concesionarias del parque generación;
- La empresa eléctrica concesionaria del Sistema Nacional de Transmisión (Transelectric);
- Las empresas eléctricas concesionarias de distribución y,
- Los grandes consumidores.

En este contexto, el Inecel funcionó hasta marzo de 1999, ya que a partir de abril se dio paso al esquema de Mercado Eléctrico Mayorista, donde la planificación se la dejaba a los actores del nuevo mercado y la planificación estatal tenía carácter de indicativa. Se consideraba que el mercado, mediante la interacción de la oferta-demanda, fijaba los precios de la energía eléctrica, los mismos que determinaban las oportunidades de negocio para la expansión de la infraestructura eléctrica.

Para llevar adelante la privatización, durante el período de transición de la aplicación de la LRSE, se instauraron instituciones como el Consejo Nacional de Modernización (Conam), que a través de consejos sectoriales crearon sociedades anónimas. En el caso del sector eléctrico, el Consejo de Modernización del Sector Eléctrico (Comosel) transformó las centrales de generación en sociedades anónimas; creó la empresa Transelectric para que administre y gestione el sistema nacional de transmisión, y llevó adelante la valoración de las empresas de distribución. El gobierno central tenía participación accionaria en las empresas de generación y transmisión, representado por el ministerio rector. En las empresas distribuidoras, a más del gobierno central, tenían participación accionaria los gobiernos seccionales y el sector privado en un pequeño porcentaje. A todas estas empresas se las colocó en el Fondo de Solidaridad, institución que debía ejecutar el proceso privatizador. Durante este período las empresas tenían recursos únicamente para su operación con la infraestructura existente y el Estado no podía financiar la expansión del sistema eléctrico.

Este modelo que planteaba un esquema de libre mercado, basado en la segmentación de actividades y en la privatización de las empresas del sector eléctrico, adoptado en la LRSE de 1996 y modificado en ciertos aspectos formales en 2006, nunca logró conseguir las expectativas que sobre él se habían generado. Las empresas presentaban ineficiencia con altos costos, crecimiento del déficit tarifario (tarifación a costo marginal y reconocimiento de componentes de la inversión), una tarifa para cada usuario dependiendo de su ubicación geográfica y eléctrica, gran acumulación de deudas entre agentes del sector y con Petrocomercial en la dotación de combustibles para la operación de las centrales. La crisis que enfrentaba el sector era cada vez más insostenible: el inversor privado por un lado no deseaba participar, por estos problemas económico-financieros, y el Estado estaba impedido legalmente de participar, situación que afectaba la operación técnica del sector. De esta forma, no se podía cubrir la demanda de energía eléctrica y ésta se realizaba con la sobreexplotación de las instalaciones existentes.

Situación actual

Al gobierno de la Revolución Ciudadana le tocó enfrentar los problemas de un sector eléctrico abatido por la ola privatizadora de la época neoliberal. De esta forma, en julio de 2007 se crea el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER) como institución rectora del sector eléctrico que lleve a cabo su planificación, operación y expansión.

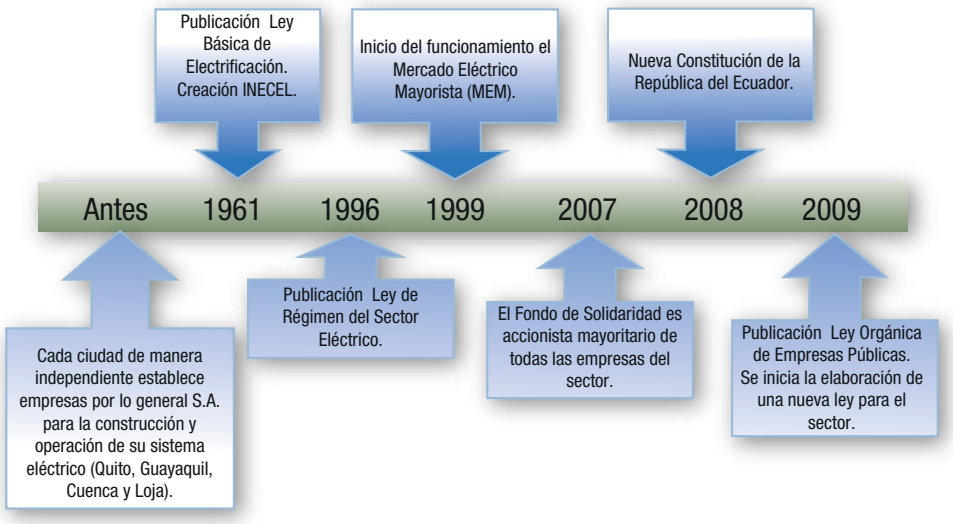
Por otro lado, la Asamblea Constituyente expidió dos mandatos que modificaron significativamente la estructura y ordenamiento del sector eléctrico. El Mandato Constituyente No. 9 de mayo de 2008 permite utilizar los recursos del Fondo de Solidaridad y así capitalizar a las empresas en las cuales el Estado tiene participación, con lo cual comenzaba la ejecución de planes de inversión para ampliar y mejoraba la infraestructura, prohibiendo su uso en el gasto corriente. Adicionalmente, estableció que si son necesarios más recursos para los planes, estos deben ser priorizados por la Senplades y coadyuvar al cumplimiento de las metas y objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.

El Mandato Constituyente No. 15, de julio de 2008 determina que Conelec debe establecer una tarifa única para los usuarios, elimina el concepto de costos marginales; la inversión y el déficit tarifario en el sector debe ser realizada por el Estado a través de su presupuesto, es decir, las funciones del MEM se dejan sin efecto. Establece un cruce de cuentas entre las empresas del sector y Petrocomercial y que donde sean pertinentes técnica y económicamente, sean eliminadas.

En el gráfico 5 se observan las distintas etapas que influenciaron la transformación de la institucionalidad del sector eléctrico.

Gráfico 5. Etapas en la transformación del sector eléctrico

Fuente y Elaboración: Senplades –CGEP.



El gobierno de la Revolución Ciudadana, a través del Ministerio de Electricidad y Energías Renovables, asumió como ejes de la política nacional del sector eléctrico los siguientes:

a. Soberanía y cambio de la matriz energética
b. Eficiencia energética
c. Expansión de la transmisión
d. Distribución y calidad del servicio
e. Integración regional

Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador, Celec EP

CELEC EP
Corporación Eléctrica del Ecuador

www.celec.com.ec

Misión

Generamos bienestar y desarrollo nacional, asegurando la provisión de energía eléctrica a todo el país, con altos estándares de calidad y eficiencia, con el aporte de su talento humano comprometido y competente, actuando responsablemente con la comunidad y el ambiente.

Visión

Ser la Empresa pública líder que garantiza la soberanía eléctrica e impulsa el desarrollo del Ecuador.

Objetivos estratégicos empresariales

1. Incrementar la disponibilidad y confiabilidad del Sistema Eléctrico Nacional con estándares de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad social.

2. Incrementar la oferta del servicio eléctrico para abastecer la demanda con responsabilidad social, mejorar la reserva, ampliar la cobertura y contribuir al cambio de la matriz energética.

3. Incrementar la eficiencia institucional.

4. Incrementar el desarrollo del talento humano.

5. Incrementar la sustentabilidad financiera.

Actividad empresarial

La Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador tiene como principales objetivos los siguientes:

- La generación, transmisión, distribución, comercialización, importación y exportación de energía eléctrica, para lo cual está facultada a realizar todas las actividades relacionadas con este objetivo.

- La planificación, diseño, instalación, operación y mantenimiento de sistemas no incorporados al Sistema Nacional Interconectado, en zonas a las que no puede acceder o no resulte conveniente hacerlo mediante redes convencionales.

- Comprar, vender, intercambiar y comercializar energía con las empresas de distribución, otras

empresas de generación, grandes consumidores, exportadores e importadores.

- Comprar, vender y comercializar energía con los usuarios finales en las áreas que, de acuerdo con la ley que regula el sector eléctrico, le sean asignadas para ejercer la actividad de distribución y comercialización de energía eléctrica.
- Las demás actividades que, de conformidad con el ordenamiento jurídico del Ecuador, le competa al sector estratégico de energía eléctrica.

Para el cumplimiento de los mismos, CELEC EP se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Tabla 6. Unidades de negocio: Celec EP

Naturaleza	Unidad de Negocio
Térmicas	Electroguayas, Termoesmeraldas, Termogasmachala y Termopichincha
Hidráulicas	Hidroagoyan, Hidronación e Hidropaute
Eólica	Gensur*
Transmisión	Transelectric
Proyectos	Enerjubones, Enernorte, Gensur*, Hidroazogues e Hidrotoapi
Coordinación	Matriz
*Gensur: Central Eólica Villonaco en Operación y Proyecto Delsitanisagua en construcción.	

Fuente y elaboración: Celec EP.

Principales proyectos

Tabla 7. Principales proyectos en construcción: Celec EP

Nombre del Proyecto	Ubicación Geográfica	Potencia Efectiva
Hidroeléctrico Toachi Pilatón	Provincias de Pichincha, Santo Domingo de los Tsáchilas y Sigchos	253 MW
Hidroeléctrico Sopladora	Provincia del Azuay, Cantón Sevilla de Oro	487 MW
Hidroeléctrico Quijos	Provincia de Napo, Cantón Quijos parroquia Cuyuja	50 MW
Hidroeléctrico Manduriacu	Ubicado en las Parroquias Pacto y García Moreno de los Cantones Quito y Cotacachi de las Provincias de Pichincha e Imbabura respectivamente	60 MW
Hidroeléctrico Minas San Francisco	Provincia del Azuay, Cantón Pucará; Provincia de El Oro, Cantones Zaruma y Pasaje	270 MW
Hidroeléctrico Mazar Dudas	Provincia del Cañar, Cantón Azogues, con implantaciones en las Parroquias Rivera, Pindilig, Taday y Luis Cordero	20.82 MW
Hidroeléctrico Delsitanisagua	Provincia de Zamora Chinchipe, Cantón Zamora	115 MW

Fuente y elaboración: Celec EP.

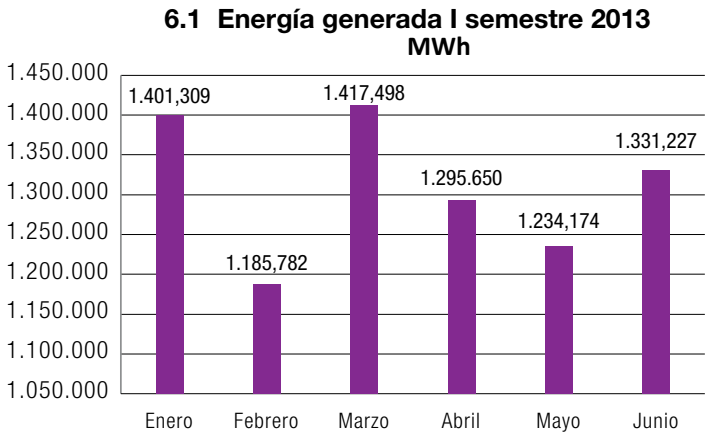
Resultados operacionales

La energía generada a lo largo del primer semestre de 2013, está conformada por energía de origen hidráulico, térmico y eólico, siendo de esta última fuente, el resultado de la puesta en funcionamiento del Parque Eólico Villonaco, situado en la provincia de Loja. Dicha central se mantuvo generando experimentalmente durante el primer trimestre del presente año; tras este periodo entró en producción comercial y aportando al SNI, y así aumentando mes a mes de forma considerable los MWh disponibles.

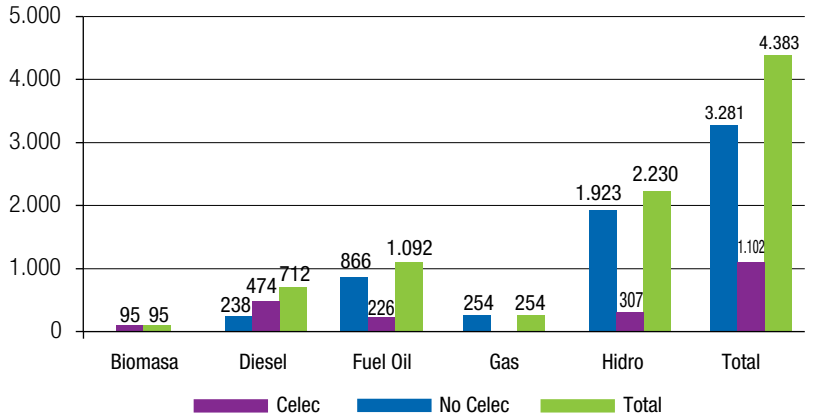
De la energía correspondiente al primer semestre, tenemos que el 59,78% corresponde a las unidades de negocio con centrales hidráulicas (Hidropaute, Hidroagoyan e Hidronación); el 40,07% a las unidades de negocio con centrales térmicas (Termopichincha, Termoesmeraldas, Termogasmachala y Electroguayas), y el 0,15% corresponde a la Unidad de Negocio Gensur, a cargo de la Central Eólica Villonaco.

Gráfico 6. Resultados operacionales: Celec EP

Fuente:
6.1 Base de datos indicadores de gestión Celec EP.
6.2 Estadísticas Generación
6.3 Base de datos indicadores de gestión Celec EP
Elaboración: Celec EP.



6.2 Capacidad instalada de generación SNI, MW

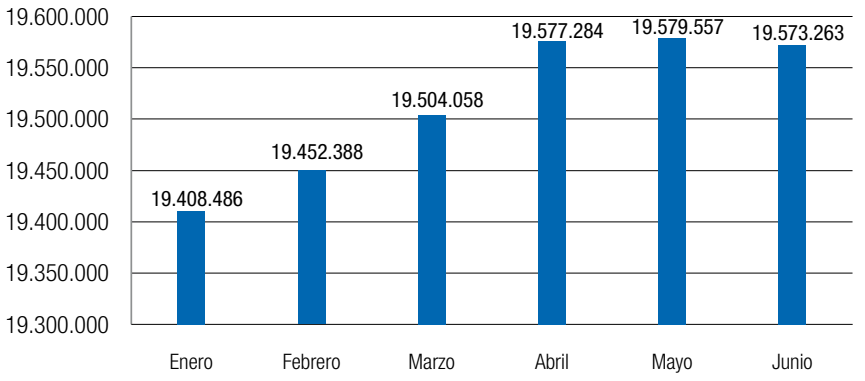


Infraestructura Celec EP Transelectric

Sistema Nacional de Transmisión
Celec EP Transelectric
14 subestaciones 230 / 138 / 69 kV
2 subestaciones seccionamiento 230 y 138 kV
21 subestaciones 138 / 69 kV
7.855 MVA de transformación
1.968 km de líneas de transmisión de 230 kV
1.770 km de líneas de transmisión de 138 kV (115 km a 69 kV)

Fuente y elaboración: Estadísticas Transmisión. CELEC EP.

6.3 Energía Transmitida I Semestre 2013
MWh



Los MWh transmitidos que refleja el gráfico 6, considera la suma de los últimos doce (12) meses (año móvil). A lo largo del primer semestre 2013 se tiene una disponibilidad de líneas de transmisión 230 kV del 99,985%; de las líneas de transmisión 138 kV una disponibilidad del 99,949%, y de los transformadores de subestaciones una disponibilidad del 99,9969%.

Resultados financieros

Los movimientos relacionados a transacciones internas entre las unidades de negocio de Celec EP, marcaron los valores de las cuentas de los estados financieros semestrales. En este caso, el factor más importante dentro del tema descrito, y que afectó, fue el cambio de sistema financiero de la Unidad de Negocio Transelectric. Al corte del informe enviado la unidad estuvo en proceso de homologación y regulaciones situación que dio como resultado el estado financiero con déficit de USD 17.578.210,01.

El presupuesto y la ejecución del plan anual de inversión corresponden al primer semestre del presente año, contando con una ejecución del 88% con respecto a lo presupuestado, de los cuales el 44,00% corresponde a Hidropaute, el 14,83% a Termoesmeraldas y el 8,21 % a Enernorte; esto de los más significativos.

Tabla 8. Resultados financieros: Celec EP

Balance General 2013 USD		Estado de Resultados (06-2013) USD		Plan Anual de Inversión (06-2013) USD	
Activos	5.589.964.541,14	Ingresos operacionales	340.536.980,09	Pagado	210.330.007
Pasivos	1.727.043.703,97	Costos de operación (-)	339.201.592,91	Presupuesto	238.040.891
Pasivo + Patrimonio	5.589.964.541,14	Resultado bruto	1.335.387,18		
		Gastos operacionales y No operacionales (-)	25.522.963,46		
		Depreciación y amortiz (-)	1.269.249,94		
		Otros ingresos	7.878.616,21		
		Resultado neto	-17.578.210,01		

Fuente y elaboración: Departamento financiero Celec EP.

Desafíos

- Ejecución de proyectos: continuar con la construcción de los proyectos de generación Hidroeléctricos a cargo de Celec EP: Sopladora, Minas San Francisco, Toachi Pilatón, Delsitanisagua, Manduriacu, Quijos, Mazar Dudas Térmicos: Termoesmeraldas II, Guangopolo II.

- Ciclo combinado 180 MW: Sustitución de generación que quema combustibles líquidos, ahorro monetario al país por reducción de consumo de combustibles y reducción de costos de generación.

- Sistema de transmisión EAT 500 KV: Evacuación de energía de central Coca Codo Sinclair (1.500 MW), abastecimiento de energía a zona oriental (empresas petroleras) y posibilidad para interconexión regional eléctrica a 500 KV (Colombia y Perú).

Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, Cnel EP

CNEL EP
CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD

www.cnel.gob.ec

Misión

Proveer el servicio público de energía eléctrica con calidad, para satisfacer el confort y desarrollo de nuestros consumidores; contando para ello con presencia nacional, talento humano comprometido, tecnología, innovación y respeto al ambiente.

Visión

Ser la empresa pública de distribución y comercialización de energía eléctrica del Ecuador, referente de calidad, cobertura y eficiencia, empleando para ello la tecnología y el talento humano, contribuyendo al buen vivir.

Objetivos estratégicos

- Incrementar el nivel de cobertura del servicio eléctrico.
- Lograr una optimización de costos y gastos de la empresa.
- Mejorar la recuperación de cartera corriente y vencida.
- Reducir las pérdidas de electricidad en distribución.
- Mejorar la calidad del producto y servicio técnico.
- Mejorar la calidad del servicio comercial.
- Lograr el fortalecimiento Institucional a nivel organizacional, del talento humano y tecnológico, que permita una mejora en la imagen corporativa.

Actividad empresarial

El giro de negocio de la empresa es el de brindar el servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica dentro del área de concesión de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, Cnel EP, bajo el régimen de exclusividad regulado por el Estado, para satisfacer la demanda de energía eléctrica, en las condiciones establecidas en la normativa aplicable al sector eléctrico y suministrar electricidad a los consumidores.

El área de concesión de Cnel EP corresponde al 44,82% (114.908 km^2)

de la superficie del territorio nacional, tal como se detalla en el gráfico y tabla siguientes:

Gráfico 7. Área de concesión: Cnel EP
Fuente y elaboración: Cnel EP.

Tabla 9. Unidades de negocio: Cnel EP

Unidad de Negocio	Cobertura	(km²)
CNEL Sucumbíos	Sucumbíos, Napo, Orellana	37.842
CNEL Manabí	Manabí	16.865
CNEL Esmeraldas	Esmeraldas	15.366
CNEL Guayas Los Ríos	*Guayas, *Los Ríos, *Manabí, *Cotopaxi, *Azuay	10.511
CNEL Sta. Elena	*Guayas, Santa Elena	6.774
CNEL El Oro	El Oro, *Azuay	6.745
CNEL Sto. Domingo	Sto. Domingo, *Esmeraldas	6.574
CNEL Milagro	*Guayas, *Cañar, *Chimborazo	6.175
CNEL Los Ríos	* Los Ríos, *Guayas, *Bolívar, *Cotopaxi	4.059
CNEL Bolívar	Bolívar	3.997
10 Unidades de Negocio	**15 Provincias (* Provincia parcialmente servida)**	**114.908**

Fuente: Boletín Estadístico del sector eléctrico ecuatoriano 2010 publicado por el Consejo Nacional de Electricidad.

Elaboración: Cnel EP.

Principales proyectos

La Cnel EP, para dar cumplimiento a su actividad empresarial lleva adelante varios programas y proyectos, siendo los principales los siguientes:

FERUM (Fondo de Electrificación Rural Urbano Marginal):

Programa que tiene por objeto incrementar la cobertura de servicio a los ciudadanos carentes de éste. Para 2013 está compuesto por 238 proyectos, con un presupuesto asignado de inversión de USD 8 .779.506,55.

PMD (Plan de Mejoras de la Distribución):

Programa que pretende mejorar la infraestructura eléctrica con el fin de garantizar a los ciudadanos una alta calidad del servicio. En 2013 se han previsto un total de 140 proyectos, con un presupuesto asignado de inversión de USD 19.548.185,34.

PLANREP (Plan de Reducción de Pérdidas):

Programa mediante el cual la Empresa realiza un control y seguimiento de las instalaciones, con el fin de regularizar aquellas clandestinas (hurto), cuyo impacto económico repercute en la sociedad. En el año 2013 consta de 70 proyectos con un monto de inversión de USD 17.604.382,61.

Consultoría Internacional (Proyecto e-MIG):

Como parte del proceso de cambio y transformación que se está efectuando en Cnel EP, se ha visto la necesidad de contratar conjuntamente con Celec EP (empresa responsable de la administración de las centrales de generación eléctrica de propiedad del Estado) una firma consultora internacional, que se encargue de realizar un estudio especializado que permita mejorar la eficiencia de las empresas del sector eléctrico del Ecuador, para lo cual se ha contemplado realizar los trabajos contratados en dos fases. La Fase I con un periodo de duración de seis meses, para el análisis operacional actual de las dos corporaciones, análisis de fusión y presentación de propuestas del nuevo modelo operacional. La Fase II comprende 18 meses de acompañamiento, que contempla las etapas de diseño e implementación del modelo

de gestión, que será aprobado por los directorios de las dos corporaciones al finalizar la Fase I.

Resultados operacionales

Al cierre de 2012, el número de clientes servidos por CNEL EP fue de 1.586.595 con un incremento del 5,92% con respecto al cierre del año anterior, de forma similar, la energía facturada a los clientes regulados alcanzó los 5.206.830 MWh con un incremento del 8,93%, lo que representó un ingreso facturado de USD 447,36 millones y el cumplimiento de pago de los ciudadanos estuvo en el orden del 99,94%. Las pérdidas de energía fueron del 20,62% con una reducción de 2,10%.

La Frecuencia Media de Interrupción (FMIK - Cantidad de veces que el kVA promedio sufrió una interrupción de servicio) fue de 34,69 veces, con reducción de 2,58 veces con respecto a diciembre 2011; mientras que el Tiempo Total de Interrupción (TTIK - Tiempo medio en que el kVA promedio no tuvo servicio) fue de 41,20 horas, el que se redujo en 2,16 horas con respecto a diciembre 2011.

Resultados financieros

El estado de resultados del año 2012, muestra que los ingresos totales suman USD 525,54 millones; los costos y gastos totales ascienden a USD 525,19 millones (incluye la depreciación de los bienes e instalaciones en servicio por un total de USD 40,37 millones), con lo cual se determina un superávit contable de USD0,35 millones, alcanzando la corporación un equilibrio económico luego de varios años de un proceso de mejora en su gestión.

Tabla 10. Resultados financieros: Cnel EP

Estado de Resultados (millones de dólares)	2011	2012
Ingresos operacionales	496,85	515.15
Costos y gastos	471,91	481,80
EBITDA	24,93	33,35
EBITDA %	5%	6%
Depreciaciones, amortizaciones	37,76	40,37
Resultado operacional EBIT	-12,82	-7.02
EBIT (%)	-3%	-1%
Otros Ingresos no operacionales	16,59	10,39
Gastos y costos no operacionales	6,06	3,02
Otros egresos	0,98	0
Resultado no operacional	9,56	7,37
Resultado neto	-3,27	0,35
Resultado neto (%)	-1%	0,07%

Fuente y elaboración: Gerencia Administrativa Financiera Cnel EP.

Desafíos

Con el fin de cumplir con la misión, visión y objetivos estratégicos, se han previsto los siguientes retos para los próximos tres años:

- Mejorar la calidad del servicio, disminuyendo a 20,71 la cantidad de veces que el kVA promedio sufra una interrupción de servicio, al cierre de 2013.
- Mejorar el índice de satisfacción al consumidor que al cierre de 2012 estuvo en 37,40%, a través de la remodelación y construcción de nuevas agencias, años 2013 y 2014.
- Reducir el nivel de pérdidas de energía al 17% en 2013 y al 12% en 2015.
- Ampliar la infraestructura eléctrica con los siguientes proyectos: implementación centros de control 2013; automatización de subestaciones para 2014; optimización y ampliación de las redes de distribución para 2015, y construcción de la troncal de subtransmisión 138 kV y anillos urbanos a 69 kV para 2015.
- Mejorar la eficiencia institucional mediante la implementación de un nuevo modelo de gestión hasta 2014.

Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP

ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL

www.electricaguayaquil.gob.ec

Misión

Brindar el servicio público de generación, distribución y comercialización de energía eléctrica, con estándares de seguridad, calidad y confiabilidad, que contribuya al desarrollo económico y social de la ciudad de Guayaquil.

Visión

Ser una empresa líder en el sector eléctrico en el Ecuador, reconocida por la seguridad, calidad y confiabilidad del servicio que presta.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil, EP 2012 – 2015 son:

1. Incrementar la satisfacción de los consumidores en la calidad del producto y del servicio.
2. Incrementar la cobertura dentro del área de concesión de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP.
3. Incrementar la eficiencia energética.
4. Reducir los impactos socio ambientales del sistema eléctrico.
5. Mejorar la eficiencia del parque generador.
6. Optimizar la distribución de energía eléctrica, bajo principios de eficiencia y eficacia.
7. Incrementar la eficiencia institucional.
8. Incrementar el desarrollo del talento humano.

Actividad empresarial

El ámbito del servicio lo determina el Decreto Ejecutivo 887 de septiembre 20 de 2011, en su artículo 2, el cual dispone que a la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil, EP, le corresponde "la prestación de los servicios de generación, distribución, y comercialización de la energía eléctrica"[11] en Guayaquil. Antes el servicio lo operaba la Unidad de

[11] Generación: producir electricidad a través de centrales térmicas. Distribución: suministrar electricidad a los consumidores, mediante redes eléctricas primarias y secundarias. Comercialización: compra y venta de energía en el mercado de contratos y su venta con destino a otras operaciones en dicho mercado o a usuarios finales.

Generación, Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica de Guayaquil- Eléctrica de Guayaquil que corresponde a la ciudad de Guayaquil, con 2.350.915 habitantes, distribuidos en su área geográfica de 971 km^2 que se muestra en el gráfico 8.

Principales proyectos

En ejecución:

Plan de Mejoras de Distribución–PMD

- Construcción de la subestación Chongón
- Construcción de la subestación Safando

Plan de Reducción de Pérdidas–Planrep

- Adquisición e instalación de equipos de medición inteligentes.

Programa de Electrificación Urbano-Marginal – FERUM

- Este programa contempla la construcción de redes eléctricas, instalación de transformadores, acometidas, medidores y luminarias de alumbrado público en varias cooperativas.

Centros de Atención al Cliente

- Nos encontramos ejecutando la construcción de los Centros Integrados de Atención a Clientes en el Sur y en el Guasmo.

Planificados para iniciar en este año:

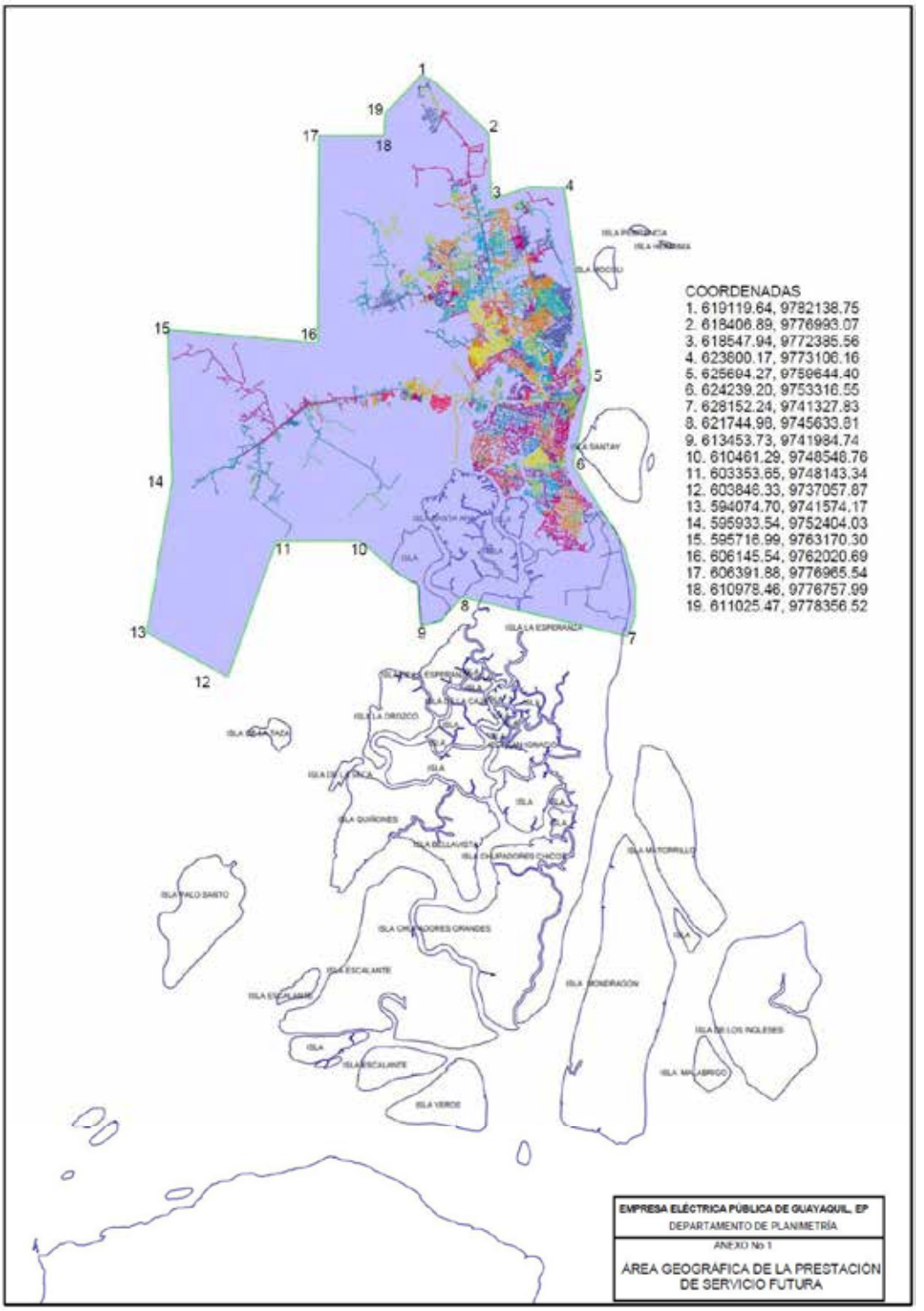
Plan de Mejoras de Distribución–PMD

- Construcción de la línea de subtransmisión Nueva Prosperina No. 1.
- Cambio de conductor de la línea de subtransmisión Guasmo.
- Construcción del tramo de la línea de subtransmisión Garay hasta el Barrio Garay.
- Extensión de la línea de subtransmisión Caraguay No. 4 al Patio de Maniobras Astillero.
- Construcción de la interconexión entre las subestación Astillero y la línea de subtransmisión Garay.
- Construcción de la interconexión entre las líneas de subtransmisión Prosperina y Tres Cerritos.
- Suministro de servicio a subestación particular de 69 KV de Sociedad Nacional Galápagos (Songa).

- Cambio de conductor de la línea de subtransmisión que sirve a la subestación de ANDEC.
- Construcción de la alimentadora Alborada No. 8.

Gráfico 8.
Área geográfica: Eléctrica de Guayaquil

Fuente y elaboración: Departamento de Ingeniería y Construcciones, 2013.



Resultados operacionales

Tabla 11. Resultados operacionales de los años 2011, 2012 y la proyección para 2013: Eléctrica de Guayaquil

Descrpción	2011	2012	2013
Número de clientes	600.535	634.324	650.828
Energía facturada (MWh)	4.076.686,09	1,259.585,00	4.405.100,01
Facturación por venta energía (millones de USD)	288,4	314,99	324,04
Porcentaje total de pérdidas de energía	14,74%	13,67%	12,70%

Fuente y elaboración: Departamento de Estadísticas, Eléctrica de Guayaquil.

Resultados financieros

Tabla 12. Situación financiera de los años 2011, 2012 y 2013 con corte a junio: Eléctrica de Guayaquil

Descrpción	2011	2012	2013
Activo (millones de USD)	641,66	646,73	667,20
Pasivo (millones de USD)	304,94	301,64	309,79
Patrimonio (millones de USD)	336,72	345,09	357,41
Ingresos por actividades ordinarias (equivalente a ventas) (millones de USD)	314,39	340,00	179,10
Ganancia neta del periodo (millones de USD)	6,25	3,26	7,87
Impuesto a la renta causado	0	0	0

Fuente y elaboración: Departamento de Contabilidad, Eléctrica de Guayaquil.

Desafíos

- Alinearse al nuevo modelo de gestión territorial del gobierno.
- Optimizar los indicadores de calidad del servicio.
- Reducir las pérdidas hasta llegar a niveles aceptables en 2017.
- Aplicar nuevas tecnologías en todos los procesos de la empresa.
- Control permanente de instalaciones clandestinas en asentamientos irregulares.
- Mejorar la eficiencia institucional.

Empresa Pública Estratégica Hidroeléctrica
Coca Codo Sinclair, Cocasinclair EP

Hidroeléctrica
COCA CODO SINCLAIR EP

www.cocacodosinclair.gob.ec

Misión

Construir la Central Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair de 1.500 MW, en el plazo establecido, en óptimas condiciones técnicas, con responsabilidad social y ambiental.

Visión

En 2016, poner en operación la Central Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair que aporte al Sistema Nacional Interconectado 1.500 MW, cumpliendo con los más altos estándares técnicos, contribuyendo a la preservación de los ecosistemas y con el reconocimiento de las comunidades de la zona y de todos los ecuatorianos.

Objetivos estratégicos

1. Excelente ejecución técnica y económica del proyecto.
2. Responsabilidad social corporativa y gobierno corporativo.
3. Preservación y conservación de ecosistemas.
4. Consolidar y fortalecer el apoyo de las autoridades.
5. Efectiva difusión y socialización del proyecto.
6. Mantener una organización eficiente y ágil.

Actividad empresarial

La Empresa Cocasinclair EP es la encargada de supervisar la construcción de la Central Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair de 1500 MW, para que se cumpla en el plazo contractual establecido, cumpliendo con las especificaciones técnicas, con responsabilidad social y ambiental.

Principales proyectos

Construcción de la Central Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair de 1500 MW, la cual está ubicada en las provincias de Napo y Sucumbíos, con un tiempo de ejecución de 66 meses. La fecha de entrega está prevista para el primer trimestre de 2016. La empresa china

SINOHYDRO Corporation es la encargada de la ingeniería, procura, construcción, instalación, montaje y pruebas de la central, y la Asociación de Consultores CFE-PYSA/CVA-ICA, la encargada del gerenciamiento y fiscalización de la obra.

Las principales características del proyecto se indican a continuación:

Tabla 13. Componentes principales del proyecto: Cocasinclair EP

Obras Principales	Características
1. Obras de captación	Conformada por la estructura del vertedero con una longitud neta de 160 m; desarenador de 8 cámaras; una presa de enrocado con cara de concreto (CFRD) con una altura de 31,8 m; y, la bocatoma a filo de agua, que captará un caudal de 222 m^3/s.
2. Túnel de conducción	Túnel de 8,20 m de diámetro interno y 24,8 km de longitud; revestido completamente de hormigón. El túnel trabajará a flujo libre y para su construcción se están empleando dos máquinas tuneladoras (TBM's).
3. Embalse compensador	Tiene un volumen total de 1.360.000 m^3, de los cuales 800.000 m3 constituyen el volumen útil, que garantizará la operación de la central en su máxima potencia en las horas pico de demanda. Está conformado por una presa enrocado con pantalla de hormigón (CFRD) de 58 m de altura, el vertedero de excesos con un ancho neto de 34 m con una capacidad de evacuación de 242 m^3/s; y la obra de toma para las tuberías de presión.
4. Obras de caída	Constituidas por dos tuberías de presión revestidas en hormigón (Ø 5,80 m), y blindadas en acero en su parte final (Ø 5,20 m); la tubería No. 1 tiene una longitud total de 1,801 m. incluido un pozo vertical de 572 m, mientras que la tubería No. 2 tiene una longitud total de 1,862 m. incluido un pozo vertical de 569 m.
5. Casa de máquinas	Las obras de generación son subterráneas, comprenden principalmente la casa de máquinas y la caverna de transformadores. La casa de máquinas tiene 212 m de longitud, 46.8 m de alto y 26 m de ancho, y en ella se alojarán 8 turbinas tipo Pelton de 187,5 MW; la caverna de transformadores tiene 192 m de largo, 33,8 m de altura y 19 m de ancho, y aquí se albergarán 24 transformadores monofásicos de 68,3 MVA más uno de emergencia; y, la subestación en SF6 de 500 kV.
6. Túnel de descarga	Está constituido por una galería revestida en hormigón con sección en herradura de 9,0 m de diámetro interno valor que baja a 6,90 m para los primeros cuatro grupos. El caudal de diseño para los 8 grupos queda siempre 278,50 m^3/s, la pendiente escogida es 0,12 % y la cota de fondo de la galería en correspondencia del río Coca de 598,50 m; la salida del agua en el río presenta una sección de control de 30 m de largo con umbral a la cota 603,0 m.

Fuente y elaboración: Cocasinclair EP.

Resultados operacionales

- Avance de la obra: Se tiene un avance físico de la obra de 48, 31% al 31 de julio de 2013.

- Gestión responsabilidad social: La gestión del proyecto se enfoca al cumplimiento de la normativa ambiental vigente y el mejoramiento económico - social en la zona de influencia directa del proyecto.

Tabla 14. Inversión por ejes de gestión (2010-julio 2013): Cocasinclair EP

Ejes	USD	%	Beneficiarios
Agroproducción	309.515,64	4%	1.330
Saneamiento ambiental y regeneración urbana	7.633.534,34	87%	15.400
Educación ambiental y comunitaria	699.820,25	8%	5.200
Salud - seguridad	110.000,00	1%	8.480
TOTAL	**8.752.870,23**	**100%**	

Fuente y elaboración: Cocasinclair EP.

Resultados financieros

Al 30 de junio de 2013, el activo total reflejado en el estado de situación financiera de Cocasinclair EP, asciende a USD 1.279.102.368,40, el cual está conformado de la siguiente manera:

Tabla 15. Situación financiera: Cocasinclair EP

Concepto	Valor (Us$)
ACTIVO TOTAL	1.279.102.368,40
Activo corriente	70.854.311,28
Activo no corriente	1.208.248.057,12
PASIVO TOTAL	723.494.050,47
Pasivo corriente	156.603.174,87
Pasivo no corriente	566.890.875,60
PATRIMONIO	555.608.317,93
Capital	545.784.110,81
Resultados acumulados	9.824.207,12
Total pasivo + patrimonio	1.279.102.368,40

Fuente y elaboración: Cocasinclair EP.

Tabla 16. Ejecución presupuestaria a junio de 2013: Cocasinclair EP

Presupuesto	Costo Total Proyecto	Ejecutado	%
	2.245 MM USD	1.020 MM USD	45

Fuente y elaboración: Cocasinclair EP.

Desafíos

- Pruebas y operación de las unidades 1 a 4 (Fase I) 2015.
- Pruebas y operación de las unidades 5 a 8 (Fase II) 2016.
- Preparar la empresa para ejecutar la operación y mantenimiento en términos de calidad y eficiencia.

Empresa Pública Estratégica Hidroeléctrica del Litoral, Hidrolitoral EP

HIDROELECTRICA DEL LITORAL
HIDROLITORAL EP

www.hidrolitoral.gob.ec

Misión

Operar de manera eficiente la obra Multipropósito Baba para contribuir a la satisfacción de la demanda nacional de electricidad, desarrollando acciones que apoyen el cuidado ambiental de su zona de influencia y el crecimiento socioeconómico de sus pobladores.

Visión

Para 2015, ser reconocida como una empresa eficiente, transparente, innovadora, con responsabilidad social y ambiental en proyectos y obras de generación eléctrica y de propósito múltiple.

Objetivos estratégicos empresariales

- Incrementar la producción eficiente de energía eléctrica y contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades y población dentro del área de influencia, mediante la formulación concertada de proyectos alineados a su objeto social y acciones que provean beneficios con características socialmente responsables.
- Incrementar el desarrollo del talento humano

Desarrollar competencias del talento humano que apoyen las actividades operativas y administrativas necesarias para el funcionamiento eficiente de la central y el emprendimiento de nuevos proyectos.

Desarrollar y difundir valores institucionales, y mantener un clima organizacional óptimo.

- Incrementar el desarrollo organizacional

Aprobar una estructura organizacional que responda a la estrategia institucional de operación y proyectos.

Implementar un sistema de gestión integrado que contemple tanto la operación como la seguridad y salud de los trabajadores, y la gestión de proyectos.

- Incrementar la eficiencia institucional

Implementar procesos eficientes para la operación de la Central Baba.

Implementar proyectos energéticos de expansión y de desarrollo territorial del área de influencia, seleccionados de un portafolio adecuadamente formulado.

- Incrementar el uso eficiente del presupuesto

Desarrollar una arquitectura financiera que apoye la estrategia de diversificación y diferenciación, incluyendo la puesta en marcha de proyectos seleccionados y debidamente aprobados.

Incrementar el nivel de satisfacción de los servicios a la ciudadanía

Integrar al Plan de Manejo socio ambiental, proyectos y actividades dirigidos a mitigar eventuales efectos no deseados de la operación de las obras sobre las comunidades aledañas.

Evaluar constantemente el cumplimiento de las variables críticas de diseño básico adoptado del Proyecto Multipropósito Baba.

Actividad empresarial

Hidrolitoral EP tiene como objeto social la operación y mantenimiento de centrales de energía eléctrica, así como su diseño, planificación y la generación y comercialización, importación y exportación de la energía que produzca.

Así mismo cabe indicar que Hidrolitoral EP, está facultada a realizar otras actividades relacionadas con su objeto social, como comprar, vender, intercambiar y comercializar energía con las empresas de distribución, con otras empresas de generación, grandes consumidores, exportadores e importadores de energía, así como también promocionar invertir y crear empresas filiales, subsidiarias, consorcios alianzas estratégicas y nuevos emprendimientos, para ejecutar proyectos relacionados con su objeto social general.

Principales proyectos

Hidrolitoral EP ejecuta el Proyecto Multipropósito Baba, ubicado a partir de la confluencia de los ríos Baba y Toachi, en el norte de la provincia de Los Ríos, el cual consiste en un embalse y una serie de diques y canales, mediante los cuales se trasvasan los caudales del río Baba

hacia el embalse de Daule – Peripa, y la construcción de una central hidroeléctrica de 42 MW al final del trasvase. Estas obras permitirán la producción de energía eléctrica que, sumada al incremento en la capacidad de generación de la Central Marcel Laniado, contribuirá a la soberanía y al cambio de la matriz energética.

Resultados operacionales

El Multipropósito Baba fue inaugurado el 27 de junio de 2013, habiéndose declarado, por parte del Cenace, en operación experimental las unidades 1 y 2 de la Central Hidroeléctrica Baba.

Resultados financieros

El Proyecto Multipropósito Baba a cargo de Hidrolitoral EP tiene un costo total de USD 542.553.425,49 de los cuales ya se ha ejecutado USD 526.048.473,01 (corte julio de 2013). Actualmente la obra está finalizada, por lo que nos encontramos en proceso de cierre contractual.

Solo con la generación del Proyecto Multipropósito Baba se espera facturar cerca de USD 10.000.000 anuales. El aumento de generación y capacidad del complejo hidroeléctrico Daule Peripa, que pondrá a funcionar su tercera turbina sin condicionamientos en la falta de agua, lo que implica un aumento en su facturación de aproximadamente un 30% adicional.

Desafíos

Una vez inaugurado el Multipropósito Baba, y habiéndose declarado en operación experimental las unidades generadoras de la Central Hidroeléctrica Baba, se presenta el mayor desafío respecto a la operación del embalse Baba, con una cota mínima de 116 msnm, que dependerá del comportamiento hidrológico de la zona.

3.1.4 Empresas públicas del sector telecomunicaciones

Breve contexto histórico

En el Ecuador se estableció el servicio telegráfico en 1871 durante la segunda presidencia de Gabriel García Moreno, siendo el Poder Ejecutivo el responsable de su administración. Posteriormente, en 1900, se instaló en Quito la primera central telefónica del país, comercializándose cientos de teléfonos de carbono. En 1922 se instalaron las primeras centrales semiautomáticas en Quito y Guayaquil. En 1943 se creó la empresa Radio Internacional del Ecuador, de propiedad estatal, para servicios internacionales de telegrafía y telefonía. En 1950 existía en el Ecuador un amplio despliegue de líneas físicas para los servicios telefónicos y telegráficos.

Durante el gobierno del general Guillermo Rodríguez Lara, en 1972, se crea el primer monopolio estatal de telecomunicaciones bajo el nombre de Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones (Ietel) “el cual fue constituido por la fusión de la Empresa de Telecomunicaciones Norte (Empresa de Teléfonos de Quito, ETQ), la Empresa de Telecomunicaciones Sur (Empresa de Teléfonos de Guayaquil, ETG), la

Empresa Cables y Radio del Estado y el Departamento Nacional de Frecuencias" (Trujillo, 2005: 2).

A partir de la creación del Ietel, a lo largo de la historia ecuatoriana se pueden destacar cuatro cambios importantes para las telecomunicaciones. La primera transición se dio en 1992 con la promulgación de la Ley Especial de Telecomunicaciones mediante la cual el Ietel se convierte en Emetel. En este mismo año se crea la Superintendencia de Telecomunicaciones (Suptel) como organismo de regulación y control (Trujillo, 2005: 3).

Luego, con la finalidad de privatizarse, Emetel fue constituida como sociedad anónima en el año 1995 a partir de la expedición de la Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones, que estableció como único accionista de la empresa al Fondo de Solidaridad. Mediante esta ley también se crean: el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (Conatel), para regular y administrar las telecomunicaciones; la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (Senatel) para ejecutar las políticas de telecomunicaciones a nivel nacional, y el Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión (Conartel) para la administración y regulación de radio y televisión. Las funciones de la Suptel se restringieron al monitoreo y control del espectro radioeléctrico, operadores y concesionarios (Trujillo, 2005: 5).

En 1997, Emetel fue escindida en las empresas estatales Andinatel S.A. y Pacifictel S.A., siendo su propietario el Fondo de Solidaridad (Trujillo, 2005: 5), entidad que tenía por disposición legal la potestad de vender las empresas a la iniciativa privada e invertir los excedentes que generaban las empresas en proyectos de desarrollo social; pero legalmente, este fondo no podía reinvertir recursos para mejorar los rendimientos empresariales (Ruiz, 2012).

Finalmente, en 2008 se creó la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, como empresa pública a partir de la fusión de estas dos sociedades anónimas.

Empresa Pública Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP

www.cnt.com.ec

Misión

Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial.

Visión

Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos.

Objetivos estratégicos empresariales

1. Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa.

2. Incrementar el acceso de los ciudadanos a la banda ancha y tecnología de la información y comunicación, tomando en cuenta la planificación territorial.

3. Proveer productos y servicios de telecomunicaciones convergentes, innovadores, de calidad y con excelencia en la atención al cliente.

4. Incrementar la participación de la CNT como principal proveedor de telecomunicaciones en el sector público.

5. Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo.

Actividad empresarial

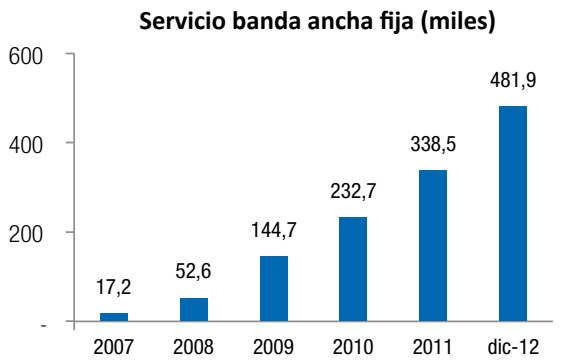
A la empresa pública le corresponde prestar todos los servicios de telecomunicaciones: finales y portadores; servicios de valor agregado; servicios de audio y video por suscripción, radiodifusión y los demás servicios que se incluyan a futuro dentro de este sector estratégico, prestación que se desarrollará de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente.

Principales proyectos

- Fortalecimiento organizacional
- Inclusión social
- Infraestructura de transporte
- Internet y datos
- Móvil
- Servicio al cliente
- Tecnologías de la información
- Telefonía fija
- Televisión

Resultados operacionales:

El año 2012 en términos operativos se tienen los siguientes resultados:



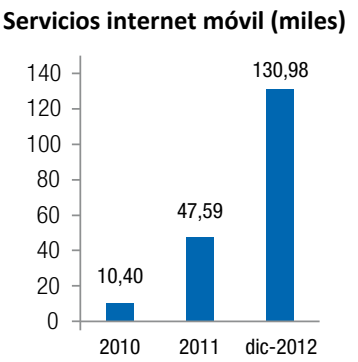
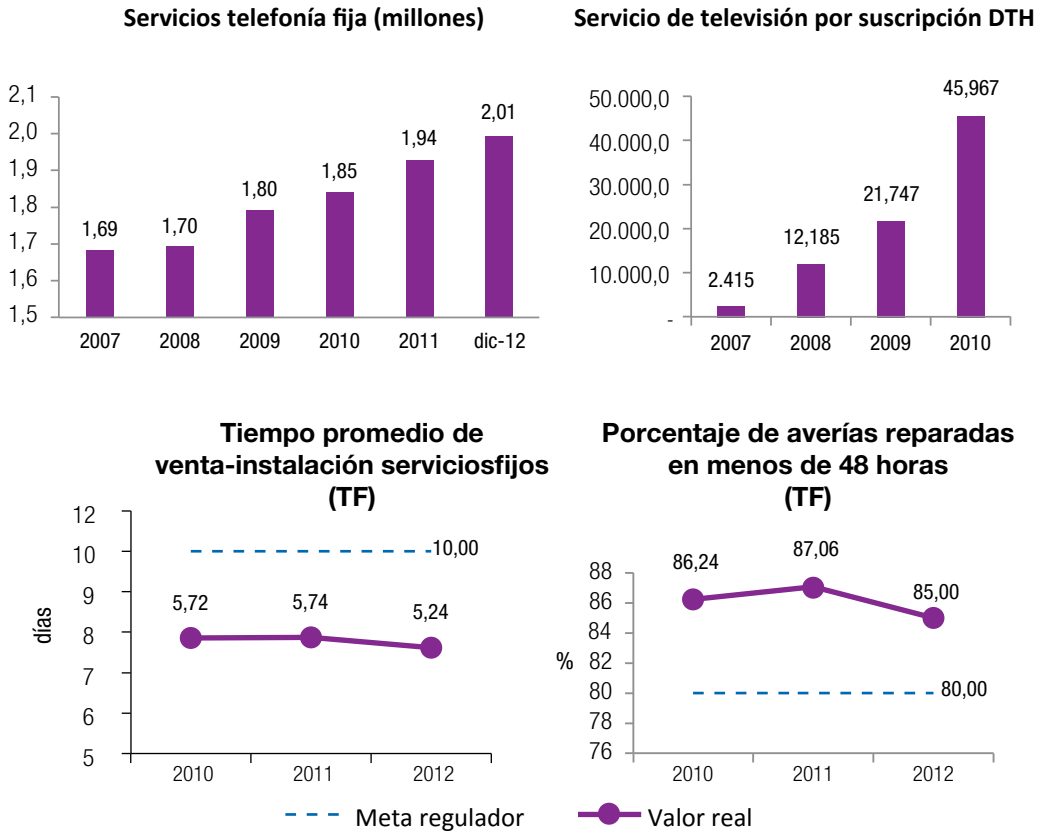


Gráfico 9. Servicios de telecomunicaciones a nivel nacional: CNT EP

Fuente y elaboración: CNT EP.

Gráfico 10.
Productividad: CNT EP

Fuente y elaboración:
CNT EP.



* Se considera empleados permanentes

*Meta: 20% dispuesta por el directorio de CNT EP

* Se considera empleados permanentes

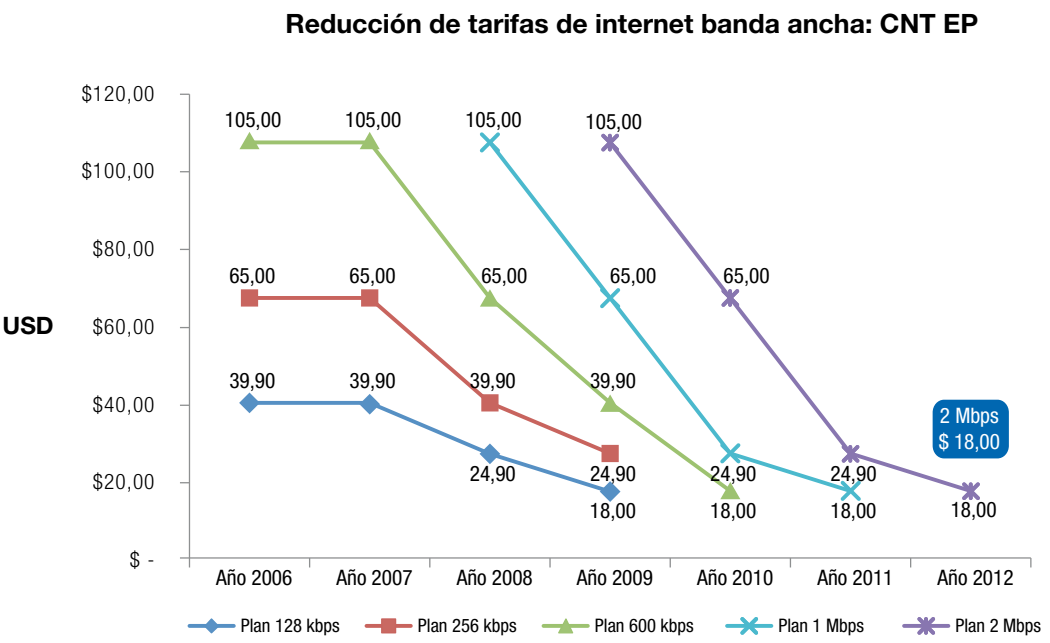


Gráfico 11. Reducción de tarifas de internet banda ancha: CNT EP
Fuente y elaboración: CNT EP.

Resultados financieros

Tabla 17. Resultados financieros: CNT EP

Estado de resultados (miles USD)	Año 2012
Ingresos	579,868
Costos y gastos	308,785
EBITDA	271,083
EBITDA (%)	46,75%
Depreciaciones, amortizaciones y provisiones	112,518
Resultado operacional (EBIT)	158,565
EBIT (%)	27,35%
Otros ingresos y gastos	-19,325
Resultado neto	139,240
Resultado neto (%)	24,01%

Fuente y elaboración: CNT EP.

Tabla 18. Balance general: CNT EP

Balance General (Miles USD)	Año 2012
(1+2) TOTAL ACTIVOS	1.687.660
1 Activos corrientes	437,967
Caja	6,448
Inversiones	32,92%
Inventarios	56,473
Cuentas por cobrar	342,131
2 Activos no corrientes	1.249.693
Planta y equipo	1.159.070
Otros activos	90,623
(3+4) TOTAL PASIVOS	299,825
3 Pasivos corrientes	237,426
Obligaciones corto plazo	237,426
4 Pasivos no corrientes	62,399
Obligaciones a largo plazo	62,399
PATRIMONIO	1.387.835
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1.687.660

Fuente y elaboración: CNT EP.

Desafíos

- Incrementar la conectividad internacional a 160 Gbps, al 2015. (220% incremento respecto a la capacidad actual 2013).
- Llegar a 1.000.000 de accesos de banda ancha fija y 500.000 accesos de fibra óptica al hogar, para brindar servicios integrados de voz, datos y televisión con velocidades de 80 Mbps, al 2017.
- Modernización del 100% de CIS (206) a nivel nacional, al 2013.
- Alcanzar el 99,999% de confiabilidad y disponibilidad de la red a nivel nacional (backbone), al 2017 (5 minutos al año fuera de servicio).
- Conectar el 100% de los cantones continentales del país (221) con fibra óptica, al 2015.
- Dotar de conectividad al 100% de escuelas urbanas (12.000) y al 50% de escuelas rurales (3.500) al 2017.
- Alcanzar los 1.000 millones de dólares en ingresos y 300 millones de dólares de superávit neto al 2017.

Empresa Pública Televisión y Radio de Ecuador EP,
RTVECUADOR

RTVECUADOR
TELEVISIÓN Y RADIO DE ECUADOR E.P.

www.ecuadortv.ec; www.radiopublica.ec

Misión:

Brindar a la ciudadanía contenidos televisivos y radiofónicos que formen, informen y entretengan sanamente, fomentado y fortaleciendo los valores familiares, sociales, culturales y la participación ciudadana.

Visión:

Aspiramos a ser un medio de comunicación público eficiente, competitivo y moderno, que sea un espacio plural e incluyente de la ciudadanía.

Objetivos estratégicos empresariales

1. Asegurar e incrementar la participación ciudadana.
2. Asegurar la calidad de contenido y transmisión de los programas, antes y durante su emisión.
3. Atender las necesidades insatisfechas con contenidos para sectores tradicionalmente desatendidos.
4. Capacitar, formar y actualizar permanentemente a nuestro recurso humano.
5. Ampliar la cobertura de Ecuador TV (ECTV) y Radio Pública de Ecuador (RPE).
6. Administrar los recursos de manera eficiente, para mejorar la gestión, enmarcados en procesos participativos de calidad.

Actividad empresarial

RTVECUADOR es una empresa de televisión y radio de servicio público, que tiene por objeto la instalación, operación y mantenimiento de los servicios públicos de televisión y radio, en cualquiera de sus modalidades, con el fin de promover y estimular la cooperación de personas y sectores nacionales, dedicados al desarrollo y fortalecimiento de manifestaciones artísticas y culturales relacionadas. Dentro de estas actividades, aspiramos a ser un medio público eficiente, competitivo y moderno que sea un espacio plural e incluyente de la ciudadanía, fortaleciendo los valores familiares, sociales, culturales y la participación ciudadana.

Principales proyectos

Proyecto en ejecución

Proyecto Migración Canal 7: El proyecto contempla la migración de 46 transmisores UHF a VHF (canal 7), aprovechando la infraestructura existente con el objetivo de operar en canal 7 a nivel nacional, así como el equipamiento necesario en la matriz. El valor del proyecto es de USD 9.085.489,00 teniendo una ejecución física hasta la fecha del 80% concluyéndose así este año.

Proyecto a ejecutar

Proyecto de ampliación tecnológica para la generación, procesamiento y transmisión de televisión digital y de alta definición: Contempla la selección, adquisición, instalación y puesta en marcha de sistema de generación, procesamiento y transmisión de señal ISDBT y procesamiento de la señal HD, en estudios y en cuatro estaciones que cubrirían la primera fase del apagón analógico, las cuales se sumarían a las dos estaciones que están ya operando que son Quito y Guayaquil, El valor total del proyecto es de USD 16.089.270,40. Las estaciones a cubrir con esta nueva tecnología de televisión son: Cuenca, Santo Domingo, Machala, Portoviejo, Quito y Guayaquil.

Resultados operacionales

RTVECUADOR ha alcanzado los siguientes logros operacionales, enmarcándose en los objetivos de calidad planteados por la empresa:

Ampliar cobertura geográfica de ECTV y RPE

La cobertura de ECTV (Televisión Pública) ha logrado alcanzar el 72,99% a nivel nacional, transmitida a través de las 99 estaciones ubicadas en todo el país, llegando a cubrir 10´571.462 de la población ecuatoriana, según el Censo INEC 2010.

La cobertura de RPE (Radio Pública) ha logrado alcanzar el 80% de cobertura a nivel nacional transmitida a través de las 33 estaciones ubicadas en todo el país, llegando a cubrir 11´632.540 de la población ecuatoriana, según el Censo INEC 2010.

Incrementar los niveles de sintonía del público de ECTV y RPE

La participación de sintonía de RTVECUADOR ha ido evolucionando desde su creación y puesta al aire, para lo cual hasta la fecha ha logrado posicionarse en “targets” infantiles, amas de casa y hombres de 18 a 99 años debido a la programación enfocada a estas audiencias,

tales como: dibujos animados, programas informativos y de formación, deportes, programación nacional. Además cuenta con su señal internacional en España a través de la RED ONO y en Estados Unidos a través de Direct TV en el canal 457.

Mejorar las condiciones de infraestructura de ECTV y RPE

Matriz Quito

Ampliación del estudio de noticias y del control central.

Adecuaciones en el auditorio del edificio medios públicos.

Implementación de un infocentro, espacio donde se puedan realizar las capacitaciones y dotado con tecnología de última generación.

Adoquinado del parqueadero lateral para una mejor ubicación de la flota vehicular de RTVECUADOR.

Sede Guayaquil

Provisión de nuevas oficinas para la ciudad de Guayaquil, 400 metros cuadrados.

Adecuaciones y ampliación del set de noticias y producción en Guayaquil.

Sede Cuenca

Mejoramiento y equipamiento de estudios de radio y TV en Cuenca.

Sede Puyo

El 30 de mayo de 2012, se inauguró la sede de RTVECUADOR en el Puyo, con seis personas operando en las nuevas instalaciones. El programa que se transmite en la Amazonía, Kaipi Mikanchi, cuenta con variada programación entre música, noticias, notas de salud, leyendas y consejos familiares.

Ampliar, mantener y mejorar nuestro Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001-2008

El compromiso de obtener una certificación en calidad surgió en 2010, para lo cual RTVECUADOR se comprometió a desarrollar y mejorar sus procesos de transmisión, producción de TV y RPE, y sus procesos de apoyo. El 21 de mayo de 2013 RTVECUADOR obtiene su ratificación de certificación en el Sistema de Calidad 9001:2008.

Resultados financieros

Como parte de los resultados financieros se mencionan los siguientes:

- RTVECUADOR genera recursos por medio de autogestión, a pesar de que aún no se puede pautar con entidades privadas. Nuestra autogestión se ha logrado pautando con empresas públicas y de acuerdo a los lineamientos de la Ley de Comunicación, para lo cual se ha cumplido un 32%.
- Para 2012 se cumplió con el 100% de ejecución presupuestaria, logrando así con nuestro objetivo planteado del +-5% de ejecución del presupuesto.
- La capacitación al personal ha sido permanente cada año, para 2013 se tiene un presupuesto de $248.324,00, el cual se ha cumplido en 31%.

Desafíos

- Posicionarse como alternativa a la industria de la televisión y radio privada-comercial.
- Liderar la migración a la televisión digital e iniciar la transmisión de HD para las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca.
- Contar con un centro de producción de televisión abierto para la producción independiente en la ciudad de Guayaquil.
- Generar nuevos ingresos con venta de publicidad al sector privado, en base a los lineamientos de la Ley de Comunicación.

Empresa Pública Correos del Ecuador, CDE EP

www.correosdelecuador.gob.ec

Misión

Correos del Ecuador CDE EP integra al país y al mundo a través de la prestación de productos y servicios postales oportunos y eficientes, siempre comprometidos con la calidad, la excelencia, la responsabilidad social; amparados en principios y valores superiores.

Visión

Para 2016 ser reconocidos como uno de los más importantes operadores postales, capaces de ofrecer un Servicio Postal Universal de calidad, siendo un referente de la región que lidere la prestación de servicios.

Objetivos estratégicos empresariales

1. Incrementar la participación y posicionamiento en el mercado postal ecuatoriano, mejorando la rentabilidad de la empresa.

2. Optimizar, homologar, estandarizar y automatizar los procesos de la empresa.

3. Gestionar óptimamente el talento humano de CDE EP a través de procesos transparentes y de calidad amparados en los valores empresariales.

4. Ampliar la cobertura de la empresa CDE EP a nivel nacional.

5. Fomentar la cultura del servicio en la empresa.

Actividad empresarial

La Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP es una institución renovada, que lleva adelante un acertado proceso de modernización al servicio de la ciudadanía, mediante la implementación de nuevos servicios postales, de tecnología y de seguridad.

Nuestro deber es garantizar el servicio postal a través de la prestación de productos y servicios de calidad, con un costo competitivo y según las necesidades de la ciudadanía.

La Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP presta sus servicios a nivel local, nacional e internacional, y tenemos cobertura en las 24 provincias del Ecuador a través de sus agencias, sucursales, franquiciados y patentados.

Principales proyectos

Alineados a lo que estipula el Estatuto Orgánico por Procesos de la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP, se describen los proyectos de años anteriores considerados como *proyectos de arrastre* que al momento se encuentran en fase de ejecución.

Plan de remodelación de agencias

Renovar e innovar la imagen institucional mediante la remodelación y mantenimiento de las sucursales y agencias de Correos del Ecuador CDE EP; así como dotar de mobiliario nuevo y funcional, y de equipos tecnológicos modernos para el desarrollo de la actividad postal.

- Renovación de equipos de cómputo para agencias y sucursales
  - Adquirir equipos tecnológicos según los requerimientos y necesidades de las diferentes direcciones.
- Mejoramiento y automatización de distribución
  - Contar con un conjunto de herramientas tecnológicas y equipos necesarios que permitan hacer más eficiente la gestión de distribución de la correspondencia y paquetería a nivel nacional.
- Sistema ERP (Planificación de Recursos Empresariales)
  - Contar con un sistema administrativo y financiero adaptable a las necesidades y requerimientos del giro de negocio de la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP.
- Ventanilla para franquiciados, agenciados e interconexión transaccional
  - Contar con una herramienta tecnológica que permita un agresivo crecimiento en franquiciados y agenciados con servicios postales y financieros.
- Campañas de promoción y publicidad
  - Posicionar en la mente del público objetivo la marca de Correos del Ecuador CDE EP.
- Mejoramiento de infraestructura tecnológica

  - Dotar a la empresa de equipamiento crítico para el procesamiento y almacenamiento de información.

- Sistema integrador ajustes

  - Depurar los diferentes sistemas con los que cuenta la empresa y generar las integraciones necesarias para contar con información en línea.

- Digitalización y generación de mapas

  - Habilitar la lectura automática de mapas actualizados para poder distribuir en los diferentes destinos la correspondencia. Para este propósito, se generará una base de datos de direcciones perfectamente definida y digital.

- Automatización y mecanización del proceso de clasificación de los CNC UIO y GYE, a través de la adquisición de tres máquinas clasificadoras para la clasificación de correspondencia y paquetería.

Resultados operacionales

- El cuarto trimestre del año 2012, se alcanza un nivel de cumplimiento de 98% en la entrega efectiva del servicio EMS (Express Mail Service) y la posición 24 entre 205 administraciones.

- Presidente de la comisión N°06 de servicios financieros durante el Vigésimo Quinto Congreso Postal realizado en Doha, Qatar.

- Vicepresidente del Grupo de Acción Seguridad ante la Unión Postal Universal.

- Posicionamiento de la imagen alcanzando el 14,5 % de recordación en el Top of Mind de la ciudadanía.

- Obtención de la Certificación de Seguridad Postal conferida por la Unión Postal de las Américas España y Portugal.

- Incremento en piezas procesadas del 597% del año 2012 respecto al año 2007.

Resultados financieros

De la ejecución presupuestaria de los ingresos operativos acumulados al mes de junio en relación al valor planificado de la proforma presupuestaria del año 2013 aprobada mediante resolución N°DIR-CDE-EP-049-2012, del 11 de septiembre de 2012, se determina que se ha ejecutado un 50,16% en relación al codificado de ingresos operativos y en comparación con la cuota programada, no ha cumplido en 12,78%, lo que en términos monetarios equivale a USD 390.890,15 en menos de lo programado, por lo que es importante señalar que se ha cumplido con la proyección de ventas.

En los ingresos acumulados por bonificaciones internacionales al mes de junio de 2013, se observa que existe una disminución del 20% en relación al valor ejecutado del mes de junio de 2012.

Existe una disminución representativa en el rubro otros ingresos con relación al valor planificado. Esto obedece a la terminación del contrato del rubro de arriendos al Ministerio de Electricidad por un valor de USD 24.455,58.

Desafíos

- Terminar la construcción de los centros de procesamiento para las ciudades de Quito y Guayaquil, en los cuales se procederán a la implementación de maquinaria nueva financiada por un monto de 9 millones de dólares para clasificación de paquetería en 2013.

- Mejoramiento de la infraestructura física de todas las oficinas de Correos del Ecuador en 2013, buscando garantizar el servicio postal en todo el Ecuador, sin que necesariamente Correos del Ecuador lo provea.

- Ampliación de la capacidad de lectura para la facturación en un 15% mediante la optimización del Sistema de Lectofacturación y la optimización de los procesos durante 2013.

- Estudio de mercado para la identificación del comportamiento del mercado internacional postal perdido durante 2013.

- Mejorar el nivel de ingresos y levantar un plan de acción de reducción de gastos con el fin de que la empresa continúe con la sostenibilidad operativa alcanzada a partir 2011.

- Optimización de todos los servicios actuales.

3.1.5 Empresa pública Ecuador Estratégico EP

Esta empresa pública fue creada mediante decreto ejecutivo 870 de fecha 5 de septiembre de 2011 y la razón principal de su existencia es que en cumplimiento del principio constitucional del Buen Vivir, es política del Gobierno Nacional potenciar la redistribución de la riqueza nacional y acercar el desarrollo de los ciudadanos a través de la ejecución de programas y proyectos para dotar de infraestructura, equipamiento y servicios a las zonas en cuyo territorio se encuentran los recursos naturales no renovables o se desarrollan actividades relacionadas con los sectores estratégicos, haciendo de estas comunidades las primeras beneficiarias de las riquezas petroleras, minerales y naturales en general.

Empresa Pública de Desarrollo Estratégico,
Ecuador Estratégico EP

ECUADORESTRATÉGICO

www.ecuadorestrategicoep.gob.ec

Misión

Materializar la política pública del Gobierno Nacional para el Buen Vivir de las comunidades en las zonas de influencia de los proyectos de los sectores estratégicos, a través de la ejecución de programas integrales de desarrollo local, redistribuyendo equitativa y planificadamente los ingresos generados por el aprovechamiento responsable y sostenible de los recursos naturales y operando bajo normativa vigente, con eficiencia, eficacia y transparencia.

Visión

Ser referente de excelencia en el fomento de la calidad de vida de las comunidades, en las zonas de influencia de los proyectos de los sectores estratégicos.

Objetivos estratégicos empresariales

Los objetivos estratégicos de la empresa están alineados a los objetivos del PNBV. Consecuentemente, para contribuir directamente al logro del objetivo 3 del PNBV *"Mejorar la calidad de vida de la población"* se establece como principal objetivo estratégico de EEEP:

1. "Lograr el desarrollo territorial sostenible de las comunidades en las áreas de influencia de los proyectos de los sectores estratégicos".

Actividad empresarial

Conforme a lo establecido por el Decreto Ejecutivo No. 870 del 5 de septiembre de 2011, sucesivamente modificado el 19 de abril de 2012 por el Decreto Ejecutivo No. 1135, el objeto de la empresa es realizar la planificación, diseño, evaluación, priorización, financiación y ejecución de los planes, programas y proyectos de inversión social, desarrollo territorial o productivo en las zonas de influencia de los proyectos en los sectores estratégicos.

Geográficamente, las zonas a intervenir por Ecuador Estratégico EP se determinan por la identificación y ubicación de los proyectos en los sectores estratégicos, definidos en la Constitución de la República del

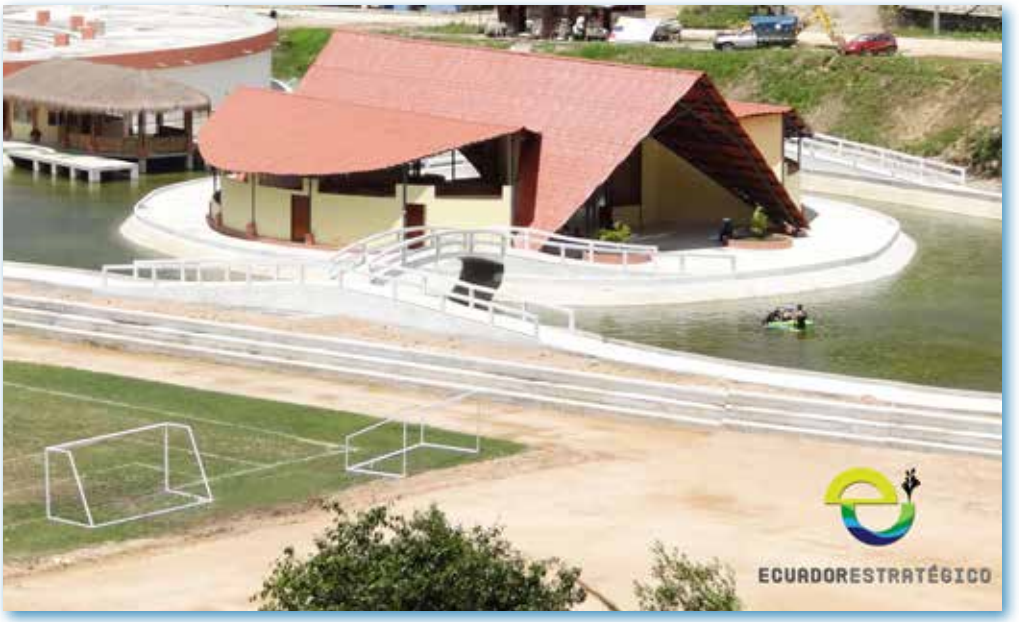
Ecuador (generación de energía en todas sus formas, telecomunicaciones, recursos naturales no renovables, transporte y refinación de hidrocarburos, biodiversidad y patrimonio genético, espectro radioeléctrico y agua). Actualmente, las provincias en las que la empresa está ejecutando sus proyectos de inversión son las siguientes: Sucumbíos, Orellana, Napo, Pastaza, Morona Santiago, Zamora Chinchipe, Azuay, El Oro, Santa Elena, Manabí y Esmeraldas.

Principales proyectos

Los principales proyectos de EEEP se centran en los siguientes sectores de inversión pública: saneamiento ambiental (95 proyectos por un monto aproximado de inversión de USD 121.308.929), salud (12 proyectos por un monto de inversión aproximado de USD 21.245.397,94), educación (91 proyectos educativos por USD 105.263.455,33) y telecomunicaciones por USD 5.201.064,22).

La empresa tiene también a cargo el cumplimiento de 10 compromisos presidenciales:

- Readecuación y asfaltado de 23,26 km de la vía Triunfo –Arajuno,
- Construcción del puente colgante sobre el río Jatunyaku - Santa Rosa de Talag,
- Estudio y realización de la ampliación y asfaltado de la Vía El Dorado – Guayzimi,
- Construcción de infraestructura habitacional para el reasentamiento humano de Chone “Multipropósito Chone”,
- Proyecto Museo del Petróleo en Lago Agrio,
- Construcción de Estadio de Nangaritza,
- Construcción y mejoramiento del estadio del Colegio Técnico El Chaco,
- Estudios, diseño y realización del Velódromo en Zamora,
- Terminación del Coliseo del Colegio 10 de Noviembre en Los Encuentros, y
- Construcción del Parque Lineal en Joya de los Sachas.



Finalmente, cabe mencionar que EEEP se encuentra ejecutando 23 proyectos que son financiados con recursos de operadores (Petroecuador y Refinería del Pacífico).

Resultados operacionales

Los principales resultados operacionales de Ecuador Estratégico EP son los siguientes:

- Difusión y materialización de la política pública sobre la distribución justa y equitativa de la riqueza que generan los proyectos estratégicos y de los objetivos de intervención en 11 provincias, 63 cantones y 253 parroquias.
- Planificación articulada e intersectorial de los programas anuales de inversión en los años 2011, 2012 y 2013.
- Propuestas presentadas por GAD, comunidades, ministerios, nacionalidades indígenas, organizaciones sociales y EEEP por cerca USD 2.200 millones, en evaluación y análisis.
- Suscripción de 103 convenios de colaboración, delegación de competencia y complementariedad (marco y específicos) con GAD, organismos rectores, ministerios coordinadores y sectoriales, operadores.
- Generación y puesta en marcha del plan estratégico institucional.
- Relaciones armónicas entre comunidades, operadoras, contratistas y Estado.
- Generación de más de mil plazas de trabajo en mano de obra no calificada, de la cual el 80% proviene de las comunidades beneficiarias.
- Desde la creación de la empresa hasta la fecha se han concluido 244 proyectos de inversión, así como cuatro Compromisos Presidenciales: construcción Parque Lineal Joya de los Sachas, terminación del Coliseo del Colegio 10 de Noviembre, diseño y asfaltado de las vías de los barrios aledaños a la refinería La Libertad y diseño y asfaltado de las vías de los barrios aledaños a la refinería Shushufindi. Estas dos últimas obras fueron financiadas con recursos de EP Petroecuador.

Resultados financieros

- El presupuesto de inversión de Ecuador Estratégico EP aprobado en sesión de Directorio del 26 de junio de 2013 para proyectos de inversión con recursos fiscales asciende a los USD 392.455.991 millones, con un flujo para el año 2013 de USD 246.059.882 y para el año 2014 de USD 146.396.109.
- El monto de ejecución presupuestaria total asciende a los USD 165.081.634,57 millones para proyectos cuyos recursos provienen del Presupuesto General del Estado. De este rubro, USD 55.039.740,55 millones corresponden a la ejecución del primer semestre de 2013.
- En términos de ejecución presupuestaria, si bien el programado para el 2012 superaba los 246 millones de dólares, se contó con una asignación de

aproximadamente USD 112,39 millones a la que correspondió una ejecución de 111,05 millones que equivale al 99%.

Desafíos:

- Ser referente de excelencia en el fomento de la calidad de vida de las comunidades en las zonas de influencia de los proyectos de los sectores estratégicos.
- Asegurar la continuidad de la asignación de recursos requeridos para alcanzar el Buen Vivir de las comunidades asentadas en el área de influencia de los proyectos de los sectores estratégicos.
- Ejecutar con eficiencia y eficacia la programación anual y plurianual aprobada por el directorio de la empresa.

3.2 Otros sectores

3.2.1 Empresas públicas del sector productivo

Breve contexto histórico

Durante los años sesenta y setenta, siguiendo con la corriente desarrollista impulsada por la Cepal, con el objeto de "reducir la dependencia externa en el abastecimiento de productos para los mercados nacionales … [al igual que] promover la industrialización y modernización de la producción, y mantener un equilibrio en la balanza de pagos" (Arajuno y López 1994: 17, citado en Jaramillo, 2011: 31), se crearon diversidad de empresas con fines productivos, de transporte y comercialización.

En el sector agropecuario, resaltan la Empresa Pesquera Nacional (Epna) creada en 1973, la Empresa Nacional de Almacenamiento y Comercialización de Productos Agropecuarios y Agroindustriales (ENAC) en 1974 y la Empresa Nacional de Productos Vitales (Enprovit) en 1977. La Enprovit pretendía llegar con alimentos básicos a la población de menos recursos y regular los precios; mientras que la ENAC fue creada para el almacenamiento de productos, la regulación de precios y el pago equitativo a los

productores. Esta empresa funcionó hasta 1995.

En el sector transporte, en 1951 se constituyó la Empresa de Ferrocarriles del Estado con el objeto de centralizar bajo un solo organismo la administración y operación de todo el sistema ferroviario del país. Durante esta época, el Estado se encargó de subsidiar al sector privado congelando precios y tarifas de bienes y servicios incluyendo precios bajos y tarifas deprimidas en el transporte.

En 1974 el Estado invirtió con capital en la nacionalización de la Compañía Anónima Ecuatoriana de Aviación, la cual desarrollaba actividades de transporte de pasajeros, carga y correspondencia internacional (Jaramillo, 2011: 32, 33). Mediante la Ley de Transformación y rehabilitación de Ecuatoriana de Aviación, en 1993 se estableció que una vez transformada en sociedad anónima, los accionistas del sector público podían vender sus acciones a través de las Bolsas de Valores del país, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Mercado de Valores.

En diciembre de 1962 se creó la empresa Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos, TAME, dedicada al transporte aéreo de personas y carga hacia varias ciudades del Ecuador y del exterior.

Con la promulgación de la Ley de Modernización del Estado, se liquidaron empresas estatales como Epna, Enprovit, Ecuatoriana de Aviación, ENAC, Empresa de Suministros del Estado, el Servicio Nacional de Almacenes de Libros (Snalme), entre otras (Jaramillo, 2011: 35 -36).

El 27 de agosto de 2007, con la finalidad de que el Estado retome el fomento de la producción agropecuaria, se crea la Unidad Nacional de Almacenamiento, empresa pública adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, con el propósito de proporcionar servicios integrales de almacenamiento para los productores de granos básicos, garantizar la soberanía y seguridad alimentaria, reducir los costos de comercialización de productos de consumo masivo; y, proporcionar servicios de recepción, almacenamiento, tratamiento, conservación, custodia y selección de productos agropecuarios de ciclo corto (D. E. 589, R.O. 173 de 19 de septiembre de 2007). Adicionalmente, a partir del año 2009, la UNA asume como su competencia la comercialización y distribución de urea.

Situación actual

Dentro de la planificación nacional se estableció como un eje estratégico el cambio de la matriz productiva del país. Las empresas públicas desempeñan un rol fundamental para la consecución de esta transición, al actuar como instrumentos de políticas públicas. El cambio de la matriz productiva contiene varios principios que se deben construir paralelamente: generación de valor agregado, incremento de la oferta exportable, sustitución de importaciones y diversificación productiva.

Bajo las políticas y principios del sector productivo se encuentran las siguientes empresas públicas: Infraestructuras pesqueras del Ecuador (IPEEP), Empresa Pública Cementera del Ecuador (EPCE), Empresa Pública TAME Línea Aérea del Ecuador (TAME EP), Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública (FEEP), Empresa Pública Unidad de Almacenamiento (UNA EP).

Empresa Pública TAME Línea Aérea del Ecuador, TAME EP

tame

www.tame.com.ec

Misión

Integrar y conectar al Ecuador y a la región, estimulando el turismo, los negocios y el comercio exterior, siempre comprometidos con la sustentabilidad y la rentabilidad social y financiera.

Visión

Ser la aerolínea emblema del Ecuador, reconocida internacionalmente, integrando la región, sirviendo a destinos a nivel mundial y ofreciendo una experiencia de viaje "Ecuador Ama la Vida".

Objetivos estratégicos empresariales

- Desarrollo de canales comerciales.
- Desarrollos tecnológicos.
- Desarrollo de capacidades críticas.
- Diferenciación de la oferta del servicio.
- Incrementar el grado de eficiencia.
- Desarrollo de marca y programas de lealtad.
- Incrementar seguridad.
- Incrementar el desarrollo del talento humano.
- Mejorar la cultura empresarial.

Actividad empresarial

La actividad empresarial de la Empresa Pública TAME EP es el transporte aéreo de pasajeros, carga y correo a nivel nacional e internacional.

La empresa cuenta con una red de rutas que cubre 15 destinos a nivel nacional y 8 internacionales; a partir de noviembre de 2013 se espera operar hacia Nueva York.

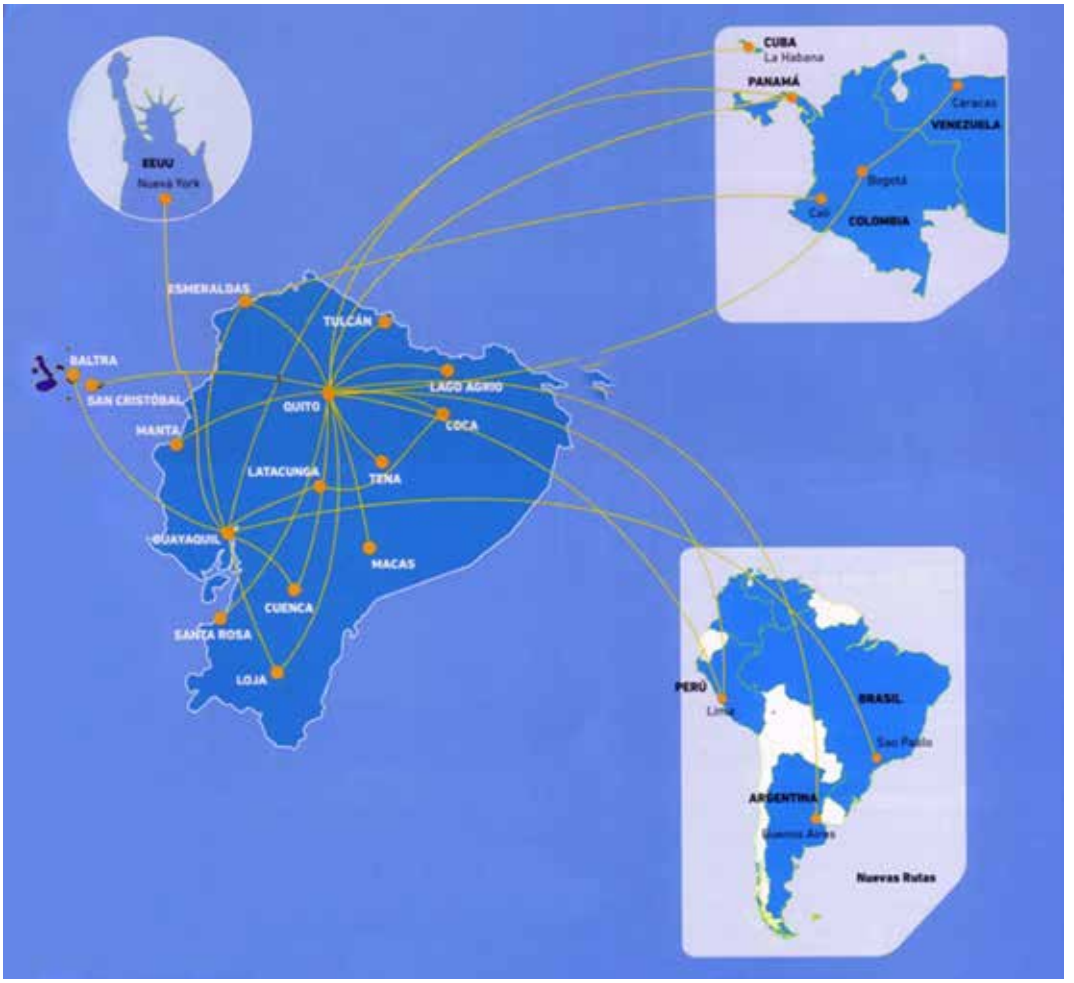
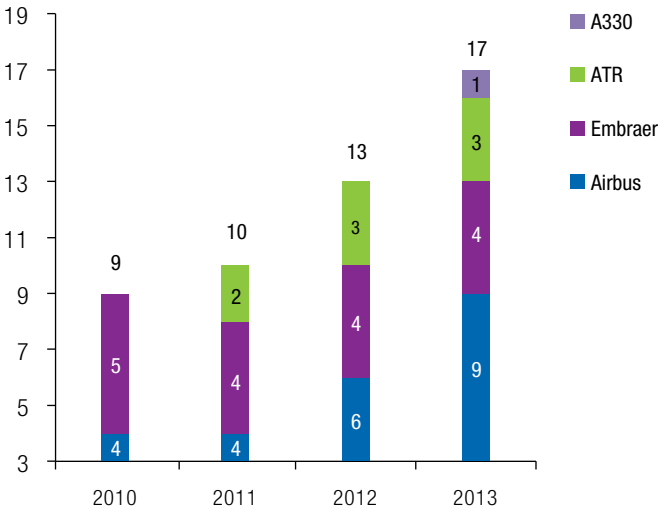


Gráfico 12.
Rutas: TAME EP

Fuente y elaboración:
TAME EP.

Gráfico 13
Evolución de la Flota aérea: TAME EP

Fuente y elaboración: TAME EP.



Principales proyectos

Los principales proyectos en ejecución que están alineados al Plan Nacional del Buen Vivir, entre otros son los siguientes:

- Proyecto para fomentar el comercio y turismo con el Perú, a través del servicio de transporte aéreo comercial entre ciudades fronterizas.
- Proyecto para fomentar la integración y la conectividad en la región Amazónica con el servicio de transporte social y aerocomercial.
- Proyecto para fomentar el comercio y turismo internacional con la incorporación de aeronaves de cabina ancha.
- Proyecto para mejorar el servicio aerocomercial en el Aeropuerto Mariscal Sucre.

Resultados operacionales

Los principales logros operacionales alcanzados en los dos últimos años, corresponden al tráfico de pasajeros, carga y número de vuelos realizados en el país.

Tabla 19. Principales indicadores operacionales: TAME EP

Año	2011	2012	% variación
Pasajeros transportados	1.600.999	1.715.888	7,18
Carga transportada TM*	6.654,08	5.423,83	-18,49*
Vuelos realizados	17.674	23.318	31,93

Fuente: Boletín Estadístico de Tráfico Aéreo / Año: 2012, Dirección General de Aviación Civil.

* La carga transportada se expresa en toneladas métricas (TM), la misma que presenta una disminución debido a que se restringió carga priorizando el transporte de pasajeros, especialmente en la ruta a Galápagos.

Resultados financieros

Tabla 20. Resultados financieros: TAME EP

Estados Financieros consolidados			
	Estado de Resultados (en miles USD)	**2011**	**2012**
1	Ingresos operacionales	120,859	152,664
2	Gastos y costos operacionales (-)	114,093	140,655
3	EBITDA (1-2)	6,666	12,009
4	Depreciaciones, amortizaciones (-)	6,554	7,380
5	Resultado operacional (EBIT) (3-4)	112	4,629
6	Transferencias corrientes recibidas	0	0
7	Otros ingresos	6,279	2,140
8	Gastos y costos no operacionales	5,776	5,385
9	Otros egresos	0	0
10	Resultado no operacional (6+7-8-9)	503	-3,245
11	Resultado neto (5+10)	615	1,384

Fuente y elaboración: Gerencia Financiera TAME EP (EEFF 2012 sujetos a reclasificación y ajustes).

Desafíos

Los principales desafíos de la empresa se encuentran desagregados en el corto, mediano y largo plazo y se detallan a continuación:

Tabla 21. Desafíos a corto plazo: TAME EP

Desafíos	
Fortalecimiento del rol	• Definir fase 2 del proyecto de conectividad y competitividad del país. - Proyecto logístico y turístico del Ecuador: Tame EP como herramienta de comercio y turismo internacional
	Plan de acción de corto plazo
Clientes	• Plan de fidelización. • Alianzas estratégicas para ampliar conectividad. • Facilitar la distribución: nuevo sistema WEB hasta agosto 2013. • Nuevo call center. • Mejores horarios a Perú y Brasil.
Procesos internos	• Mantener puntualidad superior al 80%. • Automatizar procesos en el área de mantenimiento y operaciones. • Introducir nuevo sistema administrativo y financiero.
Aprendizaje y crecimiento	• Implementar nueva estructura organizacional hasta noviembre de 2013. • Desarrollar capacidades comerciales críticas dentro de la organización. • Preparación para operar nuevas aeronaves de cabina ancha.
Equilibrio financiero	• Regulador positivo del mercado (sustentabilidad). • Generar flujo de caja positivo. • Asegurar los recursos para nuevas rutas y proyectos. • Lograr flujo regular de fondos de operaciones en el extranjero (especialmente Venezuela).
Nuevo aeropuerto de Quito	• Mitigar el incremento de costos operativos. • Minimizar la afectación en el tráfico doméstico. • Resolver los problemas operativos en conjunto con el concesionario.

Fuente y elaboración: TAME EP.

Tabla 22. Desafíos a largo plazo: TAME EP

Desafíos	
Fortalecimiento del rol	• Definir Fase 2 del proyecto de conectividad y competitividad del país -Proyecto logístico y turístico del Ecuador: Tame EP como herramienta de comercio y turismo internacional.
	Objetivos de mediano y largo plazo
Clientes	• Mantener el liderazgo en el mercado doméstico (participación de mercado). • Estimular el permanente incremento de visitantes al Ecuador. • Establecimiento de nuevas rutas a través de operaciones propias o alianzas estratégicas. • Incrementar la participación del negocio de carga al 20% de la facturación total.
Procesos internos	• Contar con sistemas de apoyo tecnológico de clase mundial. • Formación de pilotos y técnicos para apoyar el crecimiento.
Aprendizaje y crecimiento	• Contar con los mejores perfiles para cada posición. • Planes de carrera para todos los colaboradores.
Aprendizaje y crecimiento	• Lograr rentabilidad del 5% sobre los ingresos operacionales en cinco años. • A 10 años, optimizar el mix de flota aérea (aeronaves propias versus arrendadas).

Fuente: TAME EP.

Empresa Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública, FEEP

www.ferrocarrilesdelecuador.gob.ec
www.trenecuador.com

Misión

Administrar y operar con eficiencia el sistema ferroviario turístico-patrimonial y contribuir al desarrollo socioeconómico del país, mediante el fortalecimiento de las actividades productivas, que fomenten el turismo y la valoración histórico-patrimonial, con responsabilidad social.

Visión

En el año 2014, la Empresa de Ferrocarriles Ecuatorianos será una entidad moderna, eficiente, técnicamente operada, transparente y rentable, que promueva dentro del sistema ferroviario nacional el desarrollo de las economías locales y micro regionales, bajo un enfoque turístico, que incida en la valoración y en el reconocimiento Patrimonial Histórico, tanto a nivel nacional como internacional.

Objetivos estratégicos empresariales

1. Incrementar la seguridad, fiabilidad y calidad de la operación a nivel nacional.
2. Incrementar la eficiencia operacional.
3. Incrementar la participación de las comunidades en los productos turísticos que comercializa Ferrocarriles del Ecuador
4. Incrementar el uso y disfrute social, cultural, recreativo del patrimonio ferroviario recuperado.

Actividad empresarial

La empresa oferta viajes en tren en todo el país con 13 rutas: Tren Crucero, de Quito a Durán y viceversa; Machachi Festivo, Quito-Machachi; Camino al Boliche, Quito-Boliche; Páramo Infinito, Machachi-Boliche; Avenida de los Volcanes, Quito-Latacunga; Tren de la Libertad, Ibarra-Salinas de Ibarra; Nariz del Diablo, Alausí-Sibambe; Sendero de Arrozales, Durán-Yaguachi; Baños del Inca, Tambo-Coyoctor; Tren del Hielo tramo 1, Riobamba-Urbina; Tren del Hielo tramo 2, Ambato-Urbina; Sendero de los Ancestros, Riobamba-Colta y Tren de la Dulzura, Durán-Bucay.

La empresa opera con:

- 7 locomotoras diesel eléctricas
- 20 coches coloniales
- 2 locomotoras a vapor (5 están en proceso de rehabilitación)
- 5 autoferros
- 1 convoy de tren panorámico
- 2 convoyes de Tren Crucero
- 8 coches climatizados construidos en el Ecuador

La empresa brinda servicios complementarios como el Café del Tren, Tienda del Tren, Plaza Artesanal del Tren, Museo del Tren, Refugio del Tren los mismos que han contribuido al beneficio de las comunidades aledañas al ferrocarril. Con esto se han desarrollado 265 emprendimientos locales.

Además, FEEP tiene sucursales: en Imbabura, la filial Norte; en Chimborazo y Cañar, la filial Sur; en Guayas, la filial Litoral, y en Pichincha, Cotopaxi y Tungurahua la filial Centro. Las estaciones rehabilitadas en cada una de las filiales son espacios de encuentro común, donde se programan actividades sociales, culturales, entre otras.

Principales proyectos

Proyectos que FEEP está ejecutando:

- La modernización de la Empresa de Ferrocarriles y la rehabilitación del Sistema Ferroviario Ecuatoriano. Ese proyecto se está ejecutando en los tramos Durán–Quito e Ibarra-Salinas. Así se contribuye al desarrollo económico del país mediante el fortalecimiento de las actividades productivas, el fomento del turismo y de la valoración histórica patrimonial a nivel nacional, regional y local.
- La modernización de la empresa de ferrocarriles y la rehabilitación del sistema ferroviario ecuatoriano, etapa II, tramo Otavalo–Ibarra. Este proyecto se está ejecutando con la meta de rehabilitar los 27 kilómetros comprendidos en el tramo Otavalo-Ibarra, para contribuir al desarrollo económico del país mediante el fortalecimiento de las actividades productivas y de desarrollo local.

Proyectos plurianuales planificados a ejecutar por FEEP:

- La rehabilitación de estaciones y talleres ferroviarios localizados a lo largo de la línea férrea Quito–Durán e Ibarra–Salinas. Este proyecto se ejecutará desde 2013 hasta 2015 con el objetivo de rehabilitar los talleres y las estaciones de Ibarra, Quito, Salcedo, Ambato, Riobamba, Mocha, Palmira, Bucay, Ventura, San Rafael, Barraganetal, Naranjito y Milagro, para mejorar la prestación del servicio ferroviario patrimonial de uso turístico y poder brindar a las comunidades espacios de encuentro común.

- La adquisición y mantenimiento del equipo tractivo y remolcado de Ferrocarriles del Ecuador, Empresa Pública. Este proyecto se ejecutará desde 2014 hasta 2016, con el objetivo de incrementar el equipo tractivo y remolcado de FEEP y mejorar su funcionamiento.

Resultados operacionales

Se han rehabilitado 447 km de vía entre Quito y Durán. Además de 31 km entre Ibarra y Salinas, y 3,5 km en El Tambo, así como también 23 estaciones. Desde el 4 de junio de 2013 inició la operación del Tren Crucero, que recorre la ruta Quito-Durán y viceversa, con un recorrido de 4 días y 3 noches. Desde 2010 hasta junio de 2013, más de 324.000 turistas han viajado en tren. Asimismo, se han generado y fortalecido 3.235 empleos estables relacionados al turismo y 9.705 relacionados a su cadena de valor.

Resultados financieros

Los resultados financieros de la Empresa de Ferrocarriles a partir de la nueva constitución, evidencian la recuperación del patrimonio de la empresa. En la actualidad (2013) esa cifra se encuentra en USD 600 millones aproximadamente, y en proceso de depuración y de dominio sobre los activos de la empresa estatal con más de 105 años de historia, ubicándola como la más antigua de Ecuador.

El total de activos refleja el nuevo rol empresarial del Estado a partir de una apropiación de un sector estratégico como es el transporte y desde una perspectiva patrimonial de uso turístico que, durante el período 2010–2013, refleja un inversión de USD 300 millones para la rehabilitación de 500 kilómetros de vía férrea, en los tramos Quito–Durán y Otavalo-Ibarra-Salinas, a un coste promedio de USD 600 mil / 1 km, en tiempo récord y al mejor coste para el Estado.

Si en 1897 Eloy Alfaro inició la construcción de 360 km de vía férrea entre Bucay–Quito con un presupuesto equivalente al 500% del presupuesto del Estado en 2010 Rafael Correa inició la rehabilitación de 450 km de vía férrea entre Quito–Durán con el equivalente al 1,6% del presupuesto del Estado.

Desafíos

- En 2017 la operación del tren turístico patrimonial será la atracción más importante en Latinoamérica.
- Se consolidará como una empresa pública turística ferroviaria.
- Se propenderá que los circuitos turísticos que se complementan con los productos de los recorridos del tren en las excursiones, expresos comunitarios y Tren Crucero (sean comunitarios y/o privados) cuenten con parámetros de seguridad, calidad y conectividad.
- Se incentivará la promoción turística de Tren Ecuador, sus productos y servicios complementarios a nivel internacional con el fin de cumplir las metas e índices de ocupación ferroviaria adecuadas.
- Se fortalecerán los destinos turísticos de salida y llegada del tren en Ecuador.
- Se facilitarán instrumentos de equidad a los actores comunitarios, públicos y privados.
- Se generará una sostenibilidad de la operación del tren, ofertando un servicio de transporte turístico ferroviario de calidad.
- Además, se complementará el proceso que viene ejecutando FEEP con la rehabilitación de talleres, estaciones, adquisición de equipo tractivo, remolcado y equipamiento para el mantenimiento de vía, lo cual garantizará su óptimo funcionamiento.

Empresa Pública Cementera del Ecuador

EPCE
Empresa Pública Cementera del Ecuador

www.epce.gob.ec

Misión

Intervenir de manera efectiva en la gestión del negocio del cemento y sus derivados, aprovechando nuestros recursos naturales de acuerdo al ciclo y a las disposiciones de las políticas públicas.

Visión

Ser la empresa pública sostenible e influyente en el negocio del cemento y sus derivados, que entregue resultados de alto impacto en beneficio de la sociedad y del régimen del Buen Vivir.

Objetivos estratégicos empresariales

Los objetivos estratégicos de la EPCE se enmarcan en el Plan Nacional del Buen Vivir y en la Estrategia Cementera Nacional, como entidad encargada de la implementación de dicha estrategia. Los objetivos son:

1. Garantizar el abastecimiento del mercado cementero a precios justos;
2. Consolidar el tercer polo cementero;
3. Democratizar de forma participativa el capital de las empresas cementeras de capital público;
4. Desarrollar nuevos proyectos cementeros;
5. Desarrollar nuevos productos derivados de la cadena de valor del cemento;
6. Garantizar reservas de materia prima para la industria cementera, y
7. Comercializar cemento y productos derivados de la cadena de valor del cemento hacia entidades públicas.

Actividad empresarial

Industrialización, distribución y comercialización de cemento, cales, calizas y demás materia prima relacionada; fabricación de derivados de los mismos y de otros materiales de construcción. La empresa tiene un ámbito de acción nacional, pues efectúa la comercialización de cemento con diferentes empresas e instituciones públicas del gobierno central, gobiernos autónomos descentralizados y con las entidades responsables de los grandes proyectos estratégicos, entre otros. Sus principales unidades de negocio se encuentran en Quito y Riobamba.

Principales proyectos

Actualmente, la EPCE se encuentra desarrollando el proyecto de incorporación de un socio estratégico para las Empresas Cemento Chimborazo e Industrias Guapán, proyecto que tiene como fin operar la nueva empresa a constituirse con la fusión de las dos empresas mencionadas e invertir en una nueva planta de "clinkerización", manteniendo las acciones del Estado. La empresa realiza también estudios geológicos en las provincias de Zamora y Tungurahua, los que están orientados a un posible desarrollo de nuevas plantas cementeras en 2014.

Resultados operacionales

La EPCE ha logrado cumplir con la meta anual prevista para el año 2013, relacionada con "garantizar el abastecimiento del mercado cementero a precios justos", pues el excedente de la capacidad instalada de producción de cemento en el Ecuador frente a la demanda efectiva nacional, se ha expandido de 30% a 35% entre diciembre de 2012 y junio de 2013, lo que representa un total de 720.000 toneladas anuales. Estos resultados se alcanzaron con la ampliación de la capacidad instalada de Cemento Chimborazo e Industrias Guapán en 650.000 y 70.000 toneladas, en su orden.

Adicionalmente, durante el período 2007-2012 se ha logrado estabilizar el precio del cemento, a pesar de la presión originada por el acelerado ritmo de crecimiento de la demanda frente al limitado excedente de la capacidad productiva. De esta forma, durante el período en mención, el Estado a través de Cemento Chimborazo ha tenido un incremento anual promedio en el precio del cemento del orden del 2,3%, inferior a la tasa de inflación promedio del período (4,4%) y al incremento del precio promedio registrado por Holcim y Lafarge (mayores productores privados) del 3%.

Frente al objetivo de "consolidar el tercer polo cementero en el país", la meta anual se planteó en alcanzar la participación accionaria mayoritaria de la EPCE en la fusión de las empresas cementeras Industrias Guapán y Cemento Chimborazo. Al mes de junio de este año, la EPCE ha logrado disponer del 86,51% de las acciones de Cemento Chimborazo, así como también se ha cumplido con la compra de Industrias Guapán a favor del Ministerio de la Producción. Este, durante el

segundo semestre transferirá la totalidad de dichas acciones a la EPCE, permitiéndonos cumplir con la meta prevista para fin de año.

La EPCE ha alcanzado también las metas esperadas al mes de junio respecto al objetivo de "garantizar reservas de materias primas para la industria cementera", pues se han concluido los estudios de levantamiento geológico a nivel regional en las áreas de influencia de las fábricas de cemento, en cuanto a calizas y arcillas.

Resultados financieros

Durante 2012 y primer semestre de 2013, la EPCE centró sus esfuerzos en la implementación de la Estrategia Cementera Nacional. Adicionalmente, también logró arrancar la gestión de recursos propios, a partir del Acuerdo de Comercialización de Cemento suscrito con Cemento Chimborazo. No obstante, los ingresos por concepto de esta actividad son todavía marginales.

A junio de 2013 se generó una utilidad bruta de USD 8.423,5 en la comercialización de 1.630 toneladas de cemento. Los resultados del ejercicio de la EPCE para el mes de junio de 2013, registran una utilidad operacional del 6,97% de los ingresos operacionales.

El resultado neto de la ECPE asciende a USD 138.169,4, es decir 114,25% considerando las utilidades generadas en la comercialización de cemento, el saldo en caja disponible al primero enero de 2013 y las utilidades recibidas de Industrias Guapán, dada la participación accionaria de la EPCE. Finalmente, cabe mencionar que se han recibido transferencias del Estado hasta el mes de junio por USD 234.225,9.

A junio de 2013 la empresa cuenta con USD 5,9 millones en activos, los que comparando con 2012 aumentan USD 4,2 millones y corresponde, entre otros, a la transferencia de las acciones del MIPRO en la Cemento Chimborazo.

Tabla 23. Resultados financieros: EPCE

Estado de Resultados, (USD)			
	CONCEPTO	**AÑO - 2012**	**ENE - JUN 2013**
1	Ingresos operacionales	88.319,50	120.935,50
2	Gastos y Costos operacionales (-)	72.241,23	112.512,00
3	EBITDA (1-2+4)	18.441,45	8.423,50
	EBITDA (%)	20,88%	6,97%
4	Depreciaciones, Amortizaciones (-)	2.363,18	-
5	Resultado Operacional (EBIT) (3-4)	16.078,27	8.423,50
	EBIT (%)	18,20%	6,97%
7	Otros Ingresos *	84.119,00	142.665,78
8	Gastos y costos no operacionales	-	-
9	Otros Egresos (-)	-	12.919,88
10	Resultado No Operacional (7-8-9)	84.119,00	129.745,90
11	Resultado Neto (5+10)	100.197,27	138.169,40
	Resultado Neto (%)	113,45%	114,25%
6	Transferencias Recibidas	699.002,57	234.225,89
	*Corresponde al Saldo de Caja Bancos al 01-01-13; y dividendos del año 2012 recibidos como Accionista de IG.		

Fuente y elaboración: EPCE.

Desafíos

Entre los principales desafíos de la EPCE se encuentran los referidos a la consolidación del tercer polo cementero, para lo cual se deben lograr resultados exitosos en el proceso de búsqueda de un socio estratégico. Adicionalmente, podemos citar la implementación de nuevas plantas cementeras, el garantizar reservas de materias primas a la industria cementera y la comercialización de cemento y productos derivados de la cadena de valor con entidades públicas.

Infraestructuras Pesqueras del Ecuador
Empresa Pública, IPEEP

Misión

Construir, implementar y administrar puertos y facilidades pesqueras artesanales, brindando servicios requeridos en el embarque, desembarque y almacenamiento del producto de la pesca, y otros servicios conexos al fortalecimiento de la pesca artesanal, que satisfagan las necesidades de las comunidades pesqueras en forma segura, eficiente, permitiendo promover y mejorar la competitividad de la actividad pesquera artesanal y de las localidades costeras vulnerables.

Visión

Ser una empresa autosustentable que promueva el desarrollo socioeconómico y responsable del sector pesquero, y su participación activa en la provisión de servicios requeridos para el embarque y desembarque, y la comercialización del producto de la pesca. Promover y fomentar activamente la inclusión económica y social de la población, de tal forma que asegure una adecuada calidad de vida para todos los ciudadanos, con igualdad de oportunidades económicas, sociales y políticas, independientemente de su sexo, color, raza, etnia, edad, procedencia, estrato social, condición de salud, y orientación sexual.

Objetivos estratégicos empresariales

1. Desarrollar, implementar y mejorar las Infraestructuras pesqueras que le sean asignadas.

2. Prestar servicios de infraestructuras en las fases de pesca.

3. Diseñar y promover, cuando sea factible, la conformación de empresas subsidiarias de economía mixta que fomenten la participación de las comunidades locales como socios estratégicos para la administración de las Facilidades pesqueras de sus respectivas localidades.

4. Desarrollar e implementar políticas de calidad y satisfacción de los usuarios en la prestación de servicios públicos.

Actividad empresarial

IPEEP busca mejorar el acceso y la calidad de los servicios requeridos para el abastecimiento de insumos en las operaciones de pesca. Además, contribuye al desarrollo y promoción de las actividades que garanticen una adecuada comercialización de la misma.

Los centros de servicios integrales (puertos y facilidades pesqueras artesanales) contemplan una serie de servicios directos y complementarios entre los que se detallan:

- Facilidades para el avituallamiento, hielo en marqueta y escama, combustible.
- Desembarque de pesca (para nodrizas y fibras), refugio en dársena, pantalanes, grúas para desembarque de pesca de nodrizas, seguridad.
- Pesaje de pesca, eviscerado, mantenimiento de vísceras, alquiler de chimbuzos.
- Locales comerciales (ferretería marina, venta de repuestos), locales para venta de genéricos, alquiler de talleres para motores fuera de borda.
- Astillero y varadero.
- Parqueaderos, baterías sanitarias, infocentro, dispensario médico, sala de capacitación, servicios directos de apoyo a instituciones públicas.

Ámbito Territorial de IPEEP:

A nivel nacional con sede en la provincia de Manabí, cantón Manta, Dirección: Avenida 2 s/n, intersección: calle 11 y 12, Edificio Banco Pichincha, piso 2, oficina 205.

Unidades de negocio:

- Provincia de Esmeraldas:
  - Un puerto: Esmeraldas
  - Seis facilidades pesqueras: San Lorenzo, Limones, Rocafuerte, Muisne, San José de Chamanga y Tonchigue
- Provincia de Manabí:
  - Dos puertos: Jaramijó y San Mateo
  - Ocho facilidades pesqueras: Cojimíes, El Matal, Punta Bellaca, Los Arenales, Puerto Cayo, Puerto López, Machalilla y Santa Marianita

- Provincia del Guayas:
  - Dos facilidades pesqueras: Playas y Engabao
- Provincia de Santa Elena:
  - Dos puertos: Anconcito y Santa Rosa
  - Tres facilidades pesqueras: Valdivia, Chanduy y Palmar
- Provincia de El Oro:
  - Tres facilidades pesqueras: Jelí, Hualtaco, y Puerto Bolívar

Principales proyectos

- Firma de dos convenios interinstitucionales (IPEEP- SENAE)
- Información pública que establece la LOTAIP del periodo 2012.
- Desarrollo de modelos de gestión de los puertos pesqueros artesanales de San Mateo Jaramijó, Anconcito, Esmeraldas y la facilidad pesquera de Santa Rosa.
- Plan estratégico institucional para IPEEP.
- Elaboración de planes y procedimientos de seguridad aplicables a los puertos y facilidades pesqueras.
- Planes de evaluación de desempeño.
- Borrador del reglamento de recaudación para los puertos pesqueros artesanales.
- Gira tecnológica a Chile: Análisis de la inversión promedio en pesca. Establecer la inversión por pescador de los muelles pesqueros y comparar con la inversión a nivel internacional.

Resultados operacionales

- Elaboración del modelo de gestión, que permitirá una adecuada administración de los puertos pesqueros artesanales.
- Socialización de los servicios que se prestarán en los puertos pesqueros artesanales a los pescadores artesanales y a la comunidad del sector donde esta cada puerto.
- Definición de estructura administrativa, operativa y aprobación de presupuesto para el periodo 2013.
- Participación de entidades públicas (con instalación de oficinas) en la operación integral de cada puerto, tales como: Subsecretaría de Recursos Pesqueros (SRP), Instituto Nacional de Pesca (INP), Subsecretaría de Puertos, Banco Nacional de Fomento (BNF), Ministerio de Salud Pública (MSP).

Resultados financieros

- Ingresos 2012:
  - Total de recursos recibidos (Ministerio de Finanzas) USD 416.832,04
  - Recursos ejecutados USD $238.095,23
  - Saldo USD 178.736,81
- Ingresos 2013:
  - Total de recursos recibidos (Ministerio de Finanzas) USD 597.859,20
  - Recursos ejecutados USD 597.859,83
  - Saldo al 31 de agosto de 2013 USD $106,37

Desafíos

- Administración eficiente de los puertos y facilidades pesqueras artesanales.
- Brindar los servicios que satisfagan al sector pesquero artesanal.
- Ser un aporte al cumplimiento del Plan Nacional para el Buen Vivir.
- Implementar el modelo de gestión integral en los diferentes puertos y facilidades pesqueras artesanales.
- Lograr retornos económicos sostenidos en el tiempo, por concepto de los servicios disponibles para los usuarios, que permitan que el puerto y facilidad pesquera implantada puedan funcionar de forma autosustentable.

Unidad Nacional de Almacenamiento, UNA EP

Unidad Nacional
de **Almacenamiento** EP

www.una.gob.ec

Misión

Desarrollar y fortalecer los servicios de almacenamiento, comercialización y distribución de productos agropecuarios a nivel nacional e internacional; administrar la reserva estratégica de los mismos; comercializar y distribuir insumos, para el efectivo funcionamiento del mercado, contribuyendo a la soberanía y seguridad alimentaria, al desarrollo de la matriz productiva del país, intercambio comercial y al buen vivir.

Visión

Ser una empresa pública de excelencia en 2018, que contribuya a mejorar los servicios de almacenamiento, comercialización y distribución agropecuaria, generación de valor agregado y a la diversificación de la oferta exportable.

Objetivos estratégicos

1. Fortalecer el acceso al servicio de almacenamiento y procesamiento de productos agropecuarios, fertilizantes e insumos agrícolas; enfocados a los pequeños y medianos agricultores.
2. Implementar tecnología de punta en almacenamiento, procesamientos, transporte, comercialización y distribución de productos agropecuarios, insumos, equipos y maquinarias agrícolas.
3. Reducir la intermediación y especulación en las cadenas productivas de los productos de pequeños y medianos productores.
4. Impulsar la innovación y desarrollo en procesos y productos agropecuarios e insumos agrícolas que la empresa administra.
5. Regular el mercado a través de la absorción parcial de la cosechas en condiciones normales de oferta de pequeños y medianos productores agropecuarios.
6. Incrementar el desarrollo del talento humano y el capital intelectual.
7. Incrementar el uso eficiente del presupuesto.
8. Mejorar continuamente los procesos operativos y administrativos, y tecnológicos de la empresa.

Actividad empresarial

El origen institucional de la UNA EP es la Unidad Nacional de Almacenamiento, creada mediante Decreto Ejecutivo 589 de 19 de septiembre de 2007, la cual fue creada como una entidad de derecho público adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. La primera gran actividad de la UNA fue la rehabilitación de las 4 plantas de silos que le entregaban, las cuales estuvieron por más de 10 años sin el normal funcionamiento.

Para esto se contrató a una empresa especializada, la cual entregó la rehabilitación de las plantas de silos de Ventanas, Quevedo, Daule y Portoviejo. Las capacidades de las plantas de silos, en términos generales, son:

Tabla 24. Capacidad de las plantas de silos: UNA EP

Planta de silos	Capacidad (T.m.)
Daule	8.000
Quevedo	4.000
Ventanas	4.000
Portoviejo	4.000

Fuente y elaboración: UNA EP.

De acuerdo a cada producto, se establecen densidades diferentes, las cuales hacen modificar estos valores en función del producto específico que se almacene.

Posteriormente la UNA hizo gestiones para que la planta de silos de Babahoyo pase a formar parte del sistema de almacenamiento institucional. Dicha planta tiene una capacidad de 30.000 T.m. de producto, es decir, que en plantas de silos tenemos una capacidad de 50.000 T.m., la cual variará de acuerdo a l tipo de producto (densidad de cada tipo de grano).

Con el propósito de optimizar nuestras áreas agregadoras de valor, hemos emprendido en una serie de modernizaciones en las plantas de silos, estas son:

- Automatización del proceso de secado,

- Automatización del proceso de pesaje,
- Sistema de volteado automático del producto,
- Implementación de sistema informático de recepción, liquidación y pago del producto adquirido.

Para facilitar la adquisición del producto y disminuir los costos de transporte a nuestros agricultores se establece toda una red de centros de acopio y bodegas de campo. Con esto se ayuda al agricultor a dejarnos su producto en lugares aledaños a sus sitios de producción.

Todo lo anteriormente descrito ha significado un crecimiento sustancial de producto adquirido lo que implica una necesidad imperiosa de almacenamiento. Diferentes funcionarios de la UNA participaron en el proyecto de adquisición de 7 kits completos de silos bolsa. Cada silo bolsa puede llegar a almacenar hasta 200T.m. Con la adquisición inicial, más una segunda adquisición de silos bolsa, se han adquirido 900 silos bolsas.

El precio que aplicamos es el precio oficial de sustentación establecido por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, de cada uno de los granos anteriormente referidos: arroz paddy, maíz amarillo duro y soya.

La actual empresa pública Unidad Nacional de Almacenamiento ha sido creada mediante Decreto Ejecutivo 12 de 30 de mayo de 2013.

Principales proyectos en ejecución:

- Báscula camionera en las bodegas de la Sierra en el sector de Marianitas.
- Implementación de silos bolsa.

Resultados operacionales y financieros

La UNA EP, por estar recientemente conformada, tendrá resultados operacionales y financieros de cierre de nuestro primer ejercicio económico, es decir, al 31 de diciembre de 2013.

Desafíos

Se los planteará en el plan estratégico institucional a ser elaborado.

3.2.2 Empresas públicas del sector seguridad

Breve contexto histórico

El origen de las actividades empresariales de las Fuerzas Armadas nace a partir del Plan Decenal de Desarrollo 1963-1973 y el Plan Integral de Transformación y Desarrollo Económico 1973-1977.

Las Fuerzas Armadas han promovido el desarrollo nacional al propiciar la creación de empresas en diferentes sectores de la economía, algunas de las más reconocidas son Astilleros Navales Ecuatorianos (ASTINAVE), Transporte Naviero ecuatoriano (TRANSNAVE), Flota Petrolera Ecuatoriana (FLOPEC), Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos CA TAME y la Fábrica de Municiones Santa Bárbara.

Situación actual

El artículo 162 de la Constitución del Ecuador establece que las Fuerzas Armadas sólo podrán participar en actividades económicas relacionadas con la defensa nacional, y podrán aportar su contingente para apoyar el desarrollo nacional, de acuerdo con la ley.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas, a través de la disposición transitoria tercera establece un régimen transitorio para las empresas de las Fuerzas Armadas y la Policía

Nacional. Las empresas que permanecen bajo control de las Fuerzas Armadas conforman sus directorios con cinco miembros, a más de los miembros previstos para las otras empresas, por el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y por el Comandante General de la Fuerza más antiguo correspondiente o sus delegados.

En el sector seguridad se constituyeron como empresas públicas regidas bajo la LOEP: Astilleros Navales del Ecuador ASTINAVE, Municiones Santa Bárbara, presididas por el Ministerio de Defensa, y Fabricamos Ecuador presidida por el Ministerio del Interior. Estas empresas responden a la política del Ministerio Coordinador de Seguridad: “Fortalecer y especializar las capacidades estratégicas y operativas de la Defensa en todos los niveles y ámbitos de la sociedad”.

Empresa Astilleros Navales Ecuatorianos, Astinave EP

ASTINAVE EP
ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS

www.astinave.com.ec

Misión

Desarrollar, producir y mantener tecnología para la defensa, la seguridad y el desarrollo marítimo e industrial.

Visión

Hasta el año 2015 ser la empresa de defensa, seguridad y apoyo al desarrollo marítimo e industrial, líder en el país.

Objetivos estratégicos

1. Diseñar, construir y mantener buques para satisfacer las necesidades operacionales de defensa y seguridad en los espacios acuáticos nacionales.

2. Investigar, desarrollar, producir y mantener soluciones de: C4IVR (comando, control, computación, comunicaciones, inteligencia, vigilancia y reconocimiento), defensa electrónica, defensa electro-óptica, defensa acústica e infraestructura de seguridad de la información, para las instituciones del Estado.

3. Ampliar y modernizar la capacidad productiva de Astinave EP.

4. Diseñar, construir y modernizar embarcaciones de acero y aluminio de hasta 4000 DWT para satisfacer la demanda nacional.

5. Diseñar, proveer y mantener soluciones industriales para la actividad “Off-shore”.

6. Diseñar, proveer y mantener soluciones industriales para los sectores estratégicos.

7. Mantener e incrementar la participación en el mercado de carenamiento de embarcaciones de acero y aluminio de hasta 6000 DWT.

8. Ser una organización productiva y rentable que este catalogada dentro de las mejoras empresas del país.

Principales proyectos

- *Lanchas guardacostas 1304:* Hemos construido en un tiempo de cuatro meses, para la Fuerza Naval Ecuatoriana, cuatro lanchas guardacostas (13m eslora y 04 de manga) que se encuentran patrullando la zona costera del mar territorial ecuatoriano, con la capacidad de cubrir la franja comprendida entre el perfil costanero y 30 millas náuticas, ejerciendo así la soberanía y seguridad nacional de la dirección de espacios acuáticos.

- *Lanchas guardacostas tipo LP-AST-2606:* Para el Ministerio de Defensa como lanchas guardacostas tipo LP-AST-2606, que serán utilizadas por la Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos (Dirnea).

- *Recolector de lechuguines:* Los equipos para la recolección de lechuguines en represas, están diseñados y fabricados para el manejo superficial de aguas, es decir, cortan, cosechan, recolectan, trasladan hasta la orilla, cargan volquetas de todo tipo de vegetación acuática, tal como lechuguines y elodea, entre otras.

- *Proyecto de comando y control:* Desarrollado dentro de la línea de negocio de soluciones electrónicas para el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, su objetivo es la modernización del aplicativo C3I2 (Comando, Control, Comunicaciones, Inteligencia e Informática) y bajo una integración de los sistemas de administración, planificación, conducción, control y evaluación de las operaciones militares terrestres, navales, aéreas, conjuntas y de seguridad interna entre el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y los Comandos Operacionales.

Resultados operacionales

En los últimos tres años y hasta la fecha, hemos construido 17 embarcaciones de diversos tipos, sin dejar de lado los mantenimientos que han sido desarrollados en la línea de negocio de carenamiento (mantenimientos de embarcaciones) que llegan a un número de 156. Los ingresos generados por estos conceptos han sido estructurados de la forma indicada en la tabla siguiente:

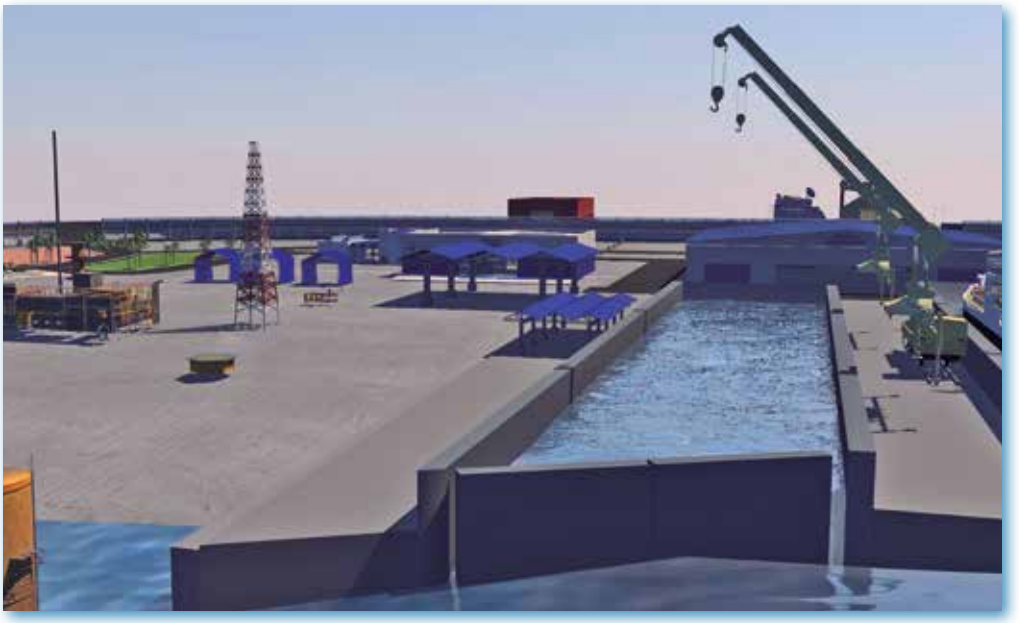


Tabla 25. Resultados de gestión: Astinave EP

Ingresos USD				
Líneas de Negocio	**2010**	**2011**	**2012**	**Ago. 2013**
Carenamiento	10 197 926	12 163 257	6 581 411	5 155 399
Recuperación, Construcción y Modernización	15 738376	22 924 873	36 213 883	19 900 790
Soluciones Off-Shore				6 836 421
Soluciones Electrónicas	6 625 635	1 291 571		
Total de Ingresos	**USD 32 561 937**	**USD 36 379 701**	**USD 42 795 294**	**USD 31 892 610**

Fuente y elaboración: Astinave EP.

Podemos ver que la línea de negocios de carenamiento se mantiene constante en los tres años. Adicionalmente, la línea de negocios de construcción es la que ahora hace posible que esta empresa sea sustentable en el tiempo y es la que genera la mayor parte de ingresos.

Se puede constatar como las líneas de negocios de soluciones electrónicas y de soluciones para la industria "offshore" que han sido estratégicamente planificadas, están alineadas a la política de Estado y coadyuvan a la consecución del cambio de la matriz productiva del país.

Desafíos

Portafolio de Proyectos

Astinave EP, empresa pública contemplada como industria estratégica en el ámbito de la construcción naval, es generadora de empleo y de desarrollo de actividades conexas. Eso contribuye al desarrollo de la ciudad, la provincia y el país. Nuestros principales desafíos son la consecución y la ejecución de todos los proyectos estructurados por líneas de negocio dentro de nuestro portafolio.

Tabla 26. Portafolio de proyectos: ASTINAVE EP

Portafolio por linea de negocio	Media - Alta	Baja	Total
(CRM) de embarcaciones	$ 210.755.000	$ 73.500.000	$ 284.255.000
Soluciones electrónicas	$ 270.000	$ 8.000.000	$ 8.270.000
Soluciones para la industria off-shore	$ 0	$ 25.000.000	$ 25.000.000
Total	**USD 211.025.000**	**USD 106.500.000**	**USD 317.525.000**

CRM: Construcción, Recuperación y Modernización.

Fuente: Astinave EP.

Astillero del Pacífico

Astinave EP, en la consecución de su visión empresarial, ha estipulado como objetivo estratégico, la ampliación y modernización de la capacidad productiva, lo cual implica inversiones internas para poseer una infraestructura productiva y de gestión actualizadas, acordes con el nuevo modelo de gestión y bajo conceptos eco- amigables.

Por otro lado contempla los factores preponderantes en beneficio del país tales como:

Tabla 27. Factores preponderantes del proyecto de Astillero del Pacífico

	Ampliación del "Canal de Panamá" • Culminación agosto 2014 • Demanda de nuevos buques tipo "Post Panamax" (hasta 150.000 [DWT])
Refinería del Pacífico Eloy Alfaro CEM	**Construcción de la "Refinería del Pacífico"** • En proceso de construcción, capacidad: 300 MBD • Demandará buques para transportar petróleo y productos limpios
PETROECUADOR	**Recursos Hidrocarburíferos y de gas en el golfo de Guayaquil** • Exploración de hidrocarburos y de gas natural off-shore • Demandará plataformas off-shore y buques
	Incremento de amenazas a la seguridad • Terrorismo, narcotráfico, contrabando, trata de personas, pesca ilícita • Demanda soluciones costo-efectivas de defensa y seguridad

Fuente: ASTINAVE EP.

Estos cinco eventos determinan la existencia de una demanda actual y de una demanda potencial que no puede ser atendida por ninguna empresa de la región. Tomar la iniciativa y la delantera en adquirir la capacidad instalada para brindar soluciones a dicha demanda es un aspecto estratégico para el futuro desarrollo industrial del país, con el consecuente desarrollo socioeconómico con sustentabilidad y responsabilidad social. Por estas razones se ha planteado la construcción de la planta de Astinave EP denominada Astillero del Pacífico.

Con el desarrollo del proyecto del nuevo Astillero del Pacífico, existe una gran incidencia en los agentes económicos que de forma directa e indirecta se beneficiarán del desarrollo del mismo entre los que podemos mencionar: armadores de barcos pesqueros nacionales, buques mercantes nacionales, barcos de trasporte de pasajeros y turismo, barcos logísticos (tanqueros, remolcadores) y barcos hidrocarburíferos.

Empresa de Municiones Santa Bárbara EP

Santa Bárbara EP

www.santabarbara.gob.ec

Misión:

Desarrollar, producir y generar soluciones industriales para la defensa, la seguridad y el desarrollo nacional.

Visión:

Hasta el 2017 lograr proyección regional en fabricación de armas y municiones, así como en soluciones industriales para la defensa y seguridad; mediante una gestión eficiente, un manejo adecuado de recursos y entregando valor agregado; siendo pilar fundamental el personal técnico, profesional y capacitado, para desarrollar rentabilidad social y contribuir al desarrollo nacional.

Objetivos estratégicos empresariales:

1. Incrementar la capacidad productiva de la empresa para la generación de nuevos productos.
2. Incrementar la eficiencia y eficacia por líneas productivas.
3. Incrementar respuesta efectiva a los requerimientos de la demanda del sector de la seguridad y defensa; así como de las instituciones del sector público.
4. Incrementar los niveles de rentabilidad de la empresa.

Actividad empresarial

- Producción de municiones y armamento.
- Ofrecer los servicios de asesoría en municiones, armamento, sistemas de defensa a las Fuerzas Armadas; así como también en mantenimiento de armamento a las empresas de seguridad.
- Proveer el servicio de Certificación de Munición, especialmente a la Institución Militar.
- Inspección y certificación de munición para las FFAA.

Principales proyectos

- Diseño y desarrollo de revólveres calibre .38 SPL: Construcción de dos prototipos, pruebas de funcionamiento, elaboración de planos definitivos.
- Capacitación de personal en la operación de maquinaria con tecnología CNC.

- Adquisición de maquinaria CNC para la fabricación en serie de armas: 1 Máquina de corte por hilo CNC, 1 torno CNC y 1 centro de mecanizado.
- Diseño y construcción de molino de alto explosivo para el proyecto de recuperación de municiones de calibre mayor.
- Diseño de máquina de inspección visual de municiones por control fotográfico, la misma que permitirá optimizar el proceso de fabricación de municiones.
- Diseño de LAYOUT de nuevas instalaciones de la EM Santa Bárbara EP.

Resultados operacionales

Santa Bárbara EP es una empresa pública que tiene las siguientes líneas de negocio:

- Producción de armas, municiones, blindajes.
- Producción de estructuras metálicas.
- Servicios logísticos.

Resultados financieros

Santa Bárbara EP es una empresa pública creada mediante Decreto Ejecutivo No. 1121, de 5 de abril de 2012, como una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa, operativa y de gestión, presidida por el Ministerio de Defensa Nacional, acorde con los objetivos establecidos en el Sistema Nacional de Planificación; las orientaciones determinadas por el Comité de Industrias de la Defensa, y las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, su reglamento general y este decreto ejecutivo.

Santa Bárbara EP, al contar con patrimonio propio y estar dotada de autonomía presupuestaria, financiera y económica, refleja en sus estados financieros al mes de marzo de 2013 los siguientes resultados financieros:

Activos Totales:	USD	11.903.649
Pasivos Totales:	USD	7.765.441
Patrimonio:	USD	4.138.208
Resultado Neto:	USD	919.900

Desafíos

Producción de armas de mano con nuevas tecnologías:

- Revólveres cal. 38, considerando normas y/o medidas de control y seguridad, a fin de satisfacer las necesidades de las empresas de seguridad.
- Se ha realizado el diseño de la versión No. 2 de la Sub ametralladora PAME calibre 9 mm.
- Provisión, fabricación y montaje de la superestructura metálica del hangar de Petroecuador:
- Fabricación y montaje de una superestructura metálica, a fin de cumplir con el contrato firmado con el Cuerpo de Ingenieros del Ejército.
- Adecuación de maquinaria para desmilitarización de munición de 155 mm:
- Diseñar y construir una máquina trituradora de explosivos TNT, para la desmilitarización de munición 155mm., considerando altos niveles de seguridad.
- Adquisición de tecnología para incrementar la eficiencia en el montaje de estructuras:
- Mejorar los procesos de izaje de superestructuras de metalmecánica pesada que forman parte del apoyo al desarrollo del país.

Empresa Pública Fabricamos Ecuador Fabrec EP

FABREC EP | Fabricamos Ecuador

www.fabrec.com.ec

Misión

Somos una empresa pública, orgullosamente ecuatoriana y socialmente responsable, que ofrece productos especializados y soluciones integrales estratégicas al sector público y privado, bajo estándares de calidad, innovación y eficiencia, con un capital humano que genera valor compartido.

Visión

Ser una empresa pública líder en su segmento y referente en el mercado nacional e internacional, enfocados en la mejora continua, versatilidad e innovación de sus productos y servicios

Objetivos estratégicos empresariales

- Formación y crecimiento: Incrementar el desarrollo del talento humano.
  - Es el sustento de la capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar la Visión.
- Procesos internos: Incrementar la eficiencia de Fabrec EP.
  - Define los resultados esperados y establece la base para la medición de los logros de la perspectiva de procesos claves de la empresa.
- Cliente:
  - Incrementar las ventas de los productos y servicios de Fabrec EP.
  - Define el resultado esperado de la empresa ante los grupos de interés para alcanzar la Visión.
  - Incrementar el posicionamiento de Fabrec EP como una empresa con responsabilidad corporativa.
- Finanzas: Incrementar el uso eficiente del presupuesto.
  - Obtener el éxito financiero cumpliendo las estrategias de la empresa.

Principales proyectos

- Implementación del GPR (BSC) en Fabrec EP.- Mejorar el proceso de

toma de decisiones de la empresa, con información actualizada y de calidad.

- Proyecto de implementación Sistema de Gestión de Calidad ISO: 9001:2008.- Es un proyecto de desarrollo interno, utilizando conocimiento del talento humano de la empresa.
- Ejecución del contrato Policía Nacional 2013.- Contrato de dotación de uniformes para las unidades policiales.
- Proyecto de implementación Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información ISO 27000.- Asegurar todos los activos de información para tener un control integral de la organización.
- Proyecto producción de bicicletas.- Fabrec EP con su planta metalmecánica EQT posee los recursos para elaborar este tipo de productos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Proyecto de fortalecimiento institucional de Fabrec EP a través de la gestión del talento humano por competencias.

Resultados operacionales

Tabla 28. Ejecución comercial 2012: Fabrec EP

USD Millones			
	2011	2012	Incremento
Confección	17.91	20.8	16.1%
Calzado	2.8	3.11	10.1%
EQT	9.3	14.5	55.2%
TOTAL	**30.1**	**38.4**	**27.1%**

Fuente: Base de datos Planificación Comercial Fabrec EP.
Elaboración: Planificación Comercial Fabrec EP.

Tabla 29. Indicadores de producción: Fabrec EP

Indicadores de Producción				
CONCEPTO	**INIDICADOR**	**ANTES**	**DESPUÉS**	**MEDIDAS**
Valor horas extras	Pago de horas extras personal de las plantas	$ 706.999,82 Dic-2011	$ 234.495,50 Dic-2012 ▼67%	• Normalización de puestos de trabajo • Racionalización de cargas operativos
Horas por prenda	Número de horas empleadas para la fabricación de una prenda	2,45 horas Dic.- 2011	2,14 horas Dic. 2012 ▼12%	• Mejora de la productividad de los trabajadores • Se trabaja en jornadas de 8 horas efectivas • Racionalización de cargas operativos

Fuente: Planificación de producción Fabrec EP.
Elaborado por: Área de Producción Fabrec EP.

Resultados financieros

Tabla 30. Resultados financieros 2012: FABREC EP

Total ingresos	USD 26,933,559.46
Total gastos	USD 25,569,562.62
Utilidad	USD 1,363,996.85

Fuente: Estado de Resultados Fabrec EP.
Elaborado por: Gerencia Administrativa Financiera Fabrec EP.

Desafíos

- Aumentar la participación de Fabrec EP en el sector público.
- Potenciar la mano de obra especializada de Fabrec EP.
- Continuar y mejorar la ayuda social a los trabajadores de Fabrec EP y a sus familias, en las áreas de salud, patrocinio legal, y trabajo social.
- Optimizar el portafolio de productos de la empresa e implementar tecnología innovadora en las líneas de producción.
- Emprender proyectos emblemáticos tales como la fabricación de bicicletas desarrolladas en nuestras plantas.

3.2.3 Empresas públicas del sector social

Situación actual

Dentro de las empresas públicas en el sector social están la Empresa Nacional de Fármacos Enfarma EP y la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos, ambas fueron constituidas por el Gobierno de la Revolución Ciudadana.

Empresa Pública de Fármacos Enfarma EP

enfarma E.P
EMPRESA PÚBLICA DE FÁRMACOS

www.enfarma.gob.ec

Misión

ENFARMA EP desarrolla investigación científica, produce y comercializa con tecnología de punta, medicamentos e insumos, seguros y eficaces, para el uso humano y agropecuario, a precios competitivos, contribuyendo al bienestar de la sociedad ecuatoriana, al cuidado del medio ambiente y al éxito de sus clientes, operando sobre una base financiera sólida y generando oportunidades de desarrollo para sus colaboradores.

Visión

Enfarma EP se consolida para el año 2017 como la empresa pública de producción, comercialización e investigación de medicamentos e insumos, cuya gestión se enmarcará en estándares de calidad productividad, efectividad y sostenibilidad, contribuyendo al Buen Vivir de los ecuatorianos.

Objetivos estratégicos empresariales:

1. Abastecer progresivamente de fármacos a la Red Pública Integral de Salud y a las instituciones públicas de desarrollo agropecuario, alcanzando un porcentaje de cobertura no menor al 80% de sus requerimientos hasta el año 2017.

2. Posicionar a Enfarma EP a partir de 2015 como productor, dotando al Sistema Nacional de Salud con vacunas y no menos de 82 medicamentos para 2017.

3. Iniciar la investigación de principios activos a partir de 2014 con la finalidad de obtener al menos dos principios desarrollados en un plazo no mayor a 10 años.

Actividad empresarial

Producción de medicamentos y fármacos genéricos o de marca registrada, y/o patentada en general; comercialización, importación, exportación, envasado etiquetado distribución e intermediación de fármacos e insumos químicos tanto genéricos como de marca registrada de uso humano, veterinario, agroforestal y vegetal; investigaciones

científicas y de desarrollo de principios activos para la elaboración de medicamentos o fármacos químicos, programas experimentales y mejoramiento tecnológico en materia farmacéutica; promoción y difusión del uso de medicamentos genéricos y otros fármacos.

Principales proyectos

Implementación del Complejo Farmacéutico para producción de medicamentos de uso humano en el Distrito Industrial de la ciudad él conocimiento Yachay

Construcción e implementación del Complejo Farmacéutico para producir y provisionar de medicamentos genéricos y de especialidad a la Red Pública Integral de Salud, democratizando su acceso a la población ecuatoriana. El proyecto, una vez implementado, contribuirá mediante la eficiencia operativa y comercial, a reducir en un 20% (en promedio) los precios de los medicamentos. La producción está dirigida hacia los genéricos de uso humano estériles y no estériles, y de especialidad de uso humano de antibióticos, tipo hormonal y tipo antineoplásicos e inmuno moduladores.

El presupuesto plurianual 2013-2017 considerado para el proyecto es de USD 156.780.082, 00.

Producción de vacunas de uso veterinario

Estudios de viabilidad técnica y económica en marcha, para la construcción de una planta de producción de biológicos de uso animal: vacuna contra fiebre aftosa, vacuna contra brucelosis, antirrábica animal, la construcción de la infraestructura se realizará en el cantón Durán de la provincia del Guayas.

Producción de vacunas para uso humano

Estudios de viabilidad técnica y económica concluidos, para la construcción de una planta de producción de biológicos de uso humano en el cantón Durán de la provincia del Guayas. Las vacunas que se producirán son: vacuna contra difteria, vacuna contra tétanos, vacuna contra pertussis, formulación de vacuna triple DPT y doble DT, tanto para adultos como para niños, antirrábicas de uso humano y animal, aplicando nuevas tecnologías como cultivo celular y fermentación.

El proyecto también contempla la formulación de la vacuna pentavalente, como paso final del estudio, que se encuentra realizando el INSPI para el desarrollo de esta vacuna.

Producción de extractos estandarizados

Estudios de pre factibilidad técnica y económica en ejecución, para establecer los diseños de ingeniería, arquitectura, e instalaciones para la construcción de una planta de desarrollo de extractos estandarizados.

Esta planta estará destinada a proveer materia prima de calidad a las empresas que manufacturan fitomedicamentos.

Producción de suero antiofídico

Implementación de la estructura física, sistema de servicios generales y equipo de producción de suero antiofídico para la producción, control y regulación de los anti venenos de serpientes, cambiando la metodología de producción existente con el asesoramiento de expertos pertenecientes a institutos internacionales. La construcción de la infraestructura se realizará en el cantón Durán de la provincia del Guayas.

Abastecimiento de medicamentos de uso humano a la Red Pública Integral de Salud (RPIS) y Red Complementaria

El abastecimiento de medicamentos, en su primera etapa, durante el 2013, se efectúa mediante los contratos de adquisición de productos contemplados en el Cuadro Nacional de Medicamentos Básicos, para abastecer las necesidades de la RPIS y la red complementaria; esta modalidad se verá fortalecida de igual manera en 2014.

En la segunda etapa, proyectada para 2015, se incluirá en el abastecimiento de la RPIS, medicamentos producidos en las plantas propias de Enfarma EP.

Resultados operacionales

ENFARMA EP regula el mercado

Conforme lo demuestra la práctica clínica a nivel internacional, los medicamentos biológicos son extremadamente efectivos para el control de enfermedades reumáticas y cáncer, patologías consideradas como catastróficas que afectan gravemente la calidad de vida de miles de ecuatorianos.

Para solventar esta problemática, el Gobierno de la Revolución Ciudadana ha invertido en los últimos dos años más de 100 millones de dólares en estos medicamentos, cuyo costo unitario es extremadamente alto.

En acción conjunta, Enfarma y el MSP lograron disminuir los precios de estos fármacos en un 30%, gracias a la puesta en vigencia del Reglamento de Uso de Biosimilares y de las negociaciones exitosas efectuadas con los proveedores internacionales. Este logro permite que mayor número de ecuatorianos puedan acceder al tratamiento efectivo sin incrementar el presupuesto del Estado en este rubro.

Enfarma EP optimiza los recursos del Estado en la compra de medicamentos

Para proveer los medicamentos oncológicos a MSP, los especialistas de Enfarma realizaron un análisis del mercado, utilizando las herramientas de fármaco economía, lo que permitió optimizar el uso de los productos de alto costo para el tratamiento de cáncer; lo que, a su vez, generó un ahorro del 65% para el presupuesto del Estado.

Este hecho repercute sobre el mercado de fármacos en Ecuador en general, permitiendo que las otras instituciones públicas, que adquieren los medicamentos, accedan a los mismos fármacos a precios reducidos.

Fortalecimiento de Empresas Públicas para soberanía en fármacos

El 8 de agosto del presente año Enfarma EP y Yachay EP suscribieron el convenio de cooperación interinstitucional para transferencia de los terrenos donde, a partir del octubre de 2013, se implantará el Complejo Farmacéutico Nacional, que incorpora la tecnología aún no disponible en el país, para producir los fármacos oncológicos, hormonales, antibióticos de última generación y genéricos en formas estériles y no estériles, para garantizar a los ecuatorianos el goce efectivo del derecho gratuito a la salud y el acceso a medicamentos.

Resultados financieros

Enfarma EP se encuentra en un proceso de expansión, razón por la cual cuenta con el apoyo de fondos fiscales para cumplir con las obligaciones a corto plazo; actualmente genera ingresos por ventas únicamente de los medicamentos que no fueron incluidos en la Subasta Inversa Corporativa realizada en 2011 por el Ministerio de Salud Pública en coordinación con el Instituto Nacional de Contratación Pública; sin embargo, una vez implementado el Complejo Farmacéutico se incrementarán los niveles de ventas en función de la producción.

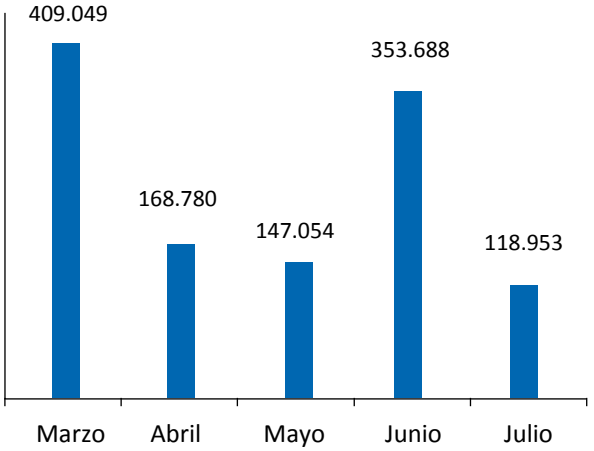


Gráfico 14
Ventas 2013: Enfarma EP

Fuente y elaboración: Gerencia Administrativa Financiera ENFARMA EP.

Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos, EP

Empresa Pública de
Parques Urbanos
y Espacios Públicos

www.parquesyespacios.gob.ec

Misión

Diseñar, construir, administrar, comercializar y aprovechar sustentablemente bienes, servicios y recursos que ofrecen los parques urbanos y espacios públicos; en base a la definición de modelos de gestión y políticas de Estado, con el involucramiento efectivo de los diferentes actores públicos y privados.

Visión

Para 2017, ser una empresa reconocida a nivel nacional por fomentar la conservación del medio ambiente, cultura, esparcimiento y servicios de calidad por medio de la construcción y administración de parques urbanos y espacios públicos, en concordancia con el Plan Nacional del Buen Vivir.

Objetivos estratégicos empresariales

1. Formulación de diseños y estudios para infraestructuras para espacios verdes de esparcimiento en el país.

2. Construir y habilitar infraestructura de parques urbanos en el país.

3. Garantizar la correcta utilización de los recursos en el cumplimiento de las obras.

4. Difusión de actividades comunicacionales y comercialización de los espacios públicos en los parques construidos.

5. Preservar el entorno social ambiental en el desarrollo de las actividades de la empresa pública.

6. Desarrollar procesos administrativos legales eficientes en la empresa.

Actividad empresarial

La Empresa de Parques Urbanos y Espacios Públicos, EPPUEP se encuentra localizada dentro del territorio ecuatoriano, en las ciudades de Guayaquil y Quito, desde donde planea y ejecuta la construcción de parques y espacios públicos en el ámbito nacional.

La EPPUEP aporta al país con un modelo de desarrollo y de implementación de parques recreativos

que mantengan las condiciones ambientales y los entornos sociales en los que se desarrollan, integrando y valorando la cultura y etnia de los ecuatorianos.

Actualmente se desarrollan varios proyectos a nivel nacional:

- Parques urbanos a nivel nacional está conformado por los siguientes proyectos: Parque Histórico de Guayaquil, Guápulo de Quito, Parques de Quevedo, Valencia, Tena, Machala, entre otros.

- Actualmente el Área Nacional de Recreación Los Samanes de Guayaquil, se encuentra en etapa de ejecución y con la zona de canchas habilitada para el bienestar de la comunidad.

El estudio, desarrollo y construcción de áreas verdes y espacios públicos de los parques a nivel nacional consta de cinco fases:

- Efectuar los estudios y análisis respectivos para valorar las condiciones del sector.

- Realizar los diseños arquitectónicos e ingenieriles para estructurar los espacios verdes.

- Realizar la construcción de la obra e implementación de equipos para satisfacer las necesidades de recreación.

- Asegurar el adecuado y eficiente aprovechamiento de los recursos mediante la fiscalización y monitoreo de la obra.

- Efectuar actividades comunicacionales para determinar el grado de satisfacción de la comunidad hacia los parques.

Los parques a realizarse tienen connotaciones autosustentables, propias en calidad, estructura y servicio muy distintos a los tradicionales que se encuentran en el país. La ciudadanía gozará de modernos espacios de áreas verdes y recreación.

Principales proyectos

Área Nacional de Recreación Samanes

El Área Nacional de Recreación Samanes, de 851 hectáreas, incluido el Bosque Protector Cerro Colorado, nace del Proyecto *Generación y Restauración de Áreas Verdes para la ciudad de Guayaquil - Guayaquil*

Ecológico, para cumplir el compromiso del Gobierno Nacional de garantizar la adecuación de más espacios verdes y de sano entretenimiento para la ciudadanía.

El costo de la primera fase del proyecto Samanes es de USD 86.107.246,00 y abarca 47 ha, de las cuales 14 ha se encuentran abiertas al público e incluyen: 57 canchas deportivas para las disciplinas de fútbol (18 de adultos y 16 de niños), voleibol (5), baloncesto (4), tenis (2), "handball" (2) y multifuncionales (10), junto con el área de juegos infantiles, caminos y área de juegos bio-saludables.

El avance físico de esta primera fase es de un 31%, proyectándose culminarla a fines de año, incorporando tres canchas reglamentarias de fútbol (una de ellas con graderíos para el público); la Gran Acera, con circuitos de trote, caminata paisajística y ciclo vías, y zona comercial, con cafeterías y restaurantes. El resto del proyecto será desarrollado por etapas, las cuales serán definidas una vez que se cuente con los diseños definitivos.

Parque Histórico Guayaquil

El Parque Histórico Guayaquil es un programa cultural, medioambiental, educativo, recreativo y turístico que hace referencia con su nombre a la antigua provincia de Guayaquil; un museo de estilo de vida para el rescate y conservación de la naturaleza, nuestras tradiciones y costumbres.

Cuenta con ocho hectáreas divididas en tres zonas:

Zona de Vida Silvestre: Alberga variedad de especies de flora y fauna nativas, algunas de las cuales se encuentran en peligro de extinción.

Zona de Tradiciones: Expone la vida rural del agro costeño de fines de siglo XIX y comienzos del XX, rescatando las raíces y costumbres del montubio. Allí se encuentran la Casa Campesina y la Casa de Hacienda San Juan, integradas a un ambiente de plantaciones y aves de corral.

Zona Urbano Arquitectónica: Contiene edificaciones de valor histórico y arquitectónico, de inicios del siglo XX, donde se recrea la ciudad de Guayaquil de esa época.

Parque Guápulo

Este parque de aproximadamente 19 hectáreas, ubicado a 30 minutos del centro de Quito, será la mejor opción tanto para las familias, que podrán acampar al aire libre y disfrutar de la naturaleza, visitar el mirador turístico o admirar una presentación de teatro, como para los deportistas, que disfrutarán de su recorrido a través de sus senderos.

Cuenta con un picadero manejado por expertos en hipoterapia, que recibe niños y jóvenes con capacidades especiales; una hermosa casa de hacienda y sus exteriores para el desarrollo de eventos, y será también la nueva sede para los "scouts" del Ecuador.

Parque Céntrica Boulevard

Céntrica Parque Boulevard es un megaproyecto de 240.000 m^2 que se levanta en Ibarra y propone la coexistencia entre la naturaleza paisajista con la edificación contemporánea, relacionando al habitante con un entorno visualmente sano, que busca fortalecer la interrelación social y la convivencia comunitaria.

La obra, impulsada por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Ibarra y ejecutada por la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos, a través del Instituto de Contratación de Obras, ha avanzado ya un 85%. Cuenta con una zona de

patinaje extremo, “cybers”, la zona de la Plaza Imbabura, canchas de usos múltiples y caminos.

A futuro, se podrán realizar también actividades comerciales y educacionales, y se contará con espacios residenciales, dando cabida al concepto fundamental de la planificación urbana.

Parque Turístico Nueva Loja

Ubicado muy cerca del centro de la ciudad y en medio de un bosque amazónico, el Parque Turístico Nueva Loja (30 hectáreas) es una alternativa distinta para recorrer la selva y, lograr un acercamiento e integración de la colectividad con la naturaleza.

Contará con espacios de recreación, educativos, culturales y de fomento del turismo ambiental. Tendrá un Área de Manejo para el cuidado veterinario de los animales del sector o que sean llevados por la ciudadanía, y un herpetario, para aquellos que no puedan reintroducirse; una casa comunitaria o Maloca, rodeada de seis chozas que representan a las comunidades del sector. Además, una cafetería que se unirá al parque a través de una laguna, y la Plaza de Integración.

Isla Santay

El Área Nacional de Recreación Isla Santay e Isla del Gallo, (2.174 ha), nace del Proyecto Generación y Restauración de Áreas Verdes para la ciudad de Guayaquil - Guayaquil Ecológico, para cumplir el compromiso del Gobierno Nacional de garantizar la adecuación de más espacios verdes para la ciudadanía.

Cuando la isla fue recibida, sus pobladores no contaban con ningún servicio básico. Actualmente, las familias están ubicadas en una aldea ecológica, con 56 viviendas, en donde se les está brindando los servicios básicos de luz y agua potable, y existe un sistema de pasarelas que los lleva desde su casa al muelle.

En la isla Santay se realizaron estudios sobre impacto ambiental y se actualizó el plan de manejo; también se elaboró un plan de reforestación y se realizó la siembra de manglar en el borde del río, para evitar la erosión y dar una mejor visión del paisaje.

Por parte de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos, este año se construirá un módulo de atención médica, una casa de hospedaje, una casa para guarda parques, un centro de acopio para materiales de reciclaje y una oficina de turismo. El avance en estas obras es de un 42% y serán entregadas a fines de año.

Existen otras obras que están siendo desarrolladas por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, y el Ministerio de Medio Ambiente.

Entre otros proyectos que impulsa la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos están los Parques Quevedo, Valencia y Machala.

Resultados operacionales

Tabla 31. Ingreso de visitantes consolidado, 2013: EPPUEP

Ingreso de visitantes consolidado, 2013: EPPUEP				
Meses	**Isla Santay**	**Parque Samanes**	**Parque Histórico Guayaquil**	**Total parques**
Enero	257		19.464	19.721
Febrero	326		18.826	19.152
Marzo	407	50.097	26.113	76.617
Abril	591	100.845	20.282	121.718
Mayo	883	78.966	30.757	110.606
Junio	620	76.453	24.366	101.439
Julio	1.961	87.926	47.739	137.626
			Total visitas a parques	**586.879**

Fuente y elaboración: EPPUEP.

Tabla 32. Metros cuadrados de área verde por ciudad

Metros cuadrados de Área Verde		
CIUDAD	**2010**	**2014**
Quito	45.679.496	45.818.796
Guayaquil	2.656.534	5.736.534
Samborondón	450.825	450.825
Quevedo	107.617	176.516
Valencia	29.364	113.350
Tena	39.572	150.272
Machala	108.228	361.440
TOTAL	**49.071.635**	**52.807.734**

Fuente: INEC, 2010 - Índice verde Urbano; EPPUEP proyección año 2014 en ciudades donde se realizarán la construcción de parques.

Elaboración: EPPUEP.

Resultados financieros

La Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos, es una empresa que recibe recursos del Gobierno Central: A la fecha posee un presupuesto de USD 26.090.386,59 del cual se han devengado USD 14.193.900,29 y su porcentaje de ejecución corresponde al 54,40%.

A partir de junio de 2012, se nos transfirió la administración del Parque Histórico, por lo que hoy poseemos recursos de autogestión por USD 39.339,03.

Desafíos

- Dotar a la población de áreas de esparcimiento que le garanticen un equilibrio físico y emocional según los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.
- Diseñar y generar modelos de autogestión para la sustentabilidad de los parques de acuerdo a su especificidad.
- Contar con una política de parques a nivel nacional donde las áreas abiertas de espacios públicos sean superiores a cinco hectáreas y cuenten con mínimo de 60% de vegetación. El 40% corresponderá a caminos, juegos infantiles y áreas de esparcimiento.
- Implementar para 2013 la campaña de difusión de cuidado y respeto al medio ambiente en los parques de administración de la EPPUEP.
- Obtener las certificaciones de los Sistemas Integrados de Gestión (ISO 9000/14000/18000), una vez construidos los parques.
- Incorporar esquemas de control de manejo de recursos, Planificación de Recursos Empresariales ERP y de administración de la relación con los clientes o ciudadanos.
- Obras de infraestructura y mantenimiento en las zonas de los parques urbanos y naturales generando fuentes de trabajo.
- Actualización constante de la página web de la EPPUEP.

3.2.4 Empresa pública del sector de conocimiento y talento humano

Situación actual

La transformación de la matriz productiva, junto con la erradicación de la pobreza extrema en el país, son quizá los dos retos de planificación más grandes que enfrenta el gobierno actual. El primero tiene relación con la generación de capacidades locales para la realización de nuevos emprendimientos encaminados hacia una sociedad del conocimiento. Una de las mayores apuestas del gobierno está concentrada en la ciudad del conocimiento Yachay, cuyo aporte deberá orientarse a la generación de capacidades para promover procesos productivos innovadores, asociados a la generación de conocimiento y tecnología aplicada; esto es, la producción de bienes y servicios con gran valor agregado.

Otro de los retos que enfrentará Yachay es el impulso de la investigación científica, desarrollo e innovación y transferencia de conocimientos en los sectores energéticos, productivos, de las tecnologías de la información y comunicación, bioconocimiento, entre otros. A esto se suma el rol que tendrá la empresa pública Yachay EP en la

administración de la Zona Especial de Desarrollo Económico (ZEDE), encaminada a la generación de incubadoras de empresas, hábitats tecnológicos, centros de transferencia de tecnología, centros de prototipos industriales, y demás áreas de negocio que se instalen en la zona.

Empresa Pública Yachay EP

yachay EP
CIUDAD DEL CONOCIMIENTO
investiga, innova, produce

www.yachay.gob.ec

Misión.

Desarrollar y gestionar la Ciudad del Conocimiento Yachay, bajo estándares internacionales, integrando la actividad científica, académica y económica; impulsando la investigación, transferencia y desagregación de tecnología e innovación, para contribuir al cambio de la matriz productiva del país.

Visión.

Ser una empresa referente en el ámbito regional del desarrollo y gestión de una Ciudad del Conocimiento con prioridad en la investigación, innovación y producción, contribuyendo de esta manera a la riqueza del país y teniendo como base la economía del conocimiento.

Objetivos empresariales[12]

Aportar a la transformación del sistema productivo nacional sobre la base de la economía del conocimiento con el cambio de la matriz productiva del Ecuador, a través de la construcción de la Ciudad del Conocimiento Yachay; y, potenciamiento de la Educación Superior mediante el soporte a la creación e institucionalización de la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay.

Actividad empresarial

El proyecto se ejecuta en la Zona de Planificación 1 que comprende las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos (Provincia de Imbabura, Cantón San Miguel de Urcuquí, Parroquia Urcuquí).

La Empresa Pública Yachay EP tiene como objeto el desarrollo de actividades económicas relacionadas a la administración del Proyecto Ciudad del Conocimiento Yachay[13] que, entre otras, incluye:

- La administración de zonas de especial desarrollo económico que se creare para el efecto;
- Administración de la concesión

[12] Información tomada del Perfil del Proyecto.

[13] Decreto Ejecutivo No. 1457 de 13 de marzo de 2013.

y arrendamiento de los espacios físicos de las zonas de especial desarrollo económico;

- Administración y generación de instrumentos de apoyo a emprendedores, innovadores y científicos a través de pre incubadoras de empresas, incubadoras de empresas, hábitat tecnológicos (parque tecnológico), centro de transferencia de tecnología, centro de prototipos industriales (capital de riesgo) y diversidad de áreas de negocio.

Principales proyectos

Los principales proyectos realizados por la Empresa Pública Yachay EP, hasta la fecha se detallan a continuación:

Proyecto de planificación urbana

Los diferentes estudios del Plan Maestro realizados por la consultora IFEZ, se encuentran en fase de ajuste en base a las observaciones emitidas por YACHAY EP. La fecha de entrega de estos estudios es octubre de 2013.

Yachay EP está validando el Plan Maestro, fundamentado en estrategias temáticas de ecología urbana, manejo de suelos, movilidad urbana, y forma urbana e integración cívica, con el apoyo de 30 expertos internacionales en el área de urbanismo a nivel mundial (comité asesor) - Evento “Think Tank” Yachay: Ciudad del Conocimiento, Estrategias futuras para el Desarrollo.

Proyectos de infraestructura

Proceso de adquisición de terrenos.- El estado jurídico sobre los 120 predios que conformarán la Ciudad del Conocimiento Yachay, al 21 de agosto 2013, de acuerdo a información de Inmobiliar, es el siguiente:

Tabla 33. Información Inmobiliar: Yachay EP

Estado	Derecho y situación	%
Escrituras definitivas a nombre del Estado.	Uso, goce y disposición	23%
Predios que se encuentran en fase judicial con providencia de ocupación inmediata.	Uso y goce	52%
Predios por iniciar trámites de expropiación.	Regularizando situación jurídica de los inmuebles	11%
Predios con negociación directa.	Negociación con propietarios	7%
Con declaratorias de expropiación.	Iniciando fase negociación	6%
Fase de escrituración por negociación directa.	En proceso de inscripción en el Registro de la Propiedad	1%

Fuente y elaboración: Yachay EP.

El 75 % de predios se encuentran con derecho de uso en favor del Estado y, a fin de año, se contará con el 100% de declaratorias de utilidad pública.

Tabla 34. Construcción patrimonial: Yachay EP

Obra	Entrega
Antiguo Ingenio Azucarero: Biblioteca, servicios universitarios y aulas.	Enero 2014
La Casa de Hacienda "San José": Rectorado de la Universidad, oficinas, hemeroteca, aulas.	Diciembre 2013
Casa Chalet: Casa ceremonial y protocolaria.	Enero 2014
Viviendas El Rosario: Residencias Universitarias	Diciembre 2013
Antiguos Dormitorios de Obreros: Residencias Universitarias	Octubre 2013
Vías y Espacio Público	Diciembre 2013

Fuente y elaboración: Yachay EP.

Tabla 35. Infraestructura nueva: Yachay EP

Obra	Entrega
Edificios complementarios e infraestructura patrimonial: 1. Auditorio, aulas y laboratorios; 2. Vicerrectorado; y 3. Hall universitario	Primera fase: marzo 2014
Vecindario residencial administrativo y de servicios	Marzo 2014
"Campus Nuevo" Universidad	Primera fase: agosto 2014 Fase final: julio 2015
Institutos	Diciembre 2014

Fuente y elaboración: Yachay EP.

Tabla 36. Construcción de servicios de apoyo con la Secretaría de Construcción de Obras (Secob - Ex ICO): Yachay EP

Servicio	Detalle
Unidad educativa experimental	Convenio suscrito con el Ministerio de Educación con fecha 09 de agosto 2013.
CIBV – Centro Infantil del Buen Vivir	Convenio suscrito con el Ministerio de Inclusión Económica y Social con fecha 27 de agosto 2013.
Centro de salud	Convenio a ser suscrito con el Ministerio de Salud Pública.
UPC - Unidad de Policía Comunitaria	Primer UPC: Entregado en Centro de Urcuquí repotenciado. Segundo UPC: Para ser entregado en marzo 2014.

Fuente y elaboración: Yachay EP.

Proyectos académicos

Proyecto de ley de creación de la universidad

El 13 de agosto de 2013 se entregó el expediente a la Asamblea Nacional y se ha llevado a cabo el primer debate sobre la ley. La comisión de educación, ciencia, cultura e investigación de la Asamblea Nacional, se encuentra discutiendo el tema para convocar a segundo debate para su aprobación.

Se cuenta con los perfiles profesionales clasificados de acuerdo con las áreas académicas y las asignaturas planificadas; se están preparando los concursos de méritos y oposición de los docentes.

Implementación de la universidad

Proceso de implementación en marcha, a la espera de propuesta salarial Comisión gestora (CALTECH).

Convenio suscrito con Espoch (julio 2013)

Fomento desde la academia y la actividad empresarial la generación de conocimientos, el desarrollo de la ciencia, y la tecnología tendiente a mejorar la eficiencia y productividad, para cambiar la matriz productiva del país.

Proyectos productivos

Alianzas productivas público-privadas para que las empresas se instalen físicamente en Yachay:

Tabla 37. Acuerdos: Yachay EP

Empresa	Detalle
Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente, AGSO	Desarrollo de genética y paquete tecnológico ganadero
Walpana	Fabricación de productos bioquímicos
COBISCORP S.A	Fábrica de software y Centro de I+D+i para apps
Cámara Interamericana de Transporte	Modelos de optimización y desarrollo de tecnologías de integración multimodal

Fuente y elaboración: Yachay EP.

Tabla 38. Cartas de intención: Yachay EP

TICs	Ciencias De La Vida	Energias Renovables	Nanociencias	Petroquimica
Telefónica, Microsoft, Cisco, Aesoft, Mobisoft, Hp, China Telecom, Xerox, Sap, Datalights, National Instruments, Greenstar Hub, Juniper.	Biosana, Merck, Iancem, Grupo Oro, Brown, Itagra.ct, Tonello, Expoflores.	Soliker, Fairis, Helios, Chc, Sky Solar	Aite, Hyundai	Sertecpet, Geotarget

Fuente y elaboración: Yachay EP.

Enfarma EP - Convenio suscrito el 8 de agosto de 2013: Para la construcción, funcionamiento y operación del Complejo Farmacéutico de Enfarma EP, estudios de construcción en marcha. Inicio de obra: diciembre 2013.

IANCEM - Convenio suscrito el 30 de mayo de 2013. Trabajo conjunto en el manejo, producción y aprovechamiento de la caña de azúcar.

Resultados financieros

La Empresa Pública Yachay gestiona la construcción de la Ciudad del Conocimiento Yachay, proyecto que se encuentra registrado en el Plan Anual de Inversión con el Código Único de Proyecto (CUP) 30400000.680.6990 y tiene dictamen de prioridad de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo con Oficio Senplades-SZIN-2012-0110-OF, de 12 de septiembre de 2012.

El monto total de inversión del proyecto es de USD 1.041.182.639,45 y es catalogado como plurianual: 2012-2017.

Desafíos

La Empresa Pública Yachay EP, dentro del proyecto emblemático se ha propuesto los siguientes desafíos para los siguientes años:

Tabla 39. Desafíos: Yachay EP

Año	Mes estimado de culminación	Éxitos tempranos
2013	Septiembre	Estrategia de Promoción de Inversiones Implementado
	Octubre	Servicio de atención y seguimiento al inversionista implementado
		Ley de creación de la Universidad Científica de Investigación Experimental Tecnológica YACHAY a la Asamblea Nacional
	Diciembre	Articulación de la oferta académica: diseño del sistema integral de educación que articule la educación inicial, básica, media y superior de la Ciudad del Conocimiento YACHAY.
2014	Marzo	Admisión y nivelación de la primera promoción YACHAY.
	Septiembre	Inicio del primer semestre académico de la Universidad.
	Diciembre	Obtención del 100% de las escrituras de transferencia de dominio en favor de YACHAY EP, de los predios en que se desarrollará la Ciudad del Conocimiento YACHAY.
2015	Diciembre	Durante todo el año 2015 se establecerán los institutos públicos de investigación.
2016	Abril	Implementación de banco de germoplasma.

Fuente y elaboración: Yachay EP.

yachay

4

Lineamientos de planificación nacional para las empresas públicas

Las empresas públicas tienen un rol fundamental en el Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) 2013-2017. El PNBV vincula la participación de las empresas públicas con la transformación de la matriz productiva y la gestión de sectores estratégicos, les corresponden los objetivos 10: *Impulsar la transformación de la matriz productiva* y 11: *Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.* La política 1.6 del PNBV ordena: "Fortalecer a las empresas públicas como agentes en la transformación de la matriz productiva".

Un reto para las empresas públicas tiene que ver con alcanzar el equilibrio entre los objetivos de política y los de rentabilidad. Esto significa que todas las empresas públicas deben procurar la rentabilidad de sus actividades (sea esta financiera o económica).

En el ámbito de la prestación de servicios públicos, las empresas de propiedad estatal deben considerar en su gestión los factores relacionados con las externalidades y la equidad, elementos que no son prioridades de las empresas privadas[14].Esto significa que la acción de empresas como CNT, Correos del Ecuador, TAME, las distribuidoras eléctricas y RTV Ecuador, es clave en el despliegue del Estado en el territorio. Las EP deben buscar la universalidad en la cobertura de sus servicios. Por otro lado, estas empresas juegan un papel muy importante en términos de control de precios, ofertando tarifas más bajas en el mercado que posibilitan el acceso a los servicios para mayores segmentos de la población.

La Coordinación General de Empresas Públicas, y la Senplades como participante activo en los directorios de las empresas públicas y como institución rectora de la planificación nacional, tiene bajo su responsabilidad promover una serie de políticas generales para las empresas,

[14] Para Chang, en el primer caso, "los inversores del sector privado no encuentran incentivo en invertir en industrias que benefician a otras sin obtener pago por sus servicios"; mientras que en el segundo caso, "las empresas que buscan ser económicamente rentables en industrias que proveen bienes y servicios de primera necesidad pueden negarse a atender a clientes que resulten menos rentables, como los clientes más pobres o las poblaciones de zonas alejadas" (Chang, 2007:14).

entre las que podemos destacar las siguientes:

- La optimización de la institucionalidad de las empresas públicas, entendida como el desarrollo de mecanismos para evaluar de la manera más objetiva la pertinencia de crear nuevas empresas o fusionar aquellas que tengan giros de negocio similares. Para esto se requieren análisis de carácter técnico, jurídico y económico que justifiquen la viabilidad de la constitución de una nueva empresa, considerando siempre que su objeto social debe contribuir ya sea económica o socialmente al PNBV sin contraponerse ni duplicar funciones con otra institución pública.

- Políticas salariales justas y equitativas entre empresas públicas y entre entidades públicas y empresas públicas.

En esta sección se socializan las principales propuestas de la Senplades para consolidar una gestión empresarial eficiente articulada ccon los objetivos del PNBV 2013-2017.

4.1 Direccionamiento estratégico y gobierno corporativo

Los principios de gobierno corporativo sistematizan las prácticas empresariales y la aplicación de normas que permiten el buen manejo en la gestión administrativa, económica-financiera y legal de una empresa; definiéndolos como un conjunto de prácticas y herramientas útiles que estructuran la relación de control, transparencia y liderazgo.

Con estos principios se busca identificar y promover las buenas prácticas de colaboración y transparencia entre los órganos de gobierno, dirección y ejecución, manteniendo una relación constante y fluida entre el Estado (propietario),[15] Directorio (ejecutivos), y Gerencia (ejecutores), con el fin de obtener un mejor equilibrio y balance en las decisiones adoptadas por estos tres grupos.

Desde la entrada en vigencia de la LOEP, la acción de las empresas públicas tomó un matiz de instrumentos empresariales puros del sector privado y políticas públicas para satisfacer necesidades y lineamientos como actores públicos. Para la dirección estratégica de las empresas, se plasmaron atribuciones y facultades del directorio como representante del Estado, su único dueño. El directorio guía la gestión hacia los intereses nacionales, mediante el establecimiento de las políticas y metas, programas de inversión y reinversión, planes estratégicos, objetivos de gestión, fijación de políticas de talento humano y tiene la potestad de nombrar y remover al gerente general, entre otras.

Un punto de importancia para un buen gobierno corporativo es la diferenciación de competencias entre el directorio y la administración de la empresa, por lo que bajo la misma LOEP se establecieron atribuciones tanto del Directorio como del gerente

[15] El Estado ejerce el rol del propietario pues es la manifestación institucional de la sociedad. En principio, toda la ciudadanía es propietaria de las empresas públicas.

general como máximo representante de la empresa. Es así que el directorio se encarga del direccionamiento estratégico; mientras que la gerencia general se enfoca en la gestión. El Gerente General es el encargado de velar por la eficiencia empresarial e informar al directorio los resultados de su gestión, a través de varias herramientas como plan de negocios, plan de expansión e inversión y el presupuesto general, entre otras.

Si bien existe el marco normativo que sustenta y guía la acción de las empresas, es necesario sistematizar y difundir buenas prácticas que permitan fomentar la transparencia, ganar agilidad, procura y fluidez en la gestión empresarial. Se proponen lineamientos a seguir en busca de mejorar sus estándares de eficiencia y eficacia en la gestión de las empresas públicas.

4.1.1 Principios para un buen gobierno corporativo en las EP

Promover la transparencia y rendición de cuentas

Las empresas públicas tienen la obligación de manejar la información administrativa y financiera-contable con criterios expeditos, lo cual permitirá reportarla de forma oportuna y eficaz. El propósito es que la información estandarizada sirva como un recurso inmediato para monitorear la gestión y en su momento la rendición de cuentas, tanto para los directorios como para la ciudadanía.

Tabla 40. Propuestas de acción para promover la transparencia y rendición de cuentas

Directorio - gerencia	Gerencia - Ciudadanía
Acceso del directorio a información precisa, relevante y oportuna para la toma de decisiones.	Velar por el cumplimiento de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública LOTAIP.
Transparencia explícita en posibles conflictos de interés. (de haber decisiones que supongan conflictos de interés para los miembros del directorio o el gerente, debe explicitarse el posible conflicto y de ser el caso, excusarse de la toma de decisión).	Publicar memoria anual del desempeño operativo y financiero.
Informes financieros y no financieros deben presentarse al directorio con firma de responsabilidad de la gerencia y de los responsables de las unidades administrativas correspondientes.	Medir la satisfacción de los usuarios con los bienes y servicios que brinda la empresa pública y publicar los resultados.

Asumir rol del Directorio y rol de la Gerencia

Otra buena práctica empresarial pública es que los órganos de dirección y administración de la empresa asuman sus respectivos roles sin pretender jugar el papel del otro. Es primordial que se asuman las atribuciones dispuestas en el marco normativo desde la dirección y la gestión de la empresa pública. Esto permitirá diferenciar y medir la acción de cada instancia. Una recomendación para lograrlo es implementar herramientas de seguimiento que faciliten medir los beneficios proporcionados por la acción de las empresas públicas ya sean sociales o financieros, en función de su giro específico de negocio.

Tabla 41. Roles del directorio y la gerencia

Directorio	Gerencia
Velar por la eficacia y eficiencia.	Autonomía operativa con puntos de control.
Fijar los objetivos empresariales.	Diseñar y ejecutar estrategias para cumplir los objetivos.
Definir y evaluar metas operativas y financieras.	Informar periódicamente al directorio sobre los resultados de su gestión.
Determinar puntos de control de la ejecución de planes, programas y proyectos.	Ejecutar los planes, programas y proyectos y reportar al directorio en cada punto de control.
Vigilar consistencia de: planes estratégicos, estados financieros, y avance de proyectos.	Administrar con eficiencia la empresa buscando la máxima rentabilidad financiera o social.

Apoyar la ética y buenas prácticas

La ética es un pilar fundamental para el comportamiento de todas las personas que conforman la empresa. Su incorporación permitirá mantener un trato justo e igualitario con los diferentes actores inmersos en la acción empresarial, desde los trabajadores, ejecutivos y directores, hasta los proveedores y los clientes. Como buenas prácticas podemos citar las siguientes:

- Considerar en las decisiones los intereses de las partes interesadas (clientes, ciudadanía, trabajadores, proveedores, otros).
- Si las decisiones del directorio pueden afectar de forma diferente a parte de sus miembros, se deberá conceder un trato justo para todos.
- Garantizar la formalidad y transparencia del proceso de evaluación del gerente general y en el caso de su remoción, la transparencia y prolijidad del proceso de designación del nuevo gerente general.

Selección de los mejores ejecutivos para dirigir las empresas

La LOEP define la integración de los directorios de las empresas públicas y también permitiría, de haber la voluntad y decisión de los respectivos directorios, consolidar procesos ordenados de selección de ternas para gerente general en base a méritos, perfiles y un mínimo de años de experiencia en la industria. La gestión de los gerentes generales en funciones puede evaluarse periódicamente en función del cumplimiento de objetivos y metas de sus planes estratégicos. El directorio puede identificar aquellos objetivos y metas cuyo incumplimiento puedan ser causales de remoción del gerente general. De considerarse necesario, la selección de una terna de los mejores perfiles para administrar una empresa pública puede delegarse a una firma especializada en selección del talento humano.

4.2 Gestión financiera

Las empresas públicas, vistas como instrumentos para financiar el presupuesto del Estado, requieren alcanzar la eficiencia en sus costos, tanto en los sectores extractivos como en los demás. Las empresas públicas de petróleo y minería son de importancia estratégica, pues tienen el rol fundamental de convertir los yacimientos naturales de recursos agotables en otras formas de capital para financiar las inversiones públicas. Las prácticas de extracción deben utilizar las tecnologías más avanzadas con el fin de minimizar los pasivos ambientales de las actividades y los costos de explotación de petróleo y minerales deben ser monitoreados continuamente.

Por otra parte, todas las empresas públicas deben llevar un estricto control de sus costos y maximizar sus beneficios económicos o financieros. Muchos de los errores del pasado tienen su raíz en que no se valoraron en justa medida los costos óptimos de las actividades empresariales. Todas las empresas públicas deben ser rentables desde una perspectiva económica, sea esta financiera o patrimonial. En tal sentido, los parámetros de evaluación incorporarán el seguimiento a la contabilidad de costos y la promulgación de normas para incentivar el desempeño de los gerentes y directorios hacia una mayor rentabilidad de las actividades.

Finalmente, se debe analizar la reinversión de utilidades con una visión costo-beneficio a largo plazo, la reinversión de empresas como Petroamazonas o Enami EP debe guardar concordancia con la tasa planificada de extracción y agotamiento del recurso natural de largo plazo.

Si bien se busca la rentabilidad financiera de las empresas, no hay que olvidarse de aquellas cuya función genera rentabilidad social. Para este caso la mayor aspiración del Estado radica en que estas empresas sean capaces de cubrir sus costos operativos. Si esto no es posible, al menos deberían realizar un manejo óptimo de sus costos con rendiciones de cuentas transparentes a la ciudadanía.

Como directrices generales para las empresas se plantean:

- La implementación de reportes gerenciales basados en indicadores aplicables y homologados para las empresas públicas. Se propone el establecimiento de indicadores financieros, operacionales, de talento humano, de rentabilidad social y de ejecución de políticas públicas; los mismos que deberán estar estrechamente vinculados con la planificación estratégica de la empresa y servirán de insumo para la toma de decisiones por parte de las autoridades. Este debe considerarse como un proceso de mejoramiento y retroalimentación constante orientado al mejoramiento de su economía, eficacia y eficiencia.

- El seguimiento y procesamiento periódico de la información con la finalidad de medir la dependencia financiera de las empresas públicas, su autosuficiencia y sostenibilidad.

- La planificación de auditorías externas, -tanto financieras como de gestión- para las empresas públicas, en coordinación con la

Contraloría General del Estado y las unidades de auditoría interna de las empresas públicas.

- La exigencia del cumplimiento a las unidades de auditoría interna de su rol asesor, para el mejoramiento continuo del sistema de control interno en las empresas públicas.
- La elaboración de un catálogo de cuentas, manuales de contabilidad y costos; la implementación de herramientas informáticas para la gestión financiera y, de ser necesaria, la implementación de una metodología común de costos, lo cual permitirá regular el procesamiento de la información, y mejorar el control administrativo y financiero de las actividades empresariales.

4.3 Fortalecimiento de capacidades de las EP y desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional constituye el instrumento por excelencia para el cambio en busca de una mayor eficiencia empresarial. La administración del talento humano debe enfocarse a la selección y formación de buenos profesionales cuya remuneración se fije bajo principios de equidad, igualdad y proporcionalidad. A esto se suma la retención de los servidores públicos más valiosos a través de otro tipo de beneficios no remunerativos relacionados con la calidad de vida laboral, la inclusión de los trabajadores como motores de innovación en la empresa, oportunidades de desarrollo y formación profesional para el desarrollo de competencias. Todo esto orientado al aumento del grado de satisfacción y compromiso del empleado con su empresa.

Adicionalmente, resulta necesario fortalecer los lineamientos que orienten la gestión integral del talento humano, disminuir la rotación de gerentes generales (en base a una designación meritocrática y procesos objetivos de evaluación), instaurar políticas salariales, diseñar estructuras organizacionales eficientes, la necesidad de aplicación de manuales de perfiles de puestos, entre otros.

Como propuestas se citan las siguientes directrices:

- El diseño de estructuras organizacionales que respondan a las funciones y al objeto de creación de las empresas públicas, y que reflejen los procesos gobernantes, agregadores de valor y apoyo existentes. Una estructura empresarial pública bien diseñada proporciona bases y directrices para la planificación, dirección y control de las operaciones.
- El impulso e implementación de planes estratégicos de talento humano que promuevan el desarrollo integral de los servidores para fortalecer sus conocimientos, comportamientos y destrezas. Para esto es indispensable que las empresas realicen el levantamiento de perfiles y actualicen anualmente los manuales de puestos con las descripciones de las funciones de los cargos existentes y requeridos. Esto facilitará los procesos de selección de personal y proporcionará insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo. Adicionalmente se deben diseñar metodologías para la valoración de cargos, diseño de planes de

carrera y la definición de escalas salariales.

- El desarrollo de programas de capacitación y formación profesional en función de los requerimientos institucionales, los cambios culturales y tecnológicos al igual que la contribución al desarrollo personal, todo esto vinculado a los planes de carrera de la empresa.

- El seguimiento y evaluación de los planes estratégicos empresariales, fundamentado en la implementación de indicadores que permitan determinar la efectividad de los mismos.

4.4 Transformación de la matriz productiva

Son varios y diversos los mecanismos para articular las empresas públicas con la estrategia nacional para la transformación de la matriz productiva. En términos generales, la gestión de estas empresas para la transformación de la matriz productiva debe procurar la maximización del empleo y el desarrollo de capacidades en la economía nacional. Los aspectos que se tratan a continuación son el fruto de una sistematización del intercambio de ideas, experiencias y propuestas debatidas en el taller El rol de las empresas públicas en la transformación de la matriz productiva, evento efectuado por la Senplades el 15 de octubre de 2013 y en el que participaron representantes de las empresas públicas, de los ministerios que conforman los respectivos directorios, al igual que delegados de la Presidencia y Vicepresidencia de la República.

En este evento se debatieron criterios como la planificación plurianual de compras empresariales y el fomento de encadenamientos productivos. A esto se suman procesos de transferencia, desarrollo y desagregación tecnológica; al igual que mecanismos para una inserción inteligente en la región.

4.4.1 Vinculación de las empresas públicas con la economía local y nacional

Con esta estrategia se busca establecer mecanismos para incrementar el empleo en el sector privado nacional a través del impulso de encadenamientos productivos de las empresas públicas con emprendimientos privados e iniciativas de economía popular y solidaria. De igual forma se pretende que en las áreas de influencia de los proyectos estratégicos nacionales (PEN) exista una intervención directa por parte de las empresas públicas orientada a la generación de condiciones de desarrollo sostenibles en el tiempo, para la población de dichas áreas.

Los encadenamientos productivos serán el resultado de adecuados marcos contractuales y colaborativos para maximizar la rentabilidad social de las operaciones con socios estratégicos de la economía nacional. Estas alianzas estratégicas público-privadas deberán incorporar criterios de eficiencia, rentabilidad y control social de su gestión. Adicionalmente, para facilitar la consolidación de dichas alianzas es preciso el apoyo de entidades como el

INCOP, el MIPRO, cámaras de la producción, asociaciones industriales y otros organismos para la consolidación de un catálogo de proveedores de bienes y servicios que se ajuste a los requerimientos de las empresas públicas.

Para impulsar encadenamientos en las EP son necesarias herramientas de regulación, inversión pública y de contratación pública.

En términos de regulación, es preciso contar con una agenda regulatoria idónea para complementar los procesos de provisión de bienes y servicios por parte de las empresas públicas. De esta forma la empresa, a través de su gestión operativa, puede promover relaciones productivas intermedias que respondan a las necesidades de la cadena hacia adelante o hacia atrás; generando condiciones justas de mercado (generación y/o ampliación de mercado) y regulando precios.

Mediante la inversión pública, las empresas de la Función Ejecutiva pueden generar bases para la competitividad sistémica a través de la provisión de bienes y servicios públicos como la dotación de energía eléctrica, provisión de derivados del petróleo, telecomunicaciones, entre otros. A esto se suma su establecimiento en las Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE) y ecoparques industriales, que permitirán su interacción con otras industrias privadas.

Finalmente, la contratación y compra pública a través de las empresas estatales, busca el impulso de la producción privada ecuatoriana para aumentar el componente nacional en las contrataciones a través de la consolidación de un sistema de información de la contratación pública, la planificación plurianual de la compra pública, y la compra corporativa para mejorar las condiciones de la compra importada. Las compras corporativas nacionales deberán orientarse a generar encadenamientos locales con criterios inclusivos que generen externalidades positivas para pequeños y grandes productores, lo que permitirá la diversificación de beneficios hacia el resto de la población.

Las empresas públicas en los próximos años deberán desarrollar mecanismos para:

- Impulsar encadenamientos productivos entre las empresas públicas y la economía nacional. Para esto resulta indispensable determinar los requerimientos de bienes y servicios que puedan ser proporcionados por proveedores locales y mantener acercamientos con gremios industriales, a fin de conocer cómo el sector privado puede satisfacer sus demandas.

- Establecer que los contratos que realicen las empresas contemplen cláusulas que exijan a los contratistas la compra de materiales e insumos a productores nacionales, privilegiando a empresas ecuatorianas antes que a las trasnacionales.

- Consolidar alianzas estratégicas con industrias del sector privado para la creación de agrupaciones (“clusters”) industriales de cadenas de valor, en las que exista complementariedad para la provisión de bienes y servicios. También pueden consolidarse “clusters” geográficos en las zonas especiales de desarrollo económico ZEDE y en los parques industriales del país.

- Lograr que su actividad empresarial contribuya al fomento de emprendimientos comunitarios

y de la economía popular y solidaria.[16]

- Institucionalizar mecanismos encaminados a lograr sinergias colaborativas y de complementariedad entre empresas públicas que permitan la provisión de bienes y servicios entre ellas.[17]

- Generar condiciones para un desarrollo sostenible de las comunidades de las áreas de influencia de los proyectos estratégicos nacionales a través de una interacción entre los responsables de cada proyecto con los dirigentes comunitarios, los representantes de los GAD y la empresa Ecuador Estratégico, empresas públicas de dotación de servicios básicos, etc.[18]

4.4.2 Planificación de compras empresariales

En planificación de compras empresariales, existen empresas con décadas de experiencia en su sector, lo que significa que pueden programar sus requerimientos a corto y mediano plazo definiendo los estándares con los que esperan recibir insumos de sus proveedores nacionales. Esta estrategia está encaminada a la sustitución selectiva de importaciones y al impulso de inversiones, desarrollo de industrias y generación de capacidades en el sector privado nacional. Con esto se pretende que la industria privada nacional tenga la capacidad de suministrar bienes y servicios requeridos por las empresas públicas con altos estándares de calidad.

Para lograr estos objetivos, resulta imprescindible que las empresas públicas programen sus demandas plurianuales a fin de generar procesos de adquisición de obras, bienes y servicios en los que se especifiquen los requerimientos anuales en cada fase de ejecución. Con esto se espera generar certidumbre dentro del sector productivo privado a través del conocimiento anticipado de las futuras inversiones; lo que permitirá que la empresa privada se adapte a los requerimientos del Estado y mejore su competitividad, eficiencia, sostenibilidad y rentabilidad. De esta forma se podrá impulsar procesos soberanos de contratación pública.

Es necesario generar una política productiva para incentivar a los sectores productivos locales a desarrollar nuevas y mejores maneras de producción. Se debe establecer una política económica que disminuya los desequilibrios permanentes en la balanza de pagos. Y,

---

[16] En este ámbito, la Empresa Ferrocarriles del Ecuador EP ha desarrollado estrategias para vincular a actores locales con su actividad empresarial, especialmente con la provisión de servicios turísticos. Entre ellas se destacan: el proceso de capacitación, fortalecimiento y apoyo a emprendedores para prestar servicios turísticos en las estaciones del tren (plazas artesanales del tren, cafés del tren, tiendas del tren, refugios del tren, etc.) al igual que el establecimiento de convenios y acuerdos con proveedores privados y comunitarios de servicios turísticos en las localidades por donde pasa el tren. De esta forma generan empleo con cada uno de estos sectores. Por otro lado, el rol de la UNA EP en la provisión de fertilizantes para los productores a través de subsidios y otros mecanismos que faciliten mejorar la productividad de agricultores locales, es fundamental en los procesos de mejoramiento de los cultivos.

[17] Como ejemplos de estos encadenamientos podrían establecerse relaciones entre empresas como la EPCE con Ecuador Estratégico, Astinave, Yachay, empresas de los sectores eléctrico, petrolero, minero, etc., con la finalidad de que exijan a sus contratistas la compra de cemento a la EPCE. Astinave puede fabricar los buques con las especificaciones técnicas requeridas por Flopec, así como prestar servicios industriales y de mantenimiento a otras empresas.

[18] Como se mencionó en el capítulo anterior, la empresa tiene tres niveles de intervención: servicios básicos (agua potable), infraestructura básica (alcantarillado, electricidad, manejo de desechos sólidos) y comunidades del milenio (telecomunicaciones, vialidad, deporte y cultura).

por último, establecer políticas que generen incentivos arancelarios para la adquisición de tecnología. Como beneficios que se generarían al realizar una adecuada planificación de las compras plurianuales se pueden citar los siguientes:

- Se crea certidumbre en la demanda: conociendo lo que se va a necesitar en el futuro, el mercado puede planificar la oferta.

- Se generan incentivos para programar las inversiones en la industria y para incrementar el valor agregado ecuatoriano (requisitos de calidad y desempeño).

- Se crea la necesidad de talento humano de alta calidad en todos los niveles de la cadena productiva.

Los retos para establecer una adecuada planificación de las compras empresariales tienen que ver con:

- Transparentar las compras plurianuales, con el fin de que éstas sean incluyentes. Para esto se deben identificar los insumos que pueden ser provistos por la industria nacional y, a la vez, complementar con bienes y servicios que presten otras empresas públicas. Es necesario, mediante el directorio impulsar e implementar este instrumento de planificación.

- Asociar la planificación estratégica de las empresas a un pensamiento integrador con la macroeconomía ecuatoriana en donde se reflexione sobre las ventajas para el país de adquirir producción nacional, aunque el costo sea en ocasiones mayor, estableciendo márgenes de preferencia adecuados. Para esto, los planes de compras deben concordar con los presupuestos plurianuales de las empresas y se deben desarrollar contratos marco de manera plurianual con proveedores nacionales.

- Establecer políticas de contratación que obliguen a las contratistas de proyectos a la inclusión de mayor componente nacional en la ejecución de obras, favoreciendo a las empresas nacionales y a la mano de obra local.

- Contar con presupuestos flexibles que permitan el aprovechamiento de oportunidades, estructurar el giro específico de negocio de forma ágil.

- Efectuar procesos de calificación de proveedores basados en el cumplimiento de normas técnicas que garanticen la calidad de las materias primas que se adquieran.

- Implementar la transferencia tecnológica en las compras públicas, a través de cláusulas contractuales que obliguen a los contratistas a que la instalación y construcción de maquinarias y equipos se fundamente en una transferencia de conocimientos hacia los técnicos locales.[19] A esto se suma la necesidad de que previamente al establecimiento de pliegos para la licitación de obras que contemplen bienes de capital importados, las empresas realicen un estudio previo de desagregación tecnológica en el que se expongan de forma explícita como requerimientos la participación de componente nacional en la ejecución del proyecto.

[19] Un proceso de transferencia tecnológica que cabe destacar es el que vivió Petroamazonas a través de la incorporación de talento humano calificado de las trasnacionales que administraban los bloques petroleros que ahora están a su cargo. Apostar por el talento humano ha sido uno de los éxitos en la gestión de la empresa.

- Las empresas públicas encargadas de la administración de las diferentes ZEDE que se instalen en el país, deben asumir el gran reto de priorizar inversiones con determinados proveedores internacionales de insumos para empresas públicas para que realicen total o parcialmente sus procesos manufactureros en territorio nacional y generen empleo. Para esto se requiere contar con un portafolio de proveedores a fin de seleccionar las industrias prioritarias que podrían instalarse en las ZEDE.

4.4.3 Transferencia, desarrollo y desagregación tecnológica

La transferencia, desarrollo y desagregación tecnológica, para el caso de las empresas públicas, pretende generar capacidades de asimilación e innovación tecnológica en el perfeccionamiento de su talento humano y en sus proyectos de inversión, con el fin de gestar tecnología endógena. De esta forma se podrá crear un mercado ofertante de productos para la sustitución selectiva de importaciones.

Entre los retos más importantes para la consecución de esta estrategia están:

- Establecer nexos eficaces entre empresas públicas, universidades e institutos de investigación para el desarrollo e innovación tecnológica, para desarrollar procesos de investigación básica a través de la movilidad de investigadores entre los mismos. Esto permitirá reproducir tecnología extranjera adaptada a las necesidades del país, al igual que generar procesos de producción tecnológica compartidos entre empresas públicas y privadas.
- Generar mecanismos de negociación y de acuerdos comerciales para que en los procesos de importación de maquinaria, partes, piezas, al igual que en la contratación de servicios especializados, se genere transferencia y desarrollo tecnológico en las empresas.[20]
- Desarrollar políticas para la inversión en ciencia y tecnología dentro de las empresas públicas,[21] a fin de fortalecer nuestro talento humano y agregar valor en la producción de bienes y servicios con eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza.
- Potenciar capacidades en su talento humano, dado que son los seres humanos quienes ejecutan los cambios. Aquí es de vital importancia la implementación de planes de formación y capacitación profesional en las empresas, según los lineamientos para la transformación de la matriz productiva del país.
- Buscar acuerdos internacionales con empresas públicas y privadas de otros países para la transferencia desarrollo y desagregación tecnológica en los procesos de construcción, producción y generación de capacidades y competencias.[22]

---

[20] Una de las propuestas de la empresa Municiones Santa Bárbara es incursionar en la fabricación de máquinas propias para la generación de industria nacional, es decir, "fabricar máquinas para hacer máquinas".

[21] Una propuesta de política constituye la creación de centros de transferencia y desarrollo tecnológico en empresas públicas grandes, u oficinas de transferencia y desarrollo tecnológico en empresas pequeñas.

[22] En este ámbito, Enfarma EP ha firmado convenios de transferencia tecnológica con Corea (para biosimilares), Cuba (para vacunas) y Brasil (para suero antiofídico).

La empresa Yachay EP, como administradora de la ciudad del conocimiento, tiene el reto histórico de desarrollar procesos industriales de alta tecnología e innovación, establecer centros de transferencia tecnológica y reingeniería inversa, así como la generación de incubadoras de empresas; todos estos procesos vinculados con universidades locales y programas internacionales de estudios. De la misma forma, el banco de ideas en el que está trabajando la empresa se orienta a la transferencia de conocimientos a emprendedores, innovadores y academias mediante un trabajo conjunto.

4.4.4. Inserción inteligente en la región

El impulso de una nueva forma de relaciones comerciales del país en los mercados internacionales constituye otro de los grandes desafíos para las empresas públicas durante los próximos años. Es necesario determinar las oportunidades de integración, cooperación y complementariedad de las empresas públicas en la región, ya sea en términos de exportación e importación de bienes y servicios o través de la consolidación de alianzas estratégicas entre empresas públicas de países de la región, para mejorar condiciones de negociación con multinacionales o proveedores comunes.

Resulta necesaria la agregación regional de la demanda de las compras públicas, lo que nos permitiría tener ahorros por escala o volumen. En términos de cooperación entre pares, la constitución de empresas gran nacionales permite adquirir y ejecutar un poder de negociación con las transnacionales que genere ventajas para los países de la región.

La integración regional de las economías de los países del Sur pretende generar una dependencia mutua en los mismos procesos productivos de las empresas latinoamericanas para fragmentar las cadenas productivas de las transnacionales y generar mayor valor agregado en nuestras economías.

Al analizar las tendencias del mercado regional, se puede notar que existen transacciones con mayor grado de componente de valor agregado en países parecidos. Esto responde a su cercanía y a sus mercados cautivos. En el comercio entre países más distantes, el grado tecnológico es de menor valor agregado. Existe mayor probabilidad de transar productos con mayor valor agregado en integración con países cercanos que entre países lejanos, por las mismas ventajas comparativas.

Una alternativa para realizar una integración inteligente es a través de las compras públicas, es decir, si se logra hacer una compra conglomerada de las empresas públicas de la región se podrían tener grandes ahorros fiscales; pero no solo eso, sino que se tendría mayor peso y mejores oportunidades para la transferencia de tecnología en los productos negociados.

Los principales desafíos en esta materia se vinculan con:

- La generación y adopción de estrategias para expandir la oferta exportable de productos y servicios a nivel internacional.[23]

[23] Un ejemplo de esto es la estrategia en la que está trabajando TAME EP para insertarse en el mercado internacional incorporando una línea de carga aérea. De la misma forma, la empresa ha establecido una alianza estratégica con Copa Airlines para transferir conocimientos y tecnología a través de la capacitación a la tripulación. Adicionalmente, podemos hacer referencia al programa *exporta fácil* de Correos del Ecuador, iniciativa enfocada a facilitar las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas.

- El fortalecimiento de procesos de asistencia técnica y transferencia tecnológica a través de procesos de cooperación internacional, encaminados al fomento de la producción de bienes y servicios exportables.
- El establecimiento de negociaciones regionales que impulsen capacidades productivas locales en las EP.

Bibliografía

Chang, Ha-Joon (2007). *La administración de la inversión pública*. Nueva York: Naciones Unidas – Departamento de Asuntos Económicos y Sociales.

Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial. No. 449 de 20 de octubre de 2008.

Favennec, Jean-Pierre, (2007). *Géopolitique de l'énergie*. Paris: Edition Technip.

Friedman, T. (1999). The *Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*. New York: Farrar Straus Giroux.

Fontaine, Guillaume (2008). "Neonacionalismo petrolero en los Andes" en *América Latina y petróleo: los múltiples desafíos de cara al siglo XXI.* México, D.F.: El colegio de México, Centro de Estudios Internacionales.

Herrera, Juan, Karla Arias y Julio López (2012). *Análisis económico y socio-ambiental del primer contrato de minería a gran escala: Una mirada desde la sociedad civil.* Esfera Pública No. 5. Quito: Grupo FARO.

Jaramillo, Marcelo (2011). "Análisis crítico del régimen jurídico de las empresas públicas en el Ecuador: Un estudio sobre las empresas públicas en el Ecuador". Tesis de Maestría. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Disponible en: http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2839/1/T1004-MDE-Jaramillo-Analisis.pdf

Ley Orgánica de Empresas Públicas. Registro Oficial Suplemento 48 de 16 de octubre de 2009.

Llanes, Henrry (2004). *Estado y Política Petrolera en el Ecuador.* Quito.

OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico) (2005). *Corporate Governance o State-Owned Enterprises: A survey of OECD countries.* Paris: OECD Publishing.

OCDE (2011). *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas.* España: OCD, Ministerio de Economía y Hacienda.

Quiggin, John (2006). "Economic constraints on public policy". En Moran, Michael, Martin Rein y Rober E. Goodin (eds). *The Oxford Handbook of Public Policy.* New York: Oxford University Press.

Ruiz, Sergio (2012). "El nuevo rol de las empresas públicas". *En Construcción de un Estado democrático para el Buen Vivir: Análisis de las principales transformaciones del Estado ecuatoriano 2007 – 2012* (en imprenta). Quito: Senplades.

Senplades (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013.* Quito: Talleres Gráficos Calle.

Senplades (2010a). "Estatuto Orgánico de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo". Acuerdo No. 392-2010 de 9 de noviembre del 2010.

Senplades (2010b). Reglamento Orgánico por Proceso de Senplades. Acuerdo Ministerial 392. Registro Oficial Suplemento 95 de 2 de diciembre de 2010.

Thorp, Rosemary (2000). "El papel de la CEPAL en el desarrollo de América Latina en los años cincuenta y sesenta". En *La CEPAL en sus 50 años: notas de un seminario conmemorativo*. Santiago: Cepal.

Trujillo, Christian (2005). "Diseño de normas técnicas y jurídicas para el posicionamiento de una estación radioeléctrica utilizada en la explotación de servicios de telecomunicaciones" Tesis de grado. Quito: Escuela Politécnica del Ejército.

Xu, Yi-chong. (2005). "Models, Templates and Currents: The World Bank and Electricity Reform". En *Review of International Political Economy*, Vol. 12, No. 4 (Oct., 2005), pp. 647-673. Taylor & Francis, Ltd. Disponible en http://www.jstor.org/stable/25124042. Visitada el 31 de enero de 2010.

Anexos

Anexo 1. Formato de referencia para la elaboración de reglamentos de directorios en las empresas públicas

Reglamento para el funcionamiento del Directorio

I. Integración:

El Directorio de las empresas públicas estará integrado por:

a. Empresas públicas creadas por la Función Ejecutiva:

1. La ministra o ministro del ramo correspondiente o su delegado o delegada permanente, quien lo presidirá.

2. El titular del organismo nacional de planificación o su delegada o delegado permanente.

3. Un miembro designado por la Presidenta o Presidente de la República.

Los delegados deberán tener formación y experiencia en gestión pública o administración de empresas públicas.

II. Delimitación de atribuciones:

La presidenta o presidente del directorio tendrá las atribuciones que se establezca en el acto de creación y en la normativa interna de la empresa.

En las empresas públicas creadas por la Función Ejecutiva, las funciones de presidenta o presidente del directorio las ejercerá el ministro del ramo correspondiente o su delegado o delegada permanente.

III. Secretaría del directorio:

El gerente general de la empresa pública, actuará como secretario del directorio y podrá intervenir con voz informativa pero sin voto, debiendo emitir su informe sobre el alcance e implicaciones de los asuntos necesarios para el cumplimiento del objeto de la empresa pública; previa a la decisión que sobre estos aspectos deba adoptar el directorio. El secretario del directorio designará de entre los servidores de carrera de la empresa pública, un prosecretario que lo apoye y colabore en la ejecución de sus deberes y obligaciones.

Dentro de las responsabilidades del secretario están:

Directorios: entregar para conocimiento y revisión de los miembros del directorio, con días de anticipación a la sesión; la convocatoria con el orden del día, acompañado de los documentos de sustento y/o respaldo de los asuntos a tratarse.

Actas: elaborar los resúmenes de las actas con las resoluciones tomadas en el directorio. También organizar y conservar bajo su responsabilidad el archivo de la secretaría del directorio y mantener la reserva sobre su contenido. Custodia de actas del directorio.

Resoluciones: notificar las resoluciones del directorio a quien corresponda y realizar el seguimiento de las mismas e informar sobre su ejecución.

Certificaciones: conferir certificaciones de las resoluciones del directorio, previa solicitud escrita de la parte interesada con indicación de los motivos de la petición; facultad que podrá ser delegada al personal asignado a la secretaría del directorio. Así como también certificaciones

de la transcripción escrita de la grabación auténtica de alguno o de todos los puntos de las sesiones del directorio, previa solicitud escrita de parte interesada con indicación de los motivos de la petición.

IV. **Sesiones:**

Manejo del directorio.- Las convocatorias se efectuarán previa disposición del presidente y podrán cursarse mediante nota escrita, correo electrónico, o fax; dirigidas a la dirección que hubiera registrado cada miembro y contendrán el señalamiento del lugar, fecha, hora y orden del día, al cual se adjuntará el expediente con la documentación de sustento. Las convocatorias a sesiones ordinarias se las realizarán según lo especifique en el reglamento de funcionamiento del directorio. la convocatoria a sesiones extraordinarias, quedará a criterio del presidente o a solicitud de dos de los miembros del directorio; éstas podrán realizarse inclusive en sábados, domingos y días feriados; en estas ocasiones únicamente se podrán tratar los puntos establecidos en el orden del día.

Orden del día.- será elaborado por el secretario, acorde a las instrucciones y disposiciones impartidas por el presidente del directorio. Para sesiones extraordinarias el orden del día lo elaborará el secretario de conformidad con las disposiciones del presidente o de dos de los miembros del directorio que solicitaren la reunión. Como primer punto del orden del día de las sesiones ordinarias, deberá constar siempre la lectura y aprobación del acta de la sesión inmediata anterior. El secretario del directorio, organizará una carpeta que contenga la documentación de sustento de los aspectos técnicos, económicos y/o legales a ponerse en conocimiento o resolución del directorio en el orden del día.

Quórum de instalación.- El directorio se entenderá constituido con la presencia de al menos dos de sus miembros, debiendo ser uno de ellos necesariamente el presidente. Las resoluciones se adoptarán por mayoría absoluta de votos de los asistentes. El presidente del directorio en caso de que existiere igualdad de votos frente a cualquier decisión del directorio, tendrá voto dirimente.

Tipo de sesiones.- Las sesiones del directorio podrán ser:

a. Ordinarias.- El directorio se reunirá ordinariamente cada dos meses (opcional), previa convocatoria efectuada por el presidente a través del secretario del directorio.

b. Extraordinarias.- La convocatoria a sesiones extraordinarias se efectuará de acuerdo a criterio del presidente del directorio, o cuando lo soliciten al menos dos de sus miembros y quedará válidamente reunido en cualquier tiempo y en cualquier lugar dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que se encuentren presentes la totalidad de sus miembros y acordasen, por unanimidad, la celebración de la sesión y el orden del día propuesto.

c. Virtuales.- Cuando fuese necesario, el directorio podrá sesionar y resolver válidamente cualquier asunto de su competencia, utilizando sistemas de teleconferencia, vídeo conferencia u otros medios que tengan niveles apropiados de seguridad y permitan a todos sus miembros situados en distintos lugares, enterarse

del asunto a tratar y consignar su voto en forma inequívoca

d. Reservada.- A petición del presidente, de al menos dos de los miembros del directorio o del secretario, se podrá declarar una sesión como reservada para tratar asuntos que se consideren confidenciales. En este caso no habrá grabaciones y las actas serán exclusivamente resolutivas.

V. Desarrollo de las sesiones:

El desarrollo de las sesiones del directorio seguirán bajo el siguiente esquema: se verificará la existencia del quórum por parte del secretario con el fin de instalar la sesión y se pondrá en consideración el orden del día para su aprobación. Aprobado el orden del día, se pasará a conocer y/o tratar los puntos. El presidente del directorio autorizará las intervenciones, y dará paso al análisis y/o debate de los diferentes temas considerados en el orden del día. Una vez tratado el tema, el presidente pedirá al secretario dar lectura al resumen del análisis efectuado y el proyecto de la resolución correspondiente, la misma que será puesta a consideración del directorio para su votación y/o aprobación; luego se pasará al siguiente aspecto del orden del día. Concluidos los puntos considerados en el orden del día, el presidente dará por terminada la sesión. Los temas que no hubieren sido tratados deberán incluirse en el orden del día de la siguiente sesión.

Mociones.- Todo miembro del directorio tendrá derecho a formular propuestas respecto a asuntos de pertinencia y conocimiento del directorio. Presentada la moción, una vez analizada y discutida, deberá ser sometida a votación, salvo que sea retirada por quien la presentó; o que los miembros consideren que se necesita un informe de la administración que sustente la decisión, en cuyo caso se suspenderá la votación sobre dicha moción. Mientras se está analizando una moción, no podrá tratarse otras mociones o temas del orden del día.

Registro de las sesiones.- Las sesiones del directorio serán grabadas en formatos de audio y video, cuya custodia y responsabilidad le corresponde al prosecretario.

Suspensión de la sesión de directorio.- De considerarlo necesario, el presidente del directorio podrá suspender el desarrollo de cualquier sesión, con la aprobación de la mayoría de los miembros asistentes; en este caso en la misma sesión, se establecerá la fecha en que se reanudará la sesión suspendida.

Actas:

El secretario tomará nota de las deliberaciones en las sesiones, las actas serán resúmenes de las sesiones, deberán contener la fecha de la sesión, los asistentes, la descripción de los asuntos tratados, las decisiones y deliberaciones relevantes realizadas en el directorio, las instrucciones, recomendaciones u observaciones realizadas, las firmas del presidente y del secretario. No puede ser una copia textual de lo que se mencione dentro del directorio. Debe contener detallar el orden del día señalado con el detalle de todos los puntos tratados en la sesión de directorio. En la siguiente sesión de directorio se contemplará un punto en el cual todos los miembros aprueben el acta de la sesión anterior, en la que pueden realizar cualquier observación o cambio que requieran, posterior a dichos cambios firmarán el acta definitiva todos

los miembros que asistieron previamente a dicha sesión. Una vez legalizadas las actas, serán empastadas y luego archivadas al igual que las grabaciones, todo lo cual estará bajo responsabilidad y custodia del secretario y prosecretario del directorio.

Resoluciones:

Al final de cada punto detallado dentro del acta debe constar su respectiva resolución, la misma que debe contemplar los antecedentes normativos y las motivaciones legales que conllevan a la emisión de dicha resolución emitida por los miembros del directorio. La resolución debe constar en forma clara y explícita, debe tener una temporalidad y motivar acciones a realizarse señalando las personas que serán responsables de dichas acciones con un plazo definido. Esto con el fin de dar el respectivo seguimiento al cumplimiento de las mismas.

Anexo 2. Información general de empresas públicas de la Función Ejecutiva

Sectores Estratégicos			
Empresa pública	Fecha de creación	Gerente	Miembro que preside el directorio
Sector hidrocarburos			
Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP Petroecuador	Decreto Ejecutivo No. 315 de 6 de abril de 2010	Marco Calvopiña	Ministro/a de Recursos Naturales no Renovables o su delegado o delegada permanente
Empresa Pública de Exploración y Explotación de Hidrocarburos, Petroamazonas EP	Decreto Ejecutivo No. 314 de 6 de abril de 2010	Oswaldo Madrid	
Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana, EP Flopec	Decreto Ejecutivo No.1117 de 26 de marzo de 2012	Danilo Moreno	
Sector minero			
Empresa Nacional Minera, Enami EP	Decreto Ejecutivo No. 203 de 31 de diciembre de 2009	Santiago Yépez	Ministro/a de Recursos Naturales no Renovables o su delegado permanente
Sector eléctrico			
Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador, Celec EP	Decreto Ejecutivo No. 220 de 14 de enero de 2010	Eduardo Barredo	Ministro/a de Electricidad y Energía Renovable o su delegado o delegada permanente
Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, Cnel EP	Decreto Ejecutivo No. 1459 de 13 de marzo de 2013	Jorge Jaramillo	
Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP	Decreto Ejecutivo No. 887 de 20 de septiembre de 2011	José Estarellas	
Empresa Pública Estratégica Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair, Cocasinclair EP	Decreto Ejecutivo No. 370 de 26 de mayo de 2010	Luciano Cepeda	
Empresa Pública Estratégica Hidroeléctrica del Litoral, Hidrolitoral EP	Decreto Ejecutivo No. 400 de 17 de junio de 2010	Fernando Chávez	

Sector telecomunicaciones			
Empresa Pública Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP	Decreto Ejecutivo No. 218 de 14 de enero de 2010	César Regalado	Ministro/a de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información o su delegado permanente
Empresa Pública Televisión y Radio de Ecuador EP, RTVECUADOR	Decreto Ejecutivo No.193 de 29 de diciembre de 2009	Enrique Arosemena	
Empresa Pública Correos del Ecuador, CDE EP	Decreto Ejecutivo No.324 de 14 de abril del 2010	William Saud	
Empresa Pública de Desarrollo Estratégico, Ecuador Estratégico EP	Decreto Ejecutivo No. 870 de 5 de septiembre de 2011	Ciro Morán	Ministro/a de Coordinación de los Sectores Estratégicos o su delegado permanente

Otros Sectores			
Empresa pública	Fecha de creación	Gerente	Miembro que preside el directorio
Sector productivo			
Empresa Pública TAME Línea Aérea del Ecuador, TAME EP	Decreto Ejecutivo No. 740 de 21 de abril de 2011	Rafael Farías	Ministro/a de Transporte y Obras Públicas
Empresa Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública, FEEP	Decreto Ejecutivo No. 313 de 6 de abril de 2010	Jorge Carrera	Ministro/a de Turismo o su delegado
Empresa Pública Cementera del Ecuador, EPCE	Decreto Ejecutivo No. 207 de 07 de enero de 2010	Manuel Román	Ministro/a de Industrias y Productividad o su delegado permanente
Infraestructuras Pesqueras del Ecuador Empresa Pública, IPEEP	Decreto Ejecutivo No. 1086 de 7 de marzo de 2012	Julio Álvarez	Ministro/a de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, o su delegado permanente
Unidad Nacional de Almacenamiento, UNA EP	Decreto Ejecutivo No. 12 de 30 de mayo de 2013	Mao Lam Palacios	Ministro/a de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca o su delegado permanente
Empresa Pública Importadora, EPI	Decreto Ejecutivo No. 92 de 21 de agosto de 2013	Leonardo Espinoza	Ministro/a de Comercio Exterior o su delegado permanente

Sector seguridad			
Empresa Astilleros Navales Ecuatorianos, Astinave EP	Decreto Ejecutivo No. 1116 de 26 de marzo de 2012	Camilo Delgado	Ministro/a de Defensa Nacional o su delegado permanente
Empresa de Municiones Santa Bárbara EP	Decreto Ejecutivo No. 1121 de 5 de abril de 2012	Cristhian Alvarado	Ministro/a de Defensa Nacional o su delegado
Empresa Pública Fabricamos Ecuador Fabrec EP	Decreto Ejecutivo No. 1134 de 9 de abril de 2012	Steven Haro	Ministro/a del Interior o su delegado permanente
Sector social			
Empresa Pública de Fármacos Enfarma EP	Decreto Ejecutivo No. 181 de 21 de diciembre de 2009	Claudio Galarza	Ministro/a de Salud Pública o su delegado permanente
Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos, EPPUEP	Decreto Ejecutivo No. 830 de 18 de julio de 2011	Geovanny Roditti (s)	Ministro/a de Desarrollo Urbano y Vivienda o su delegado permanente
Sector conocimiento y talento humano			
Empresa Pública Yachay EP	Decreto Ejecutivo No. 1457 de 13 de marzo de 2013	Héctor Rodríguez	El titular de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, o su delegado permanente

Anexo 3. Catastro de empresas públicas

EMPRESAS PÚBLICAS CREADAS POR LA FUNCIÓN EJECUTIVA	
1	EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR, EP PETROECUADOR
2	EMPRESA PÚBLICA DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE HIDROCARBUROS, PETROAMAZONAS EP
3	EMPRESA PÚBLICA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA, EP FLOPEC
4	EMPRESA NACIONAL MINERA, ENAMI EP
5	EMPRESA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR, CELEC EP
6	EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD, CNEL EP
7	EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA DE GUAYAQUIL EP
8	EMPRESA PÚBLICA ESTRATÉGICA HIDROELÉCTRICA COCA CODO SINCLAIR, COCASINCLAIR EP
9	EMPRESA PÚBLICA ESTRATÉGICA HIDROELÉCTRICA DEL LITORAL, HIDROLITORAL EP
10	EMPRESA PÚBLICA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, CNT EP
11	EMPRESA PÚBLICA TELEVISIÓN Y RADIO DE ECUADOR EP, RTVECUADOR
12	EMPRESA PÚBLICA CORREOS DEL ECUADOR, CDE EP
13	EMPRESA PÚBLICA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO, ECUADOR ESTRATÉGICO EP
14	EMPRESA PÚBLICA TAME LÍNEA AÉREA DEL ECUADOR, TAME EP
15	EMPRESA FERROCARRILES DEL ECUADOR EMPRESA PÚBLICA, FEEP
16	EMPRESA PÚBLICA CEMENTERA DEL ECUADOR, EPCE
17	INFRAESTRUCTURAS PESQUERAS DEL ECUADOR EMPRESA PÚBLICA, IPEEP
18	UNIDAD NACIONAL DE ALMACENAMIENTO, UNA EP
19	EMPRESA PÚBLICA IMPORTADORA, EPI
20	EMPRESA ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS, ASTINAVE EP
21	EMPRESA DE MUNICIONES SANTA BÁRBARA EP
22	EMPRESA PÚBLICA FABRICAMOS ECUADOR FABREC EP
23	EMPRESA PÚBLICA DE FÁRMACOS ENFARMA EP
24	EMPRESA PÚBLICA DE PARQUES URBANOS Y ESPACIOS PÚBLICOS, EPPUEP
25	EMPRESA PÚBLICA YACHAY EP

Fuente: Decretos Ejecutivos de creación de las empresas.
Elaboración: Senplades – CGEP.

SUBSIDIARIAS DE ECONOMÍA MIXTA CREADAS POR LA FUNCIÓN EJECUTIVA	
1	GRAN NACIONAL MINERA MARISCAL SUCRE COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA
2	OPERACIONES RÍO NAPO COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA
3	REFINERÍA DEL PACÍFICO RDP COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA

Fuente: Escrituras Públicas de constitución de las empresas.
Elaboración: Senplades – CGEP.

EMPRESAS PÚBLICAS DE LAS UNIVERSIDADES	
1	HIDROESPOL EP
2	TRANSESPOL EP
3	EP SERVICIO, ASESORÍA, CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN DE INGENIERÍA QUÍMICA –Universidad de Guayaquil
4	ESCUELA DE CONDUCTORES PROFESIONALES ESPOL EP
5	EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS ESPOL-TECH EP
6	EMPRESA PÚBLICA DE INNOVACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN INVENTIO-ESPOL EP
7	EMPRESA PÚBLICA LA U EMPRENDE EP – UTN Ibarra
8	EMPRESA PÚBLICA DE PRODUCCIÓN Y DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO - PRODEUTEQ-EP
9	EMPRESA PÚBLICA ESCUELA DE CONDUCCIÓN ESPOCH CONDUESPOCH EP
10	EMPRESA PÚBLICA DE ADMINISTRACION Y GESTIÓN DE LOS SERVICIOS, LA CONSULTORÍA ESPECIALIZADA Y LOS PRODUCTOS DE PROYECTOS - UCUENCA EP

Fuente: Catastro de empresas públicas del Ministerio de Relaciones Laborales a octubre de 2013.
Elaboración: Senplades – CGEP.

EMPRESAS PÚBLICAS CREADAS POR LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS	
1	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIÓNES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA - ETAPA
2	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE URBANIZACIÓN Y VIVIENDA EMUVI-EP
3	EMPRESA PÚBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL - FARMASOL EP
4	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE CUENCA - EMOV EP
5	EMPRESA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO - EDEC EP
6	EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE RASTRO Y PLAZAS DE GANADO DEL CANTÓN CUENCA EMURPLAG
7	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA EMAC-EP
8	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE CEMENTERIOS, SALAS DE VELACIONES Y EXEQUIAS DEL CANTÓN CUENCA - EMUCE EP
9	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DEL CANTÓN GUALACEO - EMAPAS - G EP
10	EMPRESA PÚBLICA FARMACIA MUNICIPAL SOCIAL Y SOLIDARIA DE PAUTE - FARMAS EP
11	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN CHILLANES EP-MAPACH
12	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN SAN JOSÉ DE CHIMBO
13	E-P. EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUARANDA E-P EMAPA-G
14	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE SAN MIGUEL DE BOLÍVAR
15	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO AMBIENTAL DEL CANTÓN AZOGUES - EMAPAL-EP

EMPRESAS PÚBLICAS CREADAS POR LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS	
17	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DEL CANTÓN AZOGUES
18	EMPRESA MUNICIPAL DE RASTRO DE AZOGUES
19	EMPRESA PÚBLICA MUNICIAPL DE AGUA PORTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN BOLÍVAR - EPMAPA-B
20	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE EL TAMBO - EMAPAT EP
21	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN LA TRONCAL - EMAPAT EP
22	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO AMBIENTAL DEL CANTÓN ESPEJO - EMAPSA-E
23	EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE TULCÁN - EPMAPA-T
24	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RASTRO
25	EMPRESA MUNICIPAL AGRO INDUSTRIAL SEÑORA DE AGRO - EMAISA
26	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN CHUNCHI - EMAPACH
27	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUMANDA - EMAPSA-C
28	EMPRESA MUNICIPAL AGROINDUSTRIAL - INPROFRUB
29	EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA EP-EMAPAR
30	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS SAN PEDRO DE RIOBAMBA EP-EMMPA
31	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LATACUNGA - EPMAPAL
32	EMPRESA PÚBLICA DE ASEO Y GESTIÓN AMBIENTAL, CANTÓN LATACUNGA - EPAGAL
33	EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN PUJILÍ - EPA-PAP
34	EMPRESA MUNICIPAL REGIONAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE HUAQUI-LLAS Y ARENILLAS - EMRAPAH
35	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE HÁBITAT Y VIVIENDA LA CASITA DE MIS SUEÑOS DEL GAD MUNICIPAL DE EL GUABO
36	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN EL GUABO - EPMCIE
37	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE CENTRO COMERCIAL MERCADOS DEL CANTÓN HUAQUILLAS
38	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE MACHALA EMAM EP
39	EMPRESA PÚBLICA DE RIEGO DRENAJES Y DRAGADOS - EMPRIDREYD EL ORO
40	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL TERMINAL TERRESTRE DE MACHALA EP
41	EMPRESA PÚBLICA DE VIVIENDA EMPUVI BUEN VIVIR
42	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN PASAJE DE LAS NIEVES - CIP EP
43	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO PORTOVELO -EP

EMPRESAS PÚBLICAS CREADAS POR LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS	
44	EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN SANTA ROSA - EMAPASR-EP
45	EMPRESA PÚBLICA DE ASEO DEL CANTÓN SANTA ROSA EMAS-EP
46	EMPRESA PÚBLICA DE MERCADO Y CAMAL SANTA ROSA EMCASR-EP
47	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LA CIUDAD DE LIMONES - EMAPAL
48	EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EAPA SAN MATEO
49	EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIALIZACIÓN Y RASTRO SAN MATEO - EMCORSAM
50	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE SAN CRISTÓBAL
51	EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE COLIMES - EPAPA - COLI
52	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE DAULE EMAPA EP
53	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE DURÁN, EMPRESA PÚBLICA (EMAPAD-EP)
54	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL EP
55	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL REGISTRO DE LA PROPIEDAD DE GUAYAQUIL
56	EMPRESA CANTONAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL - ECAPAG
57	EMPRESA PÚBLICA DE VIVIENDA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL GUAYAS
58	EMPRESA PÚBLICA CUERPO DE BOMBEROS DE MILAGRO - EP-CBM
59	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN NARANJITO
60	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN NOBOL EP
61	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO PEDRO CARBO EMPRESA PÚBLICA - EMAPAPC - EP
62	HIDROPLAYAS EP
63	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE SALITRE Y SUS SECTORES DE INFLUENCIA - EMPAS-EP
64	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN SAMBORONDÓN - EPMAPAS
65	EMPRESA MUNICIPAL CANTONAL DE AGUA POTABLE SIMON BOLÍVAR - EMCAPSIB
66	EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MUNICIPALES ANTONIO ANTE SERMAA EP
67	EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE ANTONIO ANTE EAPAL-EP
68	EMPRESA PÚBLICA DE TURISMO COTACACHI EP
69	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE FAENAMIENTO Y PRODUCTOS CÁRNICOS DE IBARRA EP-FYPROCAI
70	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL PARA EL TRATAMIENTO APROVECHAMIENTO Y DISPOSICIÓN FINAL DE RESIDUOS SÓLIDOS - EPMTADFRS
71	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE IBARRA EMAPA-I
72	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PIMAMPIRO - EMAPA-P
73	EMPRESA PÚBLICA COORDINADORA DE EMPRESAS MUNICIPALES DE ANTONIO ANTE - CEMAA-EP

EMPRESAS PÚBLICAS CREADAS POR LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS	
74	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CALVAS - EP EMAPAC
75	EMPRESA PÚBLICA DE RASTRO DEL CANTÓN CATAMAYO EP
76	EMPRESA PÚBLICA CANTONAL DE VIVIENDA VIVIR EP VIVIR GONZANAMA
77	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LOJA EMAAL EP
78	EMPRESA PÚBLICA DE RIEGO Y DRENAJE DEL SUR - RIDRENSUR EP
79	EMPRESA PÚBLICA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y AGROPECUARIO DEL SUR DEPRO-SUR EP
80	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE VIVIENDA DE LOJA - VIVEM-EP
81	EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIO DE RASTRO Y PLAZAS DE GANADO DE MACARA - EPUSRAPLAGMAC
82	EMPRESA PÚBLICA DE VIVIENDA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MACARA - GAD MACARA
83	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN DEL CANTÓN OLMEDO - EPM CICO
84	EMPRESA MUNICIPAL DE VIVIENDA PROVIVIR PUYANGO
85	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN SARAGURO - EMAPASA
86	EMPRESA MUNICIPAL DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN DE SARAGURO - EMCISA
87	EMPRESA PÚBLICA CANTONAL DE VIVIENDA VIVIR ZAPOTILLO HERMOSO- EP VIVIR-ZH
88	EMPRESA MUNICIPAL DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL CANTÓN ZAPOTILLO - EMINCOZA-EP
89	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE SANEAMIENTO AMBIENTAL DE BABAHOYO EMSABA EP
90	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO AMBIENTAL DEL CANTÓN BUENA FE
91	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE MONTALVO - MONTA-GUA
92	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO SANITARIO DEL CANTÓN SAN FRANCISCO DE PUEBLOVIEJO
93	EMPRESA MUNICIPAL DE TERMINAL TERRESTRE DEL CANTÓN QUEVEDO - EMTTQ
94	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO CANTÓN QUEVE-DO
95	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO Y GESTIÓN AMBIENTAL DEL CANTÓN QUEVEDO EPMAGAQ
96	EMPRESA MUNICIPAL DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL DEL CANTÓN QUEVEDO
97	EMPRESA MUNICIPAL DE CEMENTERIOS DEL CANTÓN QUEVEDO
98	EMPRESA PÚBLICA DE MERCADOS MUNICIPALES DEL CANTÓN QUEVEDO - EPUMEM-Q
99	EMPRESA MUNICIPAL DEL CAMAL DE LA CIUDAD DE QUEVEDO
100	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO AMBIENTAL DE URDANETA - EMAPSA-U

EMPRESAS PÚBLICAS CREADAS POR LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS	
101	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE VALENCIA - EMAPAVEP
102	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE VENTANAS - EMAPA-V
103	EMPREAS MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN VINCES
104	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE ALCANTARILLADO Y CONTROL DE INUNDACIONES DE CHONE - EMAPACICH
105	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO SANITARIO Y DRENAJE PLUVIAL DEL CANTÓN EL CARMEN - EMAPAP
106	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN FLAVIO ALFARO - EMAPAFA
107	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN JAMA - EMAPAJ
108	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIO DE RASTRO SAN LORENZO DE JIPIJAPA EP-MISR-SLJ
109	EMPRESA PÚBLICA CANTÓNAL DE AGUA POTABLE ALCANTARILLADO, MANEJO PLUVIAL Y DEPURACION DE RESIDUOS LÍQUIDOS - EP AGUAS DE MANTA
110	EMPRESA DE ASEO URBANO DEL MUNICIPIO DE MANTA
111	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL TRANSPORTE Y TERMINALES JOCAY EP
112	EMPRESA MUNICIPAL DE VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO SI-VIVIENDA EP
113	SISTEMA DE ESTACIONAMIENTO REGULADO DE MANTA EMPRESA PÚBLICA SERMA-EP
114	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN PEDERNALES EPMAPA-PED
115	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE. AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN PICHINCHA - EP MAPAP
116	EMPRESA PÚBLICA DE CONSTRUCCIÓN - MANABÍ CONTRUYE
117	EMPRESA MUNICIPAL PARQUE INDUSTRIAL DE PORTOVIEJO - EMPIP
118	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO - EMAPAP
119	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO, EPM-PORTOVIAL
120	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE COMUNICACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN DEL CANTÓN PUERTO LÓPEZ
121	EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE EPAPAR
122	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL CANTÓN SANTA ANA EPMICSA
123	EMPRESA MUNICIPAL DEL MINI TERMINAL TERRESTRE DE LA CIUDAD DE BAHÍA DE CARAQUEZ - EMTTBC
124	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN TOSAGUA
125	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO LA ESTANCILLA - EMAPA LA ESTANCILLA
126	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO AMBIENTAL DEL CANTÓN MORONA - EMAPSA-M

EMPRESAS PÚBLICAS CREADAS POR LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS	
127	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PALORA EPMAPA-PAL
128	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE SUCÚA - EPMAPA-S
129	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RASTRO Y PLAZAS DE GANADO DEL CANTÓN SUCÚA EPMRPGS
130	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN DE TAISHA EP
131	EMPRESA PÚBLICA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMPETITIVIDAD - EMPUDEPRO-TENA EP
132	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE FAENAMIENTO DE GANADO DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA
133	EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS AGROPECUARIOS DEL CANTÓN JOYA DE LOS SACHAS - EMSAP
134	EMPRESA PÚBLICA PISCÍCOLA CALMITUYACU EP
135	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PASTAZA - EMAPAST EP
136	EMPRESA MUNICIPAL DE RASTRO DEL CANTÓN PASTAZA
137	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y ASEO CAYAMBE-EMAPAAC-EP
138	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN MEJIA - EPAA MEJIA-EP
139	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO - EP EMASA-PM
140	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PEDRO VICENTE MALDONADO - EPMAPA - PVM
141	EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE RASTRO DEL CANTÓN PUERTO QUITO - EMUR-PQ
142	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE INFRAESTRUCTURA DESARROLLO Y SERVICIOS DEL CANTÓN PUERTO QUITO
143	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE DESARROLLO URBANO DE QUITO - EPMDUQ
144	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE LOGÍSTICA PARA LA SEGURIDAD Y LA CONVI-VENCIA CIUDADANA - EMSEGURIDAD-Q
145	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE ASEO - EMASEO EP
146	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS Y GESTIÓN DE ZONAS FRANCAS Y REGIMENES ESPECIALES
147	PÚBLICA METROPOLITANA DE RASTRO QUITO - EMRAQ-EP
148	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE QUITO
149	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURÍSTICO - QUITO TURISMO
150	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS EMGIRS-EP
151	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA METRO DE QUITO - EPM

EMPRESAS PÚBLICAS CREADAS POR LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS	
152	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DE QUITO - EPMTPQ
153	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE HÁBITAT Y VIVIENDA - EPMHV
154	EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS - EMMOP
155	EMPRESA PÚBLICA PROVINCIAL DE VIVIENDA DE PICHINCHA EP - COVIPROV
156	EMPRESA PÚBLICA HIDROEQUINOCCIO EP
157	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RESIDUOS SÓLIDOS RUMIÑAHUI- ASEO EPM
158	EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE TRANSPORTE TERRESTRE DEL CANTÓN RUMIÑAHUI
159	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN SALINAS - EMAPA-S
160	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN SANTA ELENA EMAPSE EP
161	EMPRESA MUNICIPAL DE RECOLECCIÓN, TRANSPORTE, TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS PELIGROSOS Y NO PELIGROSOS, DE ASEO Y LIMPIEZA; Y DE MANTENIMIENTO DE LUGARES PÚBLICOS Y DEMÁS DEL CANTÓN SANTA ELENA "EMASA EP"
162	EMPRESA MUNICIPAL DE CONSTRUCCIÓN VIAL DEL CANTÓN SANTA ELENA - EMUVIAL EP
163	EMPRESA PÚBLICA DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS SANTA ELENA EP
164	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RASTRO Y PLAZAS DE GANADO DE SANTO DOMINGO
165	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRANSPORTE TERRESTRE TRÁNSITO SEGURIDAD VIAL Y TERMINALES TERRESTRES DE SANTO DOMINGO EPMT-SD
166	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE SANTO DOMINGO EPMAPA-SD
167	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCUMBÍOS
168	EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO
169	EMPRESA PÚBLICA- EMPRESA MUNICIPAL MERCADO MAYORISTA AMBATO EP-EMA
170	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS DEL CANTÓN AMBATO - EPM-GIDSA
171	EMPRESA MUNICIPAL CUERPO DE BOMBEROS DE AMBATO - EMBA EP
172	EMPRESA MUNICIPAL DE VIVIENDA EL PANGUI - EMUVIP EP
173	EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN ZAMORA
174	EMPRESA PÚBLICA DE VIVIENDA Y CONSTRUCCIÓN ZAMORA - EMVICONZ
175	EMPRESA VIAL DEL AZUAY EMVIAL -EP
176	EMPRESA PÚBLICA DE ÁRIDOS Y ASFALTOS DEL AZUAY - ASFALTAR EP
177	EMPRESA PÚBLICA HIDROMIRA CARCHI EP
178	EMPRESA PÚBLICA VIAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL AUTÓNOMO DE EL ORO-EMVIAL EP
179	EMPRESA PÚBLICA TELEVISIÓN Y RADIO E.P. ISABELA COMUNICACIÓN
180	EMPRESA PÚBLICA DE TELEVISIÓN Y RADIO - MUNIVISIÓN E.P.

EMPRESAS PÚBLICAS CREADAS POR LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS	
181	EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DEL GUAYAS
182	EMPRESA PÚBLICA DE GENERACION DE ENERGÍA Y AMBIENTE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL GUAYAS - GENELGUAYAS EP
183	EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD IMBAVIAL EP
184	EMPRESA PÚBLICA DEL COMPLEJO TURÍSTICO DE CHACHIMBIRO - SANTAAGUA
185	EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD DEL SUR VIALSUR-EP
186	EMPRESA REGIONAL DE ENERGIAS RENOVABLES Y DESARROLLO HUMANO ENERSUR EP
187	EMPRESA PÚBLICA VIAL PROVINCIAL DE LOS RIOS - EMVIALRIOS
188	EMPRESA PÚBLICA DE ADMINISTRACIÓN VIAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL AUTÓNOMO DE MANABÍ
189	EMPRESA PÚBLICA DE DESARROLLO Y CONSTRUCCIONES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE NAPO - EP-EMPRODECO
190	EMPRESA PÚBLICA VIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO PROVINCIAL DE ORELLANA
191	EMPRESA PÚBLICA TERMINAL TERRESTRE COCA
192	EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA
193	EMPRESA PÚBLICA DE TURISMO CIUDAD MITAD DEL MUNDO EP
194	EMPRESA MUNICIPAL DE DESARROLLO TURÍSTICO DE RECREACIÓN SOSTENIBLE Y SUSTENTABLE E INF. DE LUGARES TURÍSTICOS DEL CANTÓN SANTA ELENA - EMUTURISMO EP
195	EMPRESA PÚBLICA DE CONSTRUCCIONES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS
196	EMPRESA PROVINCIAL TERMINAL TERRESTRE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS
197	EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD ZAMORA CHINCHIPE - VIALZACHIN EP
198	EMPRESA PÚBLICA PARA EL DESARROLLO PECUARIO PROVINCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE
199	EMPRESA PÚBLICA HIDROELECTRICA ZAMORA CHINCHIPE HIDROZACHIN EP
200	EMPRESA PÚBLICA HIDROZAMORA EP
201	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SERVICIOS INTEGRALES DE MANEJO DE RESIDUOS SOLIDOS
202	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO SANITARIO Y PLUVIAL Y DEPURACION Y APROVECHAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES SANEAMIENTO AGUAPEN-EP
203	COORDINADORA NACIONAL DE EMPRESAS MUNICIPALES MANCOMUNADAS DE ASEO INTEGRAL EP - CONEMMAI-EP
204	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL DE LA CUENCA DEL JUBONES " EMMAICJ - EP"
205	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL DE LOS CANTONES DE GUALACEO, CHORDELEG, SIGSIG, GUACHAPALA Y EL PAN EMMAICP-EP
206	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL DE LOS CANTONES DE CAÑAR, BIBLIAN, EL TAMBO Y SUSCAL

EMPRESAS PÚBLICAS CREADAS POR LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS	
207	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL DE PALLATANGA, CUMANDÁ Y BUCAY EMMAI-BCP-EP
208	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL DE LOS CANTÓNES DE 24 DE MAYO, SANTA ANA Y OLMEDO - EMMAI-MANABÍ-CS-EP
209	EMPRESA PÚBLICA MANCOMUNADA COSTA LIMPIA E P
210	EMPRESAS PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA DE ASEO INTEGRAL DE LOS CANTÓNES DE PATATE Y PELILEO EMMAI-T-EP
211	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADA PARA LA RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y DISPOSICIÓN FINAL DE DESECHOS SÓLIDOS - MARBAL
212	EMPRESA PÚBLICA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL SUSTENTABLE COMUNITARIO - DINSUCO EP

Fuente: Catastro de empresas públicas del Ministerio de Relaciones Laborales a octubre de 2013.

Elaboración: Senplades – CGEP.

Nota: Las universidades y gobiernos autónomos descentralizados también pueden crear empresas de economía mixta como subsidiarias de sus empresas públicas, las cuales no han sido incluidas en estos listados.

Anexo 4. Guía para la elaboración de planes estratégicos en las empresas públicas

La planificación estratégica es un instrumento que permite a las empresas direccionar, articular y ejecutar la gestión empresarial. El artículo 9 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas establece que el Directorio de la empresa pública tiene entre sus facultades aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa así como aprobar el plan estratégico elaborado y presentado por la gerencia general y evaluar su ejecución. El plan estratégico empresarial debe articular las actividades de la empresa pública con los objetivos y metas de la planificación nacional.

La Coordinación General de Empresas Públicas propone una guía que oriente a las empresas públicas en la elaboración de sus planes estratégicos. El plan estratégico debe ser un instrumento de gobierno corporativo que permita al directorio y la gerencia general acordar los parámetros de evaluación de la gestión empresarial.

Para elaborar esta guía se revisaron los planes estratégicos aprobados por directorio de algunas empresas públicas de la Función Ejecutivas, se incorporaron elementos de la Guía de Planificación Institucional realizada por la Subsecretaría de Planificación Nacional, Territorial y Políticas Públicas de la Senplades (2011). Como sustento teórico se consideraron los textos sobre planificación de Alvarado (2011) y Serna (1990). Se incluyen también los lineamientos de política pública partiendo de los objetivos y políticas del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, principalmente en las partes de transformación de la matriz productiva y gestión de empresas públicas.

Este documento recomienda realizar un análisis del mercado interno y/o externo de los bienes y servicios que prestan las empresas públicas y un estudio de fortalezas y debilidades para definir los objetivos estratégicos empresariales. El plan estratégico debería resumirse en un tablero de control donde se plasmen objetivos, estrategias, indicadores, línea base y metas para el monitoreo y seguimiento a la gestión empresarial.

A continuación se presentan los contenidos mínimos que la Coordinación General de Empresas Públicas de la Senplades propone consten en los planes estratégicos de las empresas públicas constituidas por la Función Ejecutiva:

1. Descripción histórica de la gestión de la empresa

Es necesario a modo de introducción citar los elementos históricos de la gestión de la empresa con el fin de identificar y conocer la dinámica de la misma tanto en el marco institucional, normativo y de gestión, a más de describir los resultados operacionales del histórico de la empresa.

2. Competencias, facultades, atribuciones y rol

Son las capacidades que asume la empresa para el ejercicio de sus competencias conforme lo establecido en su decreto ejecutivo de creación, los principios del PNBV 2013-2017, leyes sectoriales y reglamentos que norman la acción de las empresas.

3. Mapeo y descripción de actores

Los actores son las diferentes instituciones que actúan e inciden en el medio en que se desenvuelve la empresa. Estos pueden influir tanto en el logro de objetivos como en la permanencia del *statu quo*. El análisis e identificación de actores permitirá a la empresa planificar considerando los efectos de las relaciones con otros actores, así como definir las medidas necesarias para desarrollar con éxito sus acciones.

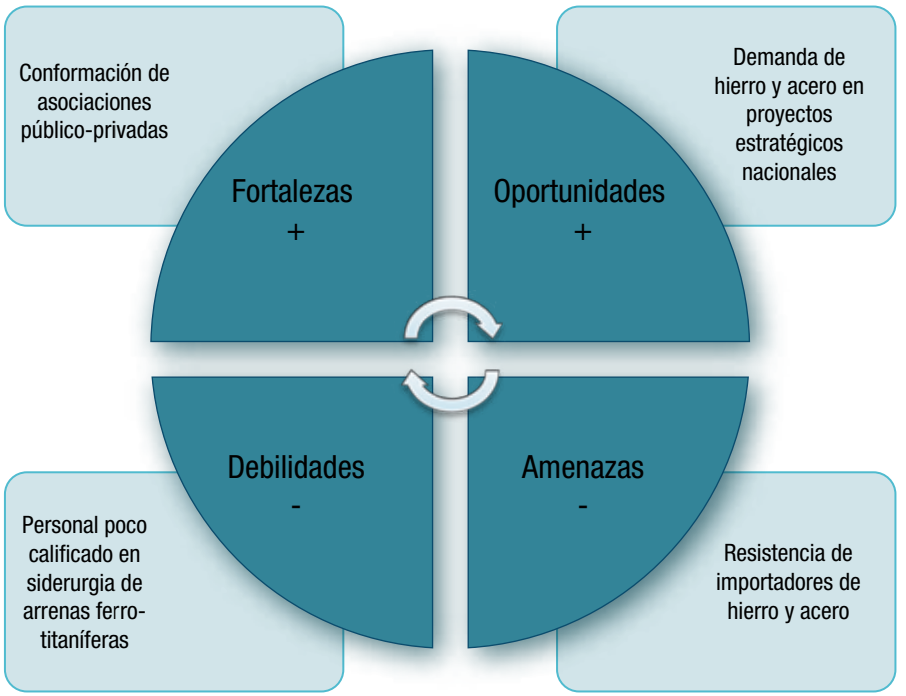
4. Análisis del mercado interno y/o externo

Es importante conocer el comportamiento del mercado tanto de proveedores como la oferta y demanda de los productos y servicios finales que la empresa brinda. Con este análisis se establecerán las estrategias futuras para lograr una mejor participación en el mercado de insumos requeridos así como en los productos y/o servicios que oferta la empresa.

5. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

El análisis FODA tiene como objetivo identificar los factores positivos y negativos que presenta la empresa tanto en su ambiente interno como externo, permitirá elaborar un estudio estratégico en el que se identifiquen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad. Por ejemplo:

FODA Empresa Pública de Siderurgia



- Fortalezas: son las características positivas internas que posee la empresa las mismas que deben potenciarse para lograr una gestión eficiente e impactos positivos que permitan el crecimiento interno tanto a nivel administrativo como operacional.
- Oportunidades: son características positivas externas. Son factores del medio que deben aprovecharse para el beneficio de la empresa ya sea en negociaciones u oportunidades de inversión para mejorar la rentabilidad a corto, mediano y largo plazo.

- Debilidades: son deficiencias internas de la empresa, las mismas que deben ser identificadas mitigadas o eliminadas por cada área de trabajo según corresponda.

- Amenazas: son situaciones negativas externas, que inciden en el accionar de la empresa, que si bien no pueden cambiarse, deben tomarse en cuenta para minimizar su impacto y crear nuevas estrategias de mercado.

6. Elementos orientadores de la empresa

Los elementos orientadores de la empresa contribuyen a direccionar la acción de la empresa conforme los objetivos de la planificación nacional.

Visión

Es una imagen proyectada a futuro la cual describe la situación a la que la empresa desea llegar hasta el 2017, año en que culmina el actual periodo de gobierno. La construcción y formulación de la visión se nutre de los distintos puntos de vista de las y los servidores, y determina cómo debe ser la empresa para cumplir con el propósito nacional y empresarial.

Para formular una visión empresarial, se sugiere cumplir con las siguientes características:

- Ser positiva, alentadora y comunicar entusiasmo.
- Apelar a valores e intereses comunes.
- Proponer la situación deseable de la empresa al 2017.
- Ser ambiciosa.

Para su elaboración, se sugiere responder las siguientes preguntas básicas:

- ¿Cuáles objetivos y metas del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 se relacionan con la gestión de la empresa pública?
- ¿Qué contribuciones específicas brindaremos a la sociedad desde nuestro ámbito de acción?
- ¿Qué resultados esperamos de las acciones empresariales?

Misión

Es la *razón de ser* de la empresa, y parte del rol y las competencias de la misma. El consenso y la participación son elementos fundamentales a la hora de definir la misión, ya que busca el compromiso y la motivación necesaria para movilizar a las y los integrantes de la organización.

La misión abarca al ámbito de acción de la empresa y a todos sus niveles. Responde a la naturaleza de las actividades empresariales y a la población a la que sirve. Y se caracteriza por:

- Identificar el ámbito de acción de la entidad, basado en su decreto de creación;
- Incorporar valores de la empresa;
- Transmitir lo que define a la empresa, sus diferencias con otras entidades del mismo sector;
- Ser clara y positiva; y,
- Atraer la comprensión y el apoyo de entidades externas.

Para su formulación se sugiere responder cuatro preguntas básicas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué necesidades queremos satisfacer?

- ¿Cómo se satisfacen estas necesidades?

Valores

Son un conjunto de normas y creencias consideradas deseables, que guían la gestión de la entidad; representan su orientación y cultura empresarial. Toda organización tiene un conjunto de valores, que pueden estar implícitos o explícitos, deben ser analizados y si fuera el caso, ajustados y redefinidos.

Los valores de una empresa deben ser conocidos por los miembros de la misma, pues son los pilares fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional y promueven un cambio de pensamiento en las personas. Una vez definidos y explicitados, se convierten en la inspiración y su pauta de comportamiento

Para ello se sugiere definir lo siguiente:

- ¿Cuál es la forma en la que hacemos nuestro trabajo?
- ¿Cuál es la forma en la que deberíamos hacer nuestro trabajo?
- ¿Qué ventajas ofrece la forma en la que hacemos nuestro trabajo?
- ¿Cómo promover relaciones de igualdad de oportunidades y trato para todos y todas al interior de la empresa?
- ¿Cómo promover el liderazgo, compromiso y la mejora permanente en la gestión empresarial?

7. Formulación de objetivos y estrategias

Los objetivos estratégicos de la empresa se fijarán luego del análisis del mercado, revisión del rol de la empresa en función a su decreto de creación, resultado del FODA y políticas aplicables a los planes estratégicos aprobadas por directorio. En su formulación se debe incluir el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, especialmente en los componentes:

Política 1.6: Fortalecer a las empresas públicas como agentes en la transformación de la matriz productiva (lineamientos generales para fortalecer a todas las empresas públicas).

Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva (todas las empresas públicas).

Objetivo 11: Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica (empresas públicas de sectores estratégicos).

Los objetivos estratégicos empresariales deben ser de mediano y largo plazo. Estos deben partir de las siguientes preguntas básicas:

¿Cómo puede la empresa pública coadyuvar a cumplir con los objetivos 10 y 11 del Plan Nacional para el Buen Vivir?

- ¿Qué es lo que se desea o se debe lograr para alcanzar un cambio sustancial en el sector? (Desde la perspectiva y atribuciones de la empresa.)
- ¿Cuáles son las prioridades de la empresa?
- ¿Qué debe ser resuelto con urgencia?

Las *estrategias* sirven para alcanzar los objetivos estratégicos empresariales. Para formular estrategias es posible analizar el FODA de la siguiente manera:

- Fortalezas / Oportunidades:

  ¿Con nuestras fortalezas o

capacidades positivas, cómo aprovechamos las oportunidades para cumplir los objetivos?

- Fortalezas / Amenazas:

  ¿Con nuestras fortalezas, cómo neutralizo o disminuyo al mínimo las amenazas para reducir su impacto?

- Debilidades / Oportunidades:

  ¿Cómo disminuir las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas?

- Debilidades / Amenazas:

  ¿Cómo fortalecemos la empresa para neutralizar las amenazas y disminuir nuestras debilidades?

Las estrategias deben priorizarse y presentarse en orden de importancia.

8. Formulación de indicadores y metas

Los indicadores son lo más importante de la planificación estratégica y serán los que determinen la utilidad del ejercicio de planificación, son el instrumento para medir la aplicación de las estrategias. Para determinar el avance de la planificación estratégica se definirán metas intermedias o de resultado. Los indicadores deben ser explícitos, confiables, comparables, replicables; por ello deben contar con fuentes periódicas de información y podrán ser de cinco clases diferentes: operativos, financieros, transformación productiva, calidad y fortalecimiento empresarial.

a. *Indicadores operativos.* Son los relacionados con el giro de negocio específico de la empresa pública. El indicador deberá medir la producción anual del bien o servicio final prestado por la empresa pública. Por ejemplo: producción petrolera, número de vuelos nacionales, número de sobres entregados, total de volumen de maíz almacenado, número de unidades fabricadas, etc.

b. *Indicadores financieros.* Entre estos indicadores pueden constar, a manera de ejemplo: EBITDA, resultado operacional, rentabilidad económica, rentabilidad financiera, etc. Las empresas públicas que reciben transferencias del gobierno central ya sea porque están en proceso de constitución, son empresas de rentabilidad social o son encargadas de la construcción de proyectos también deberán incorporar indicadores de esta clase que planteen un uso eficiente de recursos estatales y de ser el caso, el porcentaje en que sus ingresos operacionales cubren su presupuesto.

c. *Indicadores de impulso a la transformación productiva*. Se refieren a cómo la empresa pública coadyuva a desarrollar industrias nacionales complementarias a su giro de negocio. Los indicadores medirán el aporte de la empresa al cambio de la matriz productiva ya sea en encadenamientos productivos hacia adelante o atrás. Por ejemplo: componente de producción nacional en las compras y contrataciones empresariales, transferencia tecnológica en la ejecución de proyectos, industrias básicas, etc.

d. *Indicadores de calidad y satisfacción de los usuarios*. Estos indicadores se dividen en dos: el cumplimiento de estándares técnicos en la prestación del bien o servicio entendidos como calidad y la satisfacción del usuario de estos bienes y servicios. Son indicadores de calidad, por

ejemplo: tiempo de máximo de interrupción de servicio eléctrico, tiempo máximo de retraso de vuelos, características técnicas de bienes manufacturados, porcentaje de productos rechazados por no cumplir estándares. La satisfacción del usuario en las empresas que interactúan directamente con los usuarios finales deberá medirse a través de encuestas u otras metodologías para sondear la percepción del usuario sobre la calidez con la que la empresa brinda sus servicios y la respuesta oportuna a sus requerimientos.

e. *Indicadores de fortalecimiento empresarial.* Son los indicadores que miden la generación de capacidades internas y el fortalecimiento de la empresa para cumplir sus objetivos. Aquí se incluirán todos los indicadores de mejora de procesos internos, gestión del talento humano, capacitación, implementación de sistemas tipo ERP[1], etc.

Con estos indicadores se levantará una línea base y se definirán metas anuales y plurianuales hasta el 2017. El directorio aprobará el plan estratégico y evaluará la gestión del Gerente General por la ejecución y cumplimiento de las metas de la planificación estratégica.

9. Elaboración de un mando de control

Como ejemplo, se propone el siguiente cuadro de control que sistematizaría la articulación con la planificación nacional y la relación entre estrategias, indicadores y metas anuales y plurianuales.

Objetivos PNBV 2013-2017	Políticas intersectoriales (Ministerio Coordinador) actualizadas con PNBV 2013-2017	Políticas sectoriales (Ministerio Rector) actualizadas con PNBV 2013-2017	Objetivos estratégicos empresariales

Objetivos estratégicos empresariales	Estrategias	Indicador		Meta				Programas	Responsable
		fórmula	base 2013	2014	2015	2016	2017		

De surgir necesidad de acompañamiento en la elaboración del plan estratégico empresarial se recomienda el debido acercamiento con la Coordinación General de Empresas Públicas de la Senplades.

[1] *Enterprise Resource Planning:* Sistema de planificación de recursos empresariales.

10. Ejemplos de estructura de planes estratégicos de empresas públicas de la Función Ejecutiva.

Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Antecedentes Estructura legal Estructura organizacional Normativa legal y plan estratégico del Estado	Introducción	Mapa estratégico - Objetivo 2017 - Visión 2017 - Misión - Áreas de focalización 2013-2017 - Directrices 2013-2017	Base legal y políticas de Estado
Rol estratégico - Misión - Visión - Valores - Políticas	Marco metodológico - Descripción y diagnóstico institucional - Análisis de interesados - Revisión de la misión y visión - Valores - Análisis FODA - Objetivos institucionales y estrategias	Directrices y medio 2013-2017	Fundamentos estratégicos - Misión - Visión - Valores - Estrategia corporativa
Análisis situacional - Análisis FODA	Descripción y diagnóstico institucional - Breve descripción de la institución - Mandatos empresariales - Diagnóstico institucional	Visión	Reseña histórica
Componentes estratégicos - Objetivos estratégicos - Indicadores y metas	Análisis de interesados - Marco de análisis - Resultados de análisis - Expectativas de los interesados	Misión	Análisis estratégico - Análisis situacional - Análisis FODA - Mapa de procesos
Iniciativas estratégicas	Misión - Visión	Valores	Plan estratégico - Objetivos estratégicos
Anexos	Valores	Análisis PEST - Análisis situacional político - Análisis social - Análisis económico - Análisis tecnológico - Análisis mercado	Indicadores de gestión corporativos
OBJ. ESTRATEGICO:	Análisis contexto y FODA	Análisis brechas de valor	Matriz de planificación estratégica

META	Objetivos institucionales y estrategias	Oportunidades y amenazas	objetivo estratégico	proceso de cadena valor	indicadores de gestión	meta
ALINEACION CON POLITICAS/METAS PNBV		Análisis interno - Antecedentes - Evolución de ventas - Desempeño financiero - Índices financieros Análisis situacional - Cadena de valor - Estructura organizacional - Cultura organizacional - Fortalezas y debilidades				

Bibliografía

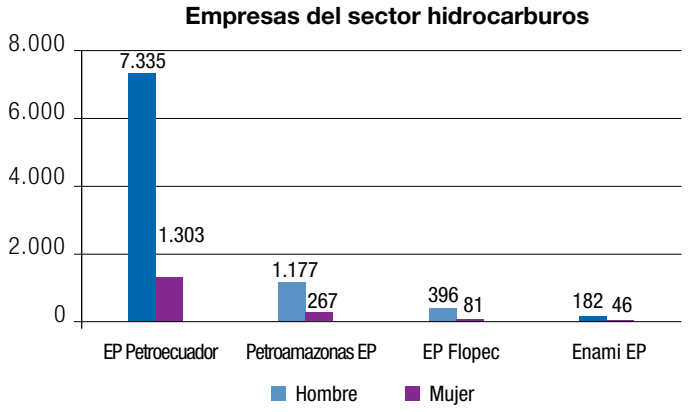
Alvarado, M. Tomas (2011). *Metodología para la elaboración de un Plan Estratégico y Rediseño Organizacional.* Torreón México: Universidad Autónoma de La Laguna.

Senplades - Subsecretaría de Planificación Nacional Territorial y Políticas Públicas (2011). *Guía metodológica de planificación institucional.* 1a edición. Quito.

Serna, Humberto (1990). *Planificación y Gestión Estratégica: Teoría-Metodología.* Bogotá: LEGIS Editores S.A.

Anexo 5. Información sobre el personal de las empresas públicas de la Función Ejecutiva

Los gráficos que se exponen en este anexo contienen información sobre las características de género, edad y régimen de contratación de los servidores públicos y obreros, correspondiente al año 2012.1 Se toma en cuenta 6 sectores donde se agrupan 21 de las 24 empresas públicas de la Función Ejecutiva: recursos naturales no renovables (EP Petroecuador, Petroamazonas, Flopec y Enami), eléctrico (Celec, Eléctrica de Guayaquil, Cocasinclair e Hidrolitoral), Telecomunicaciones (CNT, Correos del Ecuador y RTV Ecuador), productivo (TAME, Ferrocarriles del Ecuador, IPEEP y EPCE), seguridad (Fabrec, Astinave y MSB), social (Enfarma y Parques Urbanos y Espacios Públicos) y Ecuador Estratégico EP. No se toma en cuenta a las empresas creadas en el año 2013 ni a las empresas de economía mixta: Operaciones Río Napo, Refinería del Pacífico y Gran Nacional Minera Mariscal Sucre.



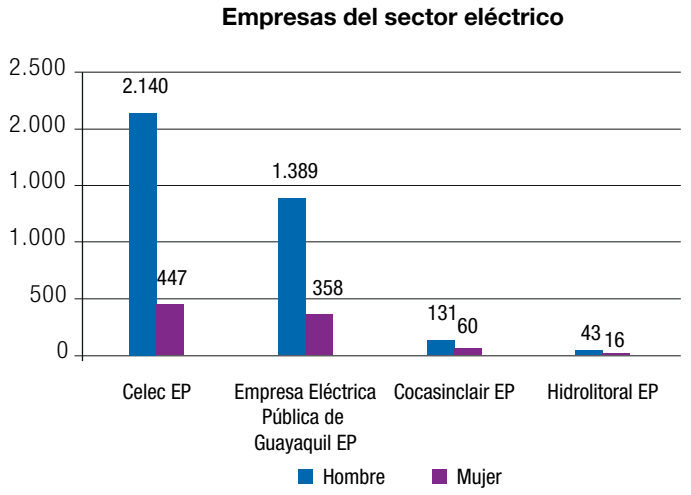


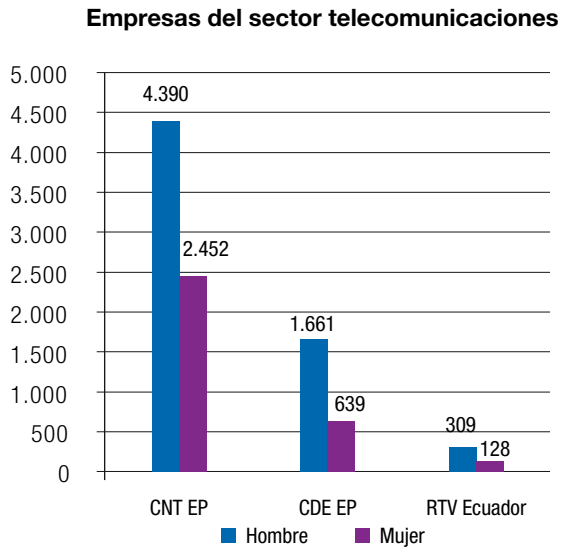
Gráfico A: Número de empleados por género

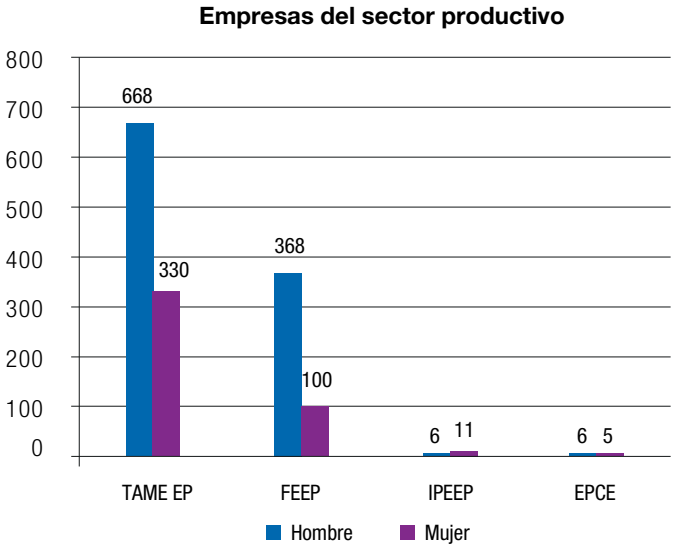
Fuente: Distributivo de talento humano empresas públicas de la Función Ejecutiva año 2012
Elaboración: Senplades - CGEP

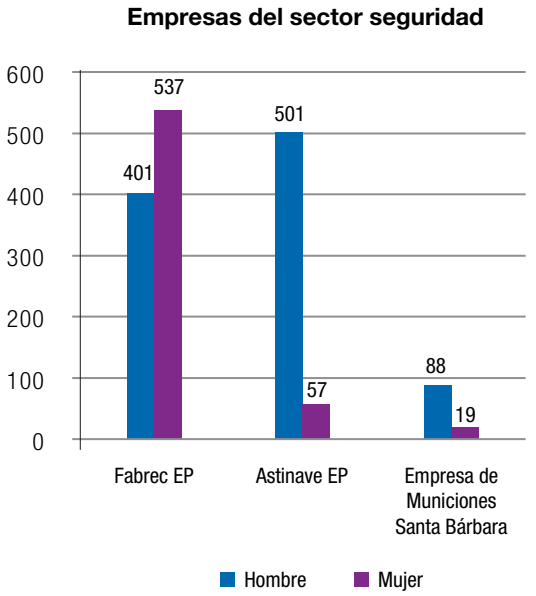
[1] Los datos utilizados provienen del distributivo de talento humano del año 2012 proporcionado por las empresas públicas de la Función Ejecutiva en respuesta al Oficio No. SENPLADES-SNPD-2013-0376-OF de 21 de mayo de 2013.

Gráfico B: Número de empleados por género

Fuente: Distributivo de talento humano empresas públicas de la Función Ejecutiva año 2012.
Elaboración: Senplades – CGEP.







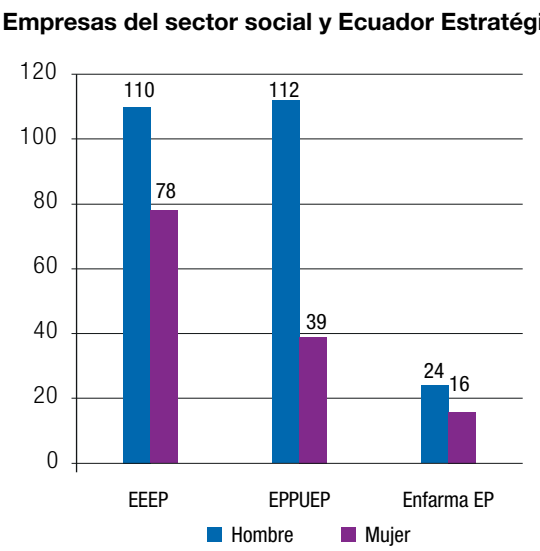


Gráfico C: Número de empleados por género

Fuente: Distributivo de talento humano empresas públicas de la Función Ejecutiva año 2012
Elaboración: Senplades - CGEP

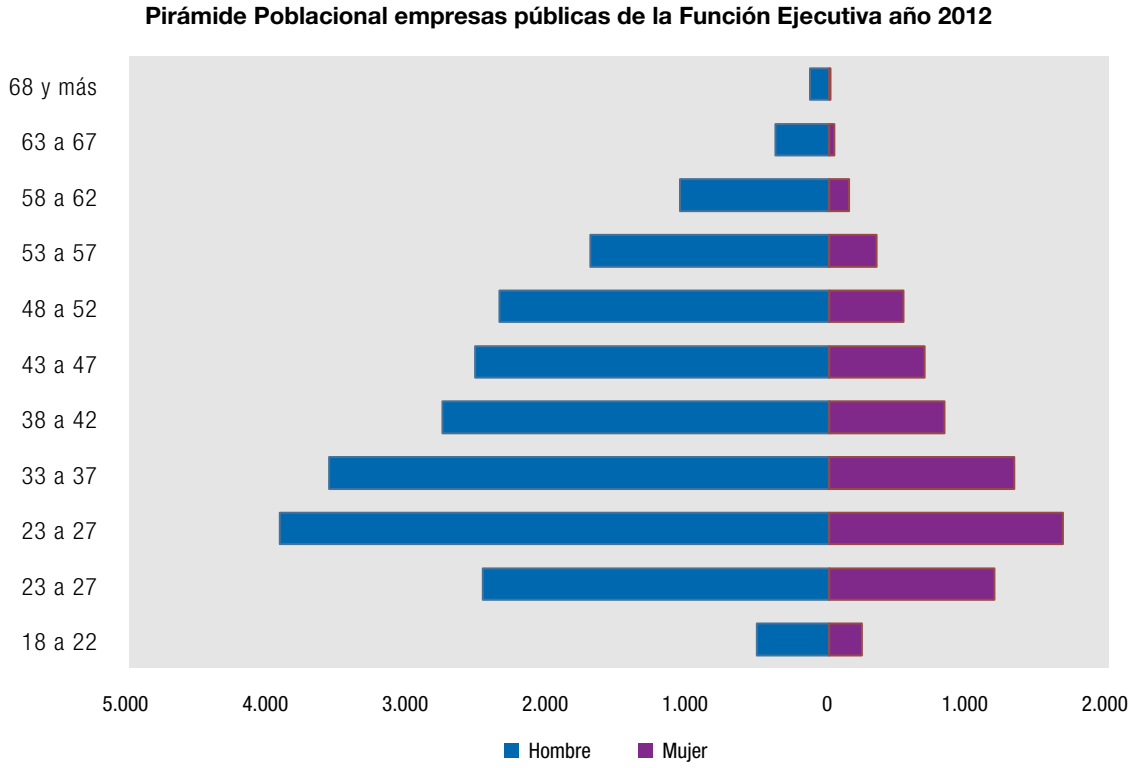
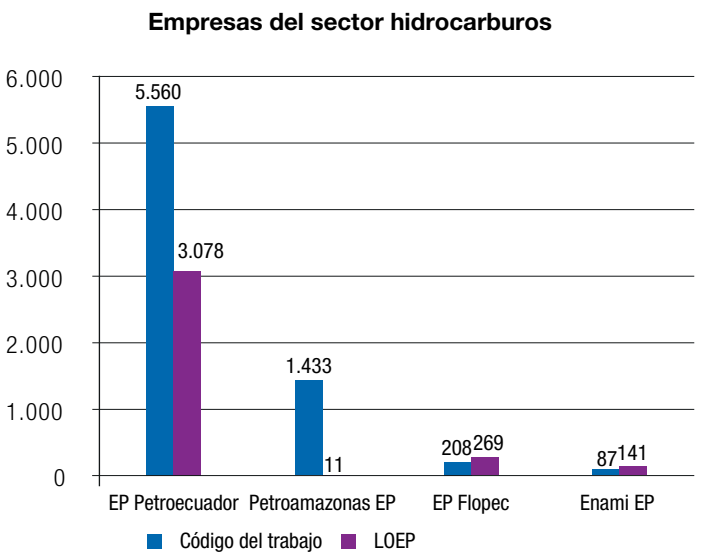
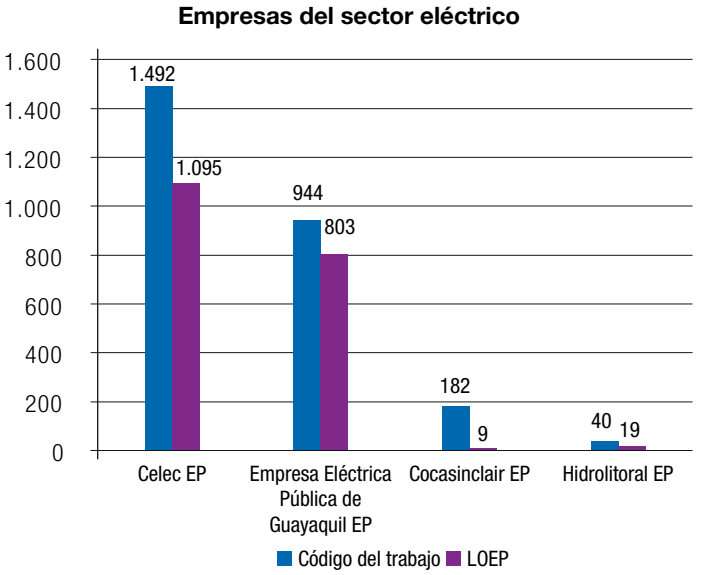
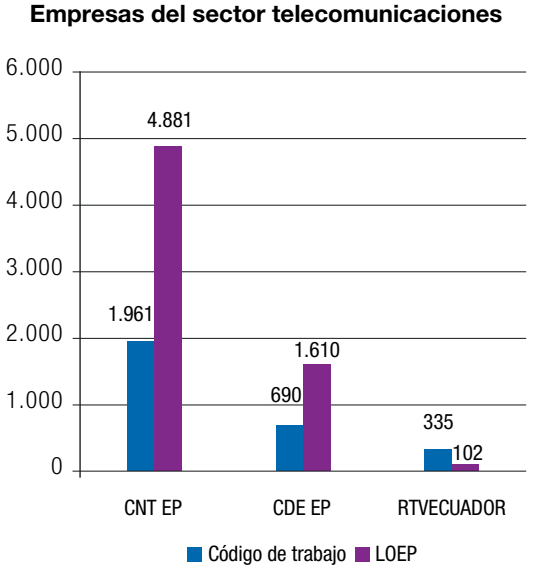


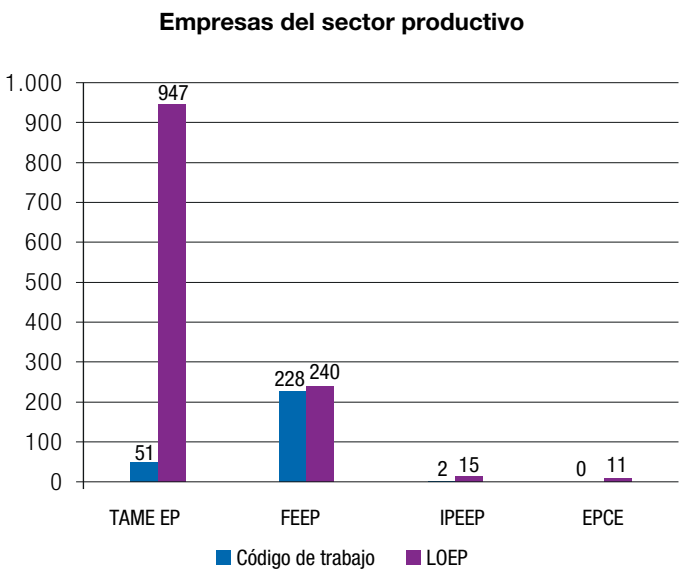
Gráfico D: Información empresas públicas de la Función Ejecutiva según régimen de contrato

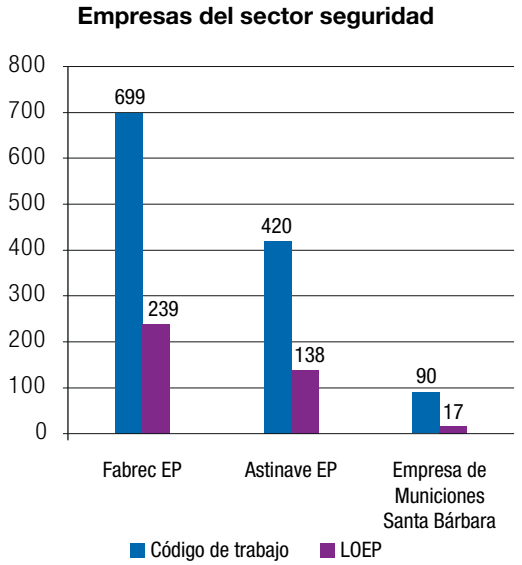
Fuente: Distributivo de talento humano empresas públicas de la Función Ejecutiva año 2012.
Elaboración: Senplades – CGEP.











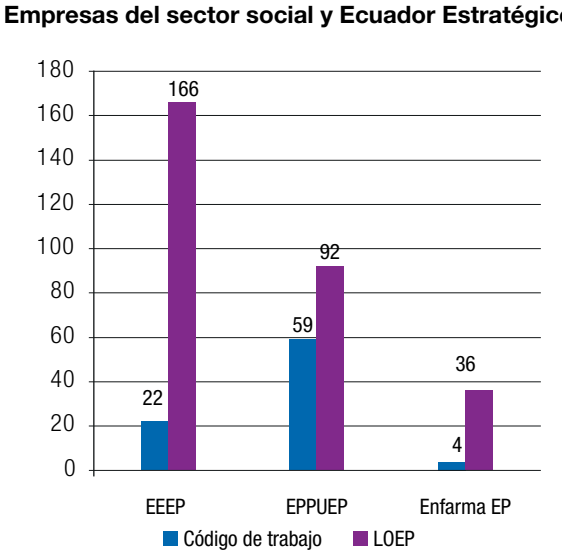


Gráfico E: Información empresas públicas de la Función Ejecutiva según régimen de contrato

Fuente: Distributivo de talento humano empresas públicas de la Función Ejecutiva año 2012.
Elaboración: Senplades – CGEP.

Secretaría Nacional
de **Planificación**
y Desarrollo

www.planificacion.gob.ec

ISBN 978-9942-07-503-1