



Maestría: Gerencia de Empresas Públicas
Patricio Román



La Universidad
de postgrado
del Estado

**REPUBLICA DEL ECUADOR
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES UNIVERSIDAD DE
POSTGRADO DEL ESTADO
ESCUELA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MAESTRIA: GERENCIA DE EMPRESAS PÚBLICAS
PROMOCION 2011-2013**

**TEMA DE TESIS: “ANÁLISIS DEL MARCO REGULATORIO QUE DEFINE LOS
DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL GERENTE DE LA EMPRESA PÚBLICA DEL
SECTOR ESTRATÉGICO, SU PERTINENCIA Y CONTRIBUCIÓN PARA EL
LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL ESTADO ECUATORIANO: ESTUDIO DE LA
NORMATIVA DE EP PETROECUADOR”**

Tesis para optar al Título de Máster en Gerencia de Empresas Públicas

**Autor: Patricio Román Cañizares
Directora: Dra. Raquel Pacheco**

Quito- Ecuador, Febrero del 2015



Maestría: Gerencia de Empresas Públicas
Patricio Román



La Universidad
de postgrado
del Estado

**REPUBLICA DEL ECUADOR
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES UNIVERSIDAD DE
POSTGRADO DEL ESTADO
ESCUELA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MAESTRIA: GERENCIA DE EMPRESAS PÚBLICAS
PROMOCION 2011-2013**

TEMA DE TESIS: “ANÁLISIS DEL MARCO REGULATORIO QUE DEFINE LOS DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL GERENTE DE LA EMPRESA PÚBLICA DEL SECTOR ESTRATÉGICO, SU PERTINENCIA Y CONTRIBUCIÓN PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL ESTADO ECUATORIANO: ESTUDIO DE LA NORMATIVA DE EP PETROECUADOR”

Tesis para optar al Título de Máster en Gerencia de Empresas Públicas

**Autor: Patricio Román Cañizares
Directora: Dra. Raquel Pacheco**

Quito- Ecuador, Febrero del 2015

Acta de Grado

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
SECRETARÍA GENERAL

No. 008-2015

ACTA DE GRADO

En la ciudad de Quito, a los veinte y un días del mes de febrero del año dos mil quince, **WILLIAN PATRICIO ROMAN CAÑIZARES** portador de la cédula de ciudadanía: 0501929244, **EGRESADO DE LA MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS PÚBLICAS**, se presentó a la exposición y defensa oral de su Tesis, con el tema: "ANÁLISIS DEL MARCO REGULATORIO QUE DEFINE LOS DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL GERENTE DE LA EMPRESA PÚBLICA DEL SECTOR ESTRATÉGICO, SU PERTINENCIA Y CONTRIBUCIÓN PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL ESTADO ECUATORIANO: ESTUDIO DE LA NORMATIVA DE EP PETROECUADOR", dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de: **MAGÍSTER EN GERENCIA DE EMPRESAS PÚBLICAS**.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	9.34
Tesis Escrita:	9.32
Grado Oral:	9.10
Nota Final Promedio:	9.27

En consecuencia, **WILLIAN PATRICIO ROMAN CAÑIZARES**, ha obtenido el título mencionado.

Para constancia firman:

De conformidad con la facultad
prevista en el estatuto del IAEN
CERTIFICO que la presente es fiel
copia del original



Fojas 01
Fecha 21/02/2015

Secretaría General

Mgs. Enrique Bruque
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Mgs. Mónica Hidalgo
MIEMBRO

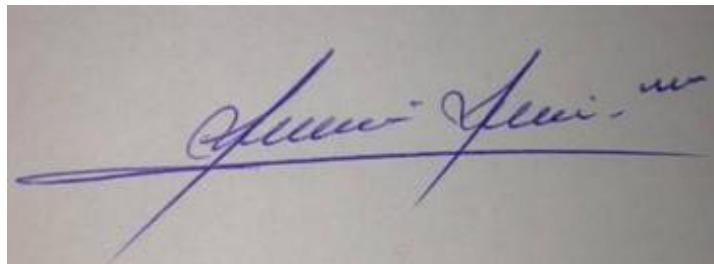
Mgs. Santiago Huescas
MIEMBRO

Ab. Anabela Vallejo V.
DELEGADA DE SECRETARÍA GENERAL

AUTORIA

Yo, Willian Patricio Román Cañizares CI. 0501929244 declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo; así cómo, los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de mi absoluta responsabilidad como el autor de la Tesis.

Quito, febrero del 2015



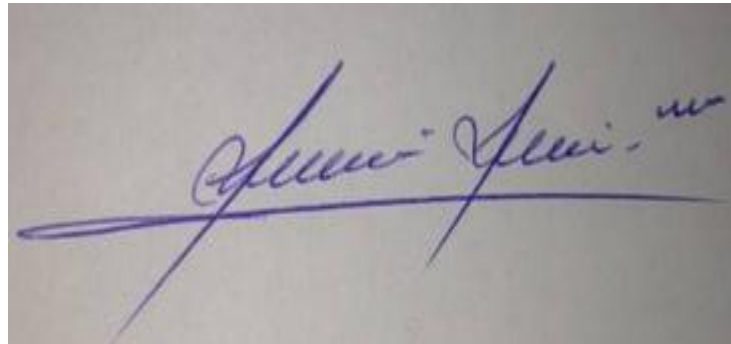
Firma

**WILLIAN PATRICIO ROMAN CAÑIZARES
C.I. 0501929244**

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Tesis, de su bibliografía y anexos, como artículo en publicaciones para lectura seleccionada o fuente de investigación, siempre dando a conocer el nombre del autor y respetando la propiedad intelectual del mismo.

Quito, febrero del 2015



Firma

**WILLIAN PATRICIO ROMAN CAÑIZARES
C.I. 0501929244**

RESUMEN

La normativa que regula los sectores estratégicos ecuatoriano y sus respectivas empresas públicas, ha experimentado dos tendencias divergentes: entre el año 1992 a 2006 se ha expedido normas de corte neoliberal orientadas a transferir competencias públicas al ámbito privado; en cambio las normas expedidas a partir del año 2006 tienen una clara tendencia a fortalecer las empresas públicas del sector estratégico, como un mecanismo para generar recursos para la redistribución, el cambio de la matriz productiva y la sustitución de importaciones. Existe una relación directa entre la tendencia política de los gobiernos de turno y las normas expedidas. Temas como la globalización, la gobernanza, la distribución de la riqueza, las concepciones del desarrollo, el consenso de Washington, las recomendaciones de privatización y el paradigma del buen vivir; todos en su momento han servido de fundamento y guía para la expedición de normas jurídicas de los sectores estratégicos.

La normativa que impone deberes y atribuciones a los gerentes de las empresas públicas del sector estratégico expedida a partir del año 2007, se articulada apropiadamente a los objetivos del Estado, pero el valor deóntico específico presenta algunos vacíos en temas como el control, la transparencia, la solución de conflictos y la gestión del talento humano. La normativa específica de EP Petroecuador tiene una presentación metódica y acoplada a la estructura organizacional y de direccionamiento estratégico, sin embargo esta normativa resulta repetitiva y muy extensa lo que se torna difícil de elaborar, reformar, difundir y por ende difícil de cumplir.

ABSTRACT

The regulations governing about the strategic sectors of Ecuador and their respective public companies, has experienced two divergent trends; between the years 1992-2006 has been enacted neoliberal rules aimed at transferring legal powers of strategic public sector to the private companies; however the rules issued since 2007 have a clear tendency to strengthen public companies strategic sectors, as a mechanism to generate resources for the redistribution of wealth, changing the production model and import substitution. There is a direct relationship between the political tendency of successive governments and issued laws, topics such as globalization, governance, distribution of wealth, development thinking, the Washington consensus, the recommendations about the privatization and the paradigm "Buen vivir", formed the basis and guide for the issuance of legal rules governing the strategic sectors.

The legislation imposes rights and obligations to managers of public companies issued for strategic sector since 2007, has a proper orientation and articulated State goals, but in terms of specific deontic value this legislation presents some gaps in areas such as control, transparency, conflict resolution and alternative pathways, talent management. The specific rules for EP Petroecuador has a methodical and coupled to the organizational structure of the company presentation, sets out a strategic management, process rules, characterization of processes, procedures, instructions and formats, but this legislation is repetitive and extensive which becomes difficult to enforce, reform, disseminate and therefore difficult to enforce laws.

PALABRAS CLAVES

Empresa pública, Normativa, sector estratégico, cambio de matriz productiva, sustitución de importaciones, redistribución de la riqueza, objetivos del Estado, tendencia neoliberal, buen vivir, Ep Petroecuador.

DEDICATORIA

A los hombres y mujeres que han luchado para que las empresas públicas del Ecuador no desaparezcan, para aquellos servidores públicos que día a día y en silencio entregan su mejor esfuerzo y lo hacen con eficacia, honradez, creatividad y alegría; y sobre todo para quienes tienen un compromiso permanente con el cambio y mejoramiento de la institucionalidad pública.

AGRADECIMIENTO

Gratitud para todos los profesores del IAEN, especialmente para la Dra. Raquel Pacheco.

Índice

a) Problemática.....	15
b) Objetivos	17
CAPITULO I.....	19
1. Consideraciones generales y contexto de la expedición de una nueva normativa para las empresas públicas del sector estratégico ecuatoriano	19
1.1 Globalización y derecho	20
1.1.1 La Globalización como vacío del derecho público internacional	23
1.1.1 Los poderes desregulados del mercado	26
1.1.2 Las violaciones de los derechos de libertad como consecuencia de la globalización	29
1.1.3 Globalización y derechos sociales: Políticas de desigualdad.....	30
1.2 La Gobernanza como alternativa propuesta por los poderes hegemónicos.....	32
1.2.1 ¿Cómo y por qué surge la gobernanza corporativa?	35
1.2.2 El carácter no obligatorio de las normas de gobernanza	36
1.3 El problema de la distribución de la riqueza	38
1.3.1 Concepciones del desarrollo y la influencia en el sector público	40
1.4 El consenso de Washington y sus efectos en América Latina.....	43
1.4.1 Privatizaciones de las empresas del Estado en América Latina.....	45
1.5 Un Nuevo Paradigma “El buen vivir”	48
CAPITULO II	53
2. Orientaciones del marco regulatorio de las empresas estratégicas del Estado ecuatoriano	53
2.1 Los sectores estratégicos y la normativa	54
2.2 Los sectores estratégicos del Estado ecuatoriano según las tres últimas Constituciones	61
2.3 Normativa de los sectores estratégicos	71
2.3.1 La normativa de las empresas de telecomunicaciones	72
2.3.2 El marco regulatorio del sector eléctrico ecuatoriano	78
2.4 Otros Cuerpos normativos con gran influencia en los sectores estratégicos y de telecomunicaciones	84
2.4.1 Enfoque de la Ley de Modernización del Estado y el Consejo Nacional de Modernización.....	85
2.4.2 Ley de Creación del Fondo de solidaridad.....	91
2.4.3 Normativa de la Contratación Pública	93

CAPITULO III	97
3. Principales atribuciones y deberes del gerente general de la empresa pública	97
3.2 El Plan General de Negocios	102
3.3 El plan Anual de Contrataciones	107
3.4 La aprobación de reglamentos internos	110
3.5 La solución de conflictos en procedimientos alternativos	111
3.6 La designación del Gerente General Subrogante, y cese de sus funciones	117
3.7 El nombramiento y sustitución del talento humano	120
3.8 El ejercicio de la jurisdicción coactiva	123
3.9 La elaboración del proyecto del orgánico funcional	126
3.10 El informe anual que cada gerente pone a consideración del Directorio y la obligación de rendir cuentas.....	129
CAPITULO IV	134
4. Análisis de la normativa de EP Petroecuador	134
4.1 Aspectos generales del régimen jurídico de Hidrocarburos en el Ecuador	135
4.2 Normativa externa de EP Petroecuador.....	137
4.2.1 Normas y Principios Constitucionales	138
4.2.2 Los hidrocarburos según el Plan Nacional de Desarrollo o Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017	140
4.2.3 Ley de Hidrocarburos.....	143
4.2.4 Decretos de importancia para el sector hidrocarburífero	148
4.3 Normativa Interna de EP Petroecuador	150
4.3.1 Resoluciones.....	151
4.3.2 Normativa de Gestión de EP Petroecuador	152
4.3.3 Normativa de Procesos de EP Petroecuador	157
4.3.4 Normativa interna que define la caracterización de Procesos.....	158
4.3.5 Documentos de referencia.....	160
4.3.6 Procedimientos	161
4.3.7 Instructivo.....	163
4.3.8 Formatos.....	164
Conclusiones	166
Bibliografía.....	174

Lista de Cuadros

Cuadro No.	Título de cuadro	Página
1	Concepción de los Recursos Estratégicos del Estado ecuatoriano según las Constituciones de los años: 1979 – 1998 – 2008	70
2	Empresas públicas del Ejecutivo creadas con la vigencia de la LOEP (Año 2009)	73
3	Abonados por operadora en la prestación de servicio de telefonía fija	80
4	Proveedores de Internet y número de usuarios (2011 – marzo 2014)	81
5	Clasificación de la Normativa interna de EP Petroecuador	154
6	Análisis del Documento de caracterización de EP Petroecuador Proceso: Desarrollo de la gestión estratégica	162
7	Instructivos de EP Petroecuador	166

Introducción

A partir del año 2007, en el Ecuador existe una tendencia marcada a recuperar las instituciones públicas, entre ellas las empresas del Estado que gestionan sectores estratégicos, bajo esta mirada, a partir del año 2007 se ha generado un nuevo marco regulatorio para las empresas públicas del sector estratégico y sus gerentes, el país ha dejado atrás el denominado intento modernizador y de reducción del tamaño del Estado que venía impulsando sin éxito desde el año 1992 para lo cual expidió una normativa útil a los fines privatizadores y fiel a los postulados neoliberales, y en su reemplazo ha adoptado la filosofía del buen vivir o *Sumak Kausay* con su respectiva normativa, en la que el rol empresario del Estado vuelve a tener gran importancia para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Por ello nace la necesidad de investigar con mayor profundidad las obligaciones y responsabilidades que un gerente de una empresa pública del sector estratégico debe afrontar en el desempeño de su cargo; pero no solo analizar aquellos deberes y atribuciones que son de cumplimiento obligatorio por cuanto están establecidos en la normativa vigente, sino que además se trata de buscar las bases o fundamentos teóricos por los que se ha optado por dejar atrás toda una tendencia normativa de corte neoliberal y expedir otra nueva, se trata de explicar que estos cambios no son una cuestión aislada de lo que sucede en el mundo sino más bien que se encuentran íntimamente relacionados con los hechos internos y externos; pues la creación de nuevas empresas públicas y el impulso a las ya existentes a partir del año 2007, no es una casualidad, sino que debe ser mirado como parte de toda una planificación estratégica bajo una nueva tendencia.

Consideramos que conocer las normas legales que imponen obligaciones a los gerentes de las empresas públicas y saber qué hacer en el día a día es importante, pero tal vez igual o más importante que aquello es que un gerente de una empresa pública sepa hacia dónde dirigir la empresa y a quién servir, si el Ecuador ha tomado un camino distinto al que aconsejaban las políticas de los organismos internacionales de crédito y sus recomendaciones de privatización, la pregunta ahora es ¿Será que estamos en el camino correcto? Esta interrogante nos conduce a indagar otros aspectos más generales relacionados al tema, como es la globalización y el derecho, las privatizaciones, el surgimiento de la gobernanza, el problema de la distribución de la riqueza, los poderes desregulados del mercado, la promesas de los organismos internacionales de crédito, pues solo la comprensión de estos temas nos ayudará a tener una visión estratégica de la normativa y su importancia para el cumplimiento de los fines del Estado.

Bajo este enfoque orientado a saber hacia dónde vamos y a quién servimos como gerentes de una empresa pública, conscientes que la teoría juega un rol fundamental como guía y consejera de las acciones, en el primer capítulo de éste trabajo se ha incorporado de forma sucinta conceptos como la globalización y el derecho, la globalización y la justicia, lo poderes desregulados, la gobernanza como alternativa hegemónica, el carácter no obligatorio de las normas de gobernanza, la búsqueda de nuevos marcos regulatorios como alternativa, el Consenso de Washington y las políticas orientadas a las privatizaciones y la liberalización de mercados, el problema de la distribución de la riqueza, el nuevo paradigma denominado Buen Vivir y algunos otros temas directamente relacionados con el fundamento de este nuevo marco regulatorio.

El segundo capítulo abarca un estudio específico de las normas que regían el actuar de las empresas estratégicas del Estado y que estuvieron vigentes antes del año 2007, con sus

respectivos fundamentos teóricos que reflejan la tendencia de aquella época en que se intentó reducir el tamaño del Estado a su mínima expresión, dejar que la mano invisible del mercado solucionara incluso los problemas sociales, y el cambio de tendencia a partir del año 2007.

En el tercer capítulo se aborda de lleno toda la normativa que impone obligaciones o concede atribuciones al gerente de la empresa pública del sector estratégico, analizando estas normas desde el punto de vista de su valor deóntico, su articulación en el sistema jurídico, los vacíos y contradicciones, todo esto se analiza en relación a tres de los objetivos del estado ecuatoriano; y, último capítulo se analizará la normativa exclusiva que regula las actividades de la empresa pública del sector estratégico EP PETROECUADOR, abordando temas como la representación legal, los procesos de coactivas, entre otros que debe afrontar un gerente en el desempeño cotidiano de su cargo, la normativa de direccionamiento estratégico y la normativa de procesos.

Si el país ha optado por recuperar lo público, se busca que este trabajo contribuya a su mejor funcionamiento y específicamente de las empresas públicas, que se comprenda que las empresas públicas y sus gerentes pueden aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos especialmente a la generación de recursos para la redistribución, a la sustitución de importaciones por medio de las compras públicas y el cambio de la matriz productiva por transferencia de tecnología y gestión directa.

Y por último, a pesar de las falencias y críticas que han tenido las empresas públicas se busca aportar en la defensa y sostenimiento de éstas, de mejorar aquellas empresas que nos corresponden a todos, especialmente el aspecto que mayor crítica ha merecido –la falta de eficiencia– pero sin caer en el error de considerar a la eficiencia como un fin en sí misma, sino como una herramienta que produce recursos para beneficio de las mayorías.

a) Problemática

Para este efecto tomaremos en cuenta lo dicho por Maxwell, J. (1996) ¿Qué es lo que queremos comprender específicamente con este estudio? Pues, a través de este trabajo de investigación propongo contestar o contribuir a dar respuesta de la siguiente pregunta: ¿El marco regulatorio que define los deberes y atribuciones del gerente de las empresas públicas del sector estratégico, está alineado y contribuye a cumplir los objetivos del Estado ecuatoriano?

Esta es la pregunta central que se busca dar respuesta a través de la presente investigación, pero además, de acuerdo a los principales objetivos estratégicos del Estado ecuatoriano relacionados con las empresas públicas del sector estratégico, podemos encontrar otras interrogantes que tiene vinculación directa y subordinación con la pregunta central: ¿El marco regulatorio de los gerentes de las empresas públicas, está compuesto de una normativa apropiada y se articula al sistema jurídico del Estado ecuatoriano? ¿El marco regulatorio coadyuva a generar riqueza para la redistribución? ¿El marco regulatorio de los gerentes de las empresas públicas, es un medio que contribuye a lograr la sustitución de importaciones y mejorar la balanza comercial? ¿El marco regulatorio de los gerentes de las empresas públicas, es un medio que contribuye al cambio de matriz productiva?

Según la planificación estratégica, el Estado ecuatoriano se ha planteado varios objetivos, pero los que mayor relación tienen con la empresa pública son la generación de riqueza para la distribución y redistribución de los beneficios a largo plazo, la sustitución de importaciones y

el cambio de la matriz productiva, todo ello conforme se ha determinado en extenso en el Plan Nacional de Desarrollo o Plan nacional del Buen Vivir para el periodo 2013 – 2017.

Dicho en otras palabras queremos saber si este marco regulatorio, será aporte, herramienta y guía apropiada para que los gerentes de las empresas públicas del sector estratégico del Estado ecuatoriano puedan cumplir su cometido que es el logro de los objetivos estratégicos de Estado ya determinados en la planificación estratégica, dejando claro que el estudio de este marco regulatorio se realizará en relación a tres de los objetivos estratégicos establecidos en la planificación nacional, sin que este estudio comprenda o abarque los resultados de estos objetivos, por cuanto el cumplimiento de éstos dependen de múltiples variables como la tecnología, el talento humano, las políticas públicas, la institucionalidad entre otras, y recalcando que el marco regulatorio constituye solo una variable más para alcanzar estos objetivos.

En el Ecuador existe un nuevo marco regulatorio, y el Estado ecuatoriano ha realizado una inversión ingente en la creación de más de 27 empresas públicas tanto para la gestión de sectores estratégicos como para la prestación de servicios públicos; existe todo un conjunto de políticas públicas encaminadas a cumplir objetivos pre establecidos, entonces surge de inmediato la interrogante si este nuevo marco regulatorio expedido a partir del año 2008 que regula las actuaciones de gerentes de las empresas públicas es lo suficientemente claro, preciso y está orientado a alcanzar los objetivos propuestos o en su defecto constituye un nuevo elemento con poder de veto que impide la ejecución de las políticas públicas, como se considera han sido los marcos regulatorios anteriores.

En el ámbito teórico la investigación parte de las conclusiones a las que ha llegado Sen y Kliksberg (2007) quienes al juzgar la globalización, demuestran que el tema central es la distribución desigual de sus beneficios, la enorme asimetría entre las potencialidades del

planeta y la vida cotidiana en pobreza, y citan como dato que el capital acumulado, según mediciones de la Universidad de las Naciones Unidas, el 10% más rico del planeta es propietario del 85% del capital, en contraste la mitad de la población solo tiene el 1%. Estos autores proponen alternativas con especial referencia a la ética para el desarrollo. Estas conclusiones son perfectamente válidas para nuestro país, y han sido el fundamento para la planificación estratégica, por tanto las empresas públicas estratégicas y especialmente sus gerentes tienen mucho que aportar para la generación de riqueza para la redistribución, la sustitución de importaciones y el cambio de la matriz productiva.

Se trata también de identificar los fundamentos teóricos que han orientado la existencia de esta nueva normativa, el contexto internacional bajo el cual se ha expedido todo un nuevo marco regulatorio, y la forma como el país busca alcanzar el desarrollo bajo un nuevo paradigma denominado el Buen Vivir o Sumak Kawsay.

b) Objetivos

Objetivo general de la investigación

De acuerdo al problema planteado el objetivo general de la investigación es: Determinar si el marco regulatorio que define los deberes y atribuciones del gerente de la empresa pública del sector estratégico contribuye para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos por SENPLADES para el Estado ecuatoriano.

Objetivos específicos de la investigación

De acuerdo al problema planteado y el contexto de estudio de la normativa para el gerente de la empresa pública del sector estratégico tenemos los siguientes objetivos específicos:

- Determinar los antecedentes, fundamentos y el contexto de la expedición del marco regulatorio que norma las actividades del gerente de la empresa pública del sector estratégico.
- Analizar el marco regulatorio que normaba las empresas de propiedad de Estado, y dentro de éstas el papel que jugaba el gerente de las mismas antes del año 2008 y su relación con el actual.
- Determinar con claridad cuáles son las normas, principios y valores jurídicos que debe cumplir un gerente de una empresa pública del sector estratégico según el marco regulatorio expedido a partir del año 2008 en Ecuador, el valor deóntico de estas normas, el acoplamiento al sistema jurídico general, la interpretación que se hace de las mismas, nivel de cumplimiento, y la relación de éstas normas con los objetivos del Estado ecuatoriano, y determinar sus vacíos y contradicciones.
- Sistematizar la información obtenida de EP Petroecuador, analizar dicha información desde el punto de vistas deóntico, su valor como regla o principio y su pertinencia y unidad en el sistema jurídico.

CAPITULO I

1. Consideraciones generales y contexto de la expedición de una nueva normativa para las empresas públicas del sector estratégico ecuatoriano

Un marco regulatorio, no es una creación aislada de los sucesos y tendencias que se devienen tanto al interior de un país como fuera de él, se puede decir que la normativa es producto de la orientación político económica de un pueblo, y la normativa de las empresas públicas no es ajena a ésta relación, pues de acuerdo a la tendencia que ha adoptado el país respecto al tratamiento de las empresas del sector estratégico ha generado el correspondiente marco regulatorio.

Además de considerar la tendencia de la normativa, es necesario indicar que un marco regulatorio constituye básicamente normas de derecho; pero su comprensión no puede hacerse solo a partir del estudio de esas normas, sino que también es necesario comprender hechos, valores e interpretaciones que tienen relación con el tema propuesto, por tanto queremos ubicar el tema en su contexto histórico, estudiarlo desde la perspectiva de los teóricos que han dado las pautas para la elaboración de la planificación estratégica del Estado ecuatoriano y la importancia que se ha asignado dentro de esta planificación a las empresas del sector estratégico, por ello se revisará de manera sucinta pero clara, temas como la globalización y el derecho, el problema de la distribución de la riqueza, las críticas al derecho, el surgimiento de la gobernanza como alternativas al derecho, la concepciones del desarrollo, el surgimiento de

un nuevo paradigma denominado “Buen Vivir”, solo la comprensión de estos temas nos permitirá explicar por qué hemos emitido un nuevo marco regulatorio, su contexto, y su pertenencia a todo el sistema jurídico.

1.1 Globalización y derecho

La concepción que tenemos acerca de la globalización está fuertemente marcada por el dualismo, esa forma de pensamiento que siempre nos conduce a una disyuntiva entre dos alternativas, una buena y otra mala, precisamente respecto a la globalización existen unos que dicen que ésta es muy buena, la causa de toda felicidad y el progreso; y, otros creen que es lo peor o la causa de todas las desgracias y la pobreza de grandes segmentos de la población alrededor del mundo, pero esa forma de abordar el problema de la globalización es lo primero que queremos descartar, resulta que si analizamos con mayor detenimiento la globalización no es ni lo uno ni lo otro, es decir sus efectos no han sido generalmente buenos para todos, ni malos para todos, los efectos han sido distintos de acuerdo a las circunstancias de cada país o región, esto nos conduce a descartar de entrada una posición apriorística y generalizada favorable o contraria respecto a la globalización.

Para Amartya Sen, la globalización no es ni nueva ni occidental, y tampoco es una maldición, ya que por miles de años la globalización ha contribuido al mundo a través de los viajes, el comercio, cabida para los migrantes, la difusión del conocimiento, de la cultura, la ciencia y comprensión de la técnica. «Estas interrelaciones globales han sido a menudo muy productivas para los países. No necesariamente han adoptado la forma de una mayor influencia occidental» por citar como ejemplo hace 1000 años la alta tecnología del mundo que comprendía inventos como el papel, la imprenta, la ballesta, la pólvora, los puentes colgantes,

las cometas, la brújula, la carretilla, entre otros eran difundidos en la China, en tanto que en otros lugares eran desconocidos. La Globalización los diseminó por el mundo (Sen y Kliksberg, 2007:14).

El tema de la distribución de las ganancias y pérdidas producidas por la globalización, es otro, y debe ser analizado aparte, existe evidencia suficiente de que la economía global ha aportado crecimiento a muchos sectores en el mundo; y que es equivocada la visión que los pobres en el mundo van a dejar de serlo al impedirles el acceso a las grandes ventajas de la tecnología, a la eficiencia sólidamente establecida del comercio, y demás ventajas sociales y económicas que brinda una sociedad abierta (Sen y Kliksberg, 2007:15).

Como afirma Zygmunt Bauman (2010:7) el fenómeno de la globalización es más profundo de lo que salta a la vista, cuando se investigan las causas y consecuencias sociales, se determina que la globalización carece de esa unidad de efectos; el tiempo y el espacio no tiene el mismo efecto para todos, si por un lado se ha puesto en marcha un proyecto globalizador de los negocios, de las finanzas y de la información, paralelamente existe un proceso localizador que está vinculado a los empleados, a los proveedores y las localidades donde se desarrollan las inversiones.

El ejemplo propuesto por Albert Dunlap y citado por Bauman (2010:11), es ilustrador: “la empresa pertenece a las personas que invierten en ella: no a sus empleados, sus proveedores ni a la localidad donde está situada” lo cual es un hecho innegable, y del que se derivan algunas consecuencias para cada uno de los actores: por ejemplo el inversionista tiene la capacidad de movilidad, pues con aviso o sin él puede trasladar su inversión a otro lado, tiene la capacidad de tomar decisiones, y lo que es más importante puede desconectarse de las obligaciones con los seres más débiles de la localidad y la auto recuperación de las condiciones de vida de la localidad en donde invirtió y obtuvo réditos; de otra parte los empleados y los proveedores por

razones de propiedad de la vivienda, de nexos familiares, de estudios u otros motivos no tendrán la misma opción de movilidad; y por último las localidades no tienen ninguna opción, tendrán la tarea de afrontar la vida en su conjunto y especialmente las consecuencias de todo orden entre ellas las ambientales en su propio terreno.

Este ejemplo antes citado nos parece familiar a los ecuatorianos, basta citar dos casos de gran magnitud, el primero que se ha dado mucha publicidad como es Chevron que operó en el país por varios años, luego como tenía derecho a movilizar sus capitales se marchó, la localidad es la que hoy afronta todas las consecuencias, incluido el daño ambiental por el que se ha instaurado sendos litigios judiciales; y el otro ejemplo es Macuchi en la provincia de Cotopaxi en donde se ha explotado varios minerales incluido el oro, pero que al marcharse la transnacional, la localidad es la que sin opción debe afrontar todas las consecuencias negativas. Lo anterior nos indica que en estos casos no hubo beneficio equitativo, los globalizadores se llevaron las ganancias y los locales cargan con las consecuencias; pero también nos indica que los marcos regulatorios bajo los cuales se realizó esas inversiones no fueron los apropiados ni oportunos, por ello se permitió semejantes asimetrías.

Queda claro que el problema principal no es la globalización, sino la distribución de sus beneficios, entonces la empresa pública que gestiona sectores estratégicos y su respectiva normativa puede aportar de buena forma en la generación y redistribución de la riqueza; si la globalización ha dejado asimetrías y perjuicios para las localidades, la empresa pública puede contribuir de manera directa para mejorar estos problemas, por ello la normativa y la empresa pública juega un rol determinante en la consecución de los objetivos del Estado.

1.1.1 La Globalización como vacío del derecho público internacional

En el campo del derecho, varios conceptos que teníamos hasta hace poco como verdaderos, hoy han perdido el significado de siempre, se decía por ejemplo: la ley es la manifestación de la voluntad soberana, la ley es la ley, la Constitución es la norma suprema, eso ha cambiado, hoy la ley ya no es solo la manifestación de la voluntad soberana del pueblo, es también la manifestación de los tratados, convenios internacionales, por tanto si una ley soberanamente expedida con la voluntad del pueblo, contraviene el bloque de convencionalidad, es decir los convenios internacionales, esta ley no tendrá valor, si teníamos como eslogan que la ley es la ley, y por tanto nada sobre ella, hoy sabemos muy bien que la ley tiene un rango jerárquico limitado tanto por la aplicación directa de los principios Constitucionales como por los convenios internacionales; si pensábamos que la sentencia de última instancia emitida por nuestra Corte Nacional de Justicia era inamovible, hoy eso no sucede porque el caso puede ser puesto en conocimiento de algún organismo internacional; hace pocos años los conflictos que no resolvían las partes, tenían como única opción la vía judicial, hoy en día eso no ocurre, o al menos no para los casos más importantes que estarán sometidos a tribunales internacionales, y la justicia interna poco o nada podrá hacer al respecto; la mayoría de juristas dijeron que la Constitución es la norma suprema de un Estado, hoy se dice que los tratados internacionales estarían por sobre la constitución; todos estos cambios deben ser tomados muy en cuenta en el actuar de un gerente de una empresa pública, pues las consecuencias jurídicas de su accionar deberán someterse a este nuevo ordenamiento jurídico.

La globalización tiene gran influencia en los cambios, este nuevo orden ha venido a remover las concepciones de la democracia, la soberanía y el Estado de derecho como titular

del monopolio estatal de la creación jurídica; en este sentido Luigi Ferrajoli nos trae un texto bastante esclarecedor:

En época de globalización el futuro de un país depende cada vez menos de la política interna, y cada vez más de decisiones externas, adoptadas en sedes políticas extra o supra estatales o de poderes económicos o financieros globales. Esto vale para todos los países a excepción, quizá, de Estados Unidos, y sobre todo para los países pobres, a los que Occidente exportó en el siglo pasado el modelo ya en crisis del estado nacional, rediseñado según la vieja geografía colonial ... (Ferrajoli, 2007: 512).

Está muy claro para este autor que existe una crisis del Estado actual y de la soberanía, debido a una transferencia de competencias de los estados nacionales a los organismos internacionales, ya que existe un vacío de derecho público generado por los procesos de globalización; incluso va más allá cuando pronostica lo que vendrá:

Y cuyo futuro, en cambio, depende cada vez más de decisiones tomadas en el centro del mundo, esto es, de las políticas decididas «democráticamente», por las mayorías ricas y acomodadas de una minoría de potencias occidentales que controlan las principales instituciones internacionales, —el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, la Organización Internacional de Comercio, y el propio Consejo de Seguridad de la ONU— así como de las grandes empresas multinacionales. (Ferrajoli, 2007: 512)

A nivel internacional existen tres instituciones principales que gobiernan la globalización: el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y la Organización Mundial de Comercio, también tenemos varias organizaciones que dependen de la Organización de Naciones Unidas como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, la Conferencia de

la Naciones Unidas para el desarrollo y la Organización Internacional del Trabajo (Stiglitz, 2002:35).

El ejemplo de Martin Woollacott y citado por Bauman es ilustrador: «En solo diez días, tres firmas europeas habían eliminado puestos de trabajo en una escala comparable por su magnitud con la cifras mencionadas en las recientes propuestas del gobierno francés y británico sobre creación de empleos» (Zygmunt Bauman, 2007: 75-77). Este es un ejemplo claro de falta de regulación a nivel internacional, ante el cual y a pesar de los efectos negativos en el empleo y en la estabilidad económica, los gobiernos nacionales no pueden hacer mucho. Por situaciones como estas en Ecuador se ha propuesto que las empresas públicas gestionen directamente los sectores estratégico y una parte de los excedentes lo mantengan de forma aislada del capital global, se ha propuesto un marco regulatorio para que esas relaciones entre inversionistas, empleados, proveedores y localidades tengan beneficios y responsabilidades equitativas y sostenibles en el tiempo, con lo que también se recobra la soberanía del Estado en el manejo de los recursos.

Joseph Stiglitz, por su trayectoria como economista y ex funcionario del Banco Mundial, puede ser el escritor con mayor autoridad para tratar el tema de globalización y los mercados; por ello es asombroso cuando llega a afirmar que: «en el Banco Mundial comprobé de primera mano el efecto devastador que la globalización puede tener sobre los países en desarrollo, y especialmente sobre los pobres de esos países» pero también aclara que la globalización puede ser una fuerza benéfica para todos, pero que para que esto suceda es necesario replantear la forma como ha sido gestionada la globalización incluyendo los acuerdos internacionales que ha jugado un papel importante en la eliminación de barreras y las políticas impuestas a los países en desarrollo (Stiglitz, 2002:11-13).

Existe una pérdida de competencias y de soberanía de los Estados nacionales, sus facultades están siendo cada vez más limitadas a tal punto que algunos consideran que va camino a su extinción, algunas de estas facultades han sido trasladadas a organismos internacionales que van ganado espacio. Ecuador se ha bajado de este barco, y propone revertir los efectos negativos de la globalización recuperando su rol empresarial y reservándose para sí la gestión de sectores estratégicos, con una normativa que obliga gestionar de manera directa por medio de sus propias empresas.

El gerente de la empresa pública debe comprender claramente que el actuar de la empresa no es aislado de lo que pasa en el mundo y que los compromisos contractuales y las consecuencias de sus decisiones no solo serán escrutadas por la normativa nacional, sino que pueden ser sometidas a jurisdicciones extraterritoriales.

1.1.1 Los poderes desregulados del mercado

Se han establecido reglas de carácter internacional para proteger a los grandes capitales, el comercio y las inversiones; pero no se han establecido reglas ni instituciones para garantizar los derechos de todos los ciudadanos, se ha manejado un discurso fundamentado en la mano invisible del mercado, se sigue vendiendo el discurso que la oferta y la demanda pueden solucionar todos los problemas; aunque esa idea de que el mercado es perfecto y no necesita de la intervención del Estado ya se considera como superada por cuanto debido a varias razones entre ellas las asimetrías de la información, ese mercado ideal generalmente no existe.

Si el Estado ha perdido su facultad de establecer normas para regular al mercado, entonces tenemos un mercado desregulado, primarán solo los intereses del capital, por ejemplo: ¿Quién regula la conducta de un inversionista que toma la decisión de abandonar un país sin

previo aviso, y con ello afecta al empleo? ¿Cómo se regula la salida de divisas de un país, especialmente cuando existen situaciones de apremio, y con ello dejar sistemas monetarios devastados? ¿Cómo se ha regulado la remediación ambiental cuando los inversionistas han dejado pasivos ambientales? ¿Quién controla la especulación financiera a nivel internacional? ¿Quién o qué normativa ha permitido el incremento de la desigualdad en el mundo? Podría ser que exista legislación interna de cada país que intenta regular estos temas; pero a lo mejor la gran corporación no aceptará la jurisdicción de ese país, y se someterá la legislación donde puede tener ventaja; esto indica que por el momento existen poderes desregulados del mercado.

Como dice Bauman, con las normas del libre comercio, el movimiento sin trabas del capital y las finanzas, la economía se libera progresivamente de todo control político, se busca que el Estado no intervenga en la vida económica, y si lo hace «los mercados mundiales responderán con medidas inmediatas y feroces» que dejarán al descubierto la impotencia del estado nacional, para horror del equipo gobernante del momento; como señala Passet citado por Bauman, ningún Estado puede resistir más allá de unos pocos días las presiones especulativas de los mercados (Bauman, 2001: 89-90).

Existe una crisis y erosión de las esferas públicas estatales y en contraparte no ha existido la construcción de una esfera pública internacional que regule la globalización, lo que devela el verdadero problema y la tragedia de estos años, como las guerras, los crímenes contra la humanidad, el crecimiento de la desigualdad, las catástrofes medioambientales, se han invertido las relaciones entre el Estado y el mercado «pues ya no es la política la que gobierna y controla la economía, sino ésta la que gobierna a aquella». Esta inversión de roles ha dejado al menos cinco efectos: la confusión y concentración de poderes entre privados y públicos que ocasiona falta de representación verdadera de los Estados, imposibilidad para el Estado de controlar la economía, mercados trucados en los que se exige apertura de mercado a los países

pobres sin la correspondencia de los países ricos; reglas de explotación ilimitadas para el trabajo, y el último efecto y quizá el más grave es la destrucción del ambiente natural (Ferrajoli, 2007: 516-521).

«Los bancos occidentales se beneficiaron de la flexibilización de los controles de los mercados de capitales en América Latina y Asia, pero esas regiones sufrieron cuando los flujos de dinero especulativo que había ingresado a esos países, súbitamente tomaron otro rumbo» y las consecuencias fueron divisas colapsadas y bancos debilitados. Ejemplos como este existen para escoger, y nuestro país no se escapa de estos efectos en ninguno de los ámbitos señalados en líneas anteriores (Stiglitz, 2002: 32).

Hay sectores que pregonan el libre mercado y la desregularización como la mejor y única forma de progresar, incluso se llegó a la creencia de que la teoría económica ha establecido irrefutablemente la superioridad del libre comercio, pero una revisión más atenta a la historia del capitalismo revela todo lo contrario, de los países que hoy se han abanderado del discurso del libre comercio, cuando estaban en desarrollo ninguno practicaba el libre comercio, y se recalca que ninguno de los países que hoy son desarrollados practicaba el libre comercio como lo predicaban hoy, sino que promovían sus industrias nacionales mediante aranceles, tasas y subsidios, de hecho Estados Unidos y Gran Bretaña han sido los primeros en aplicar fuertes medidas comerciales intervencionistas y políticas industriales (Chang, 2003: 1,2).

La normativa, las empresas públicas y los gerentes de las mismas, pueden hacer bastante, frente a estos poderes desregulados del mercado, significa que no todo el poder quedará en manos de las transnacionales, luego por su vínculo natural con la localidad no es posible que abandonen la localidad en busca de mejores dividendos, la empresa pública puede influir en la corrida de divisas, sin ser un arancel puede influir de manera decisiva en la balanza

comercial a través de sus compras públicas, en fin, es una herramienta para el manejo soberano de los recursos.

1.1.2 Las violaciones de los derechos de libertad como consecuencia de la globalización

Los derechos de libertad son también conocidos como derechos fundamentales primarios, y son aquellos que tienen relación a la integridad y dignidad humana, entre ellos tenemos la vida, la libertad, la integridad física y moral, la justicia entre otros que tiene relación directa con la existencia misma del ser humano sobre la faz de la tierra, derechos que en ausencia de un ordenamiento jurídico internacional efectivo y de organismos de carácter global que los protejan y garanticen su vigencia, se encuentran en peligro y no solo en riesgo sino que en efecto han sido vulnerados y en gran magnitud en todo el mundo.

A decir de Luigi Ferrajoli, entre las violaciones de derechos de libertad también tenemos la criminalidad del poder ya sea por aparatos públicos o privados, y en efecto hay evidencia que el poder de las transnacionales sin el respectivo control ha afectado los derechos de medio ambiente, la salud e incluso de la vida misma de las localidades, atrocidades que han quedado en impunidad (Ferrajoli, 2009: 521-525).

En este sentido la teoría tradicional y la normativa determinaba que en caso de producirse estos atentados a derechos fundamentales que lleguen a ser delitos, la responsabilidad recaía solo en los gerentes de las empresas, y se excluía de responsabilidad penal a la persona jurídica nacional o extranjera, con la consecuente impunidad; hoy en el Ecuador se ha determinado responsabilidad penal para las sociedades (Código Orgánico Integral Penal, 2014: Art. 49) y además se estableció la *Jurisdicción Universal*¹, figura

¹ Se llama jurisdicción universal la facultad que asume un Estado para juzgar delitos contra la humanidad producidos fuera de su ámbito territorial, siempre que dicho delito no haya sido juzgado por Cortes Internacionales y bajo las reglas de los tratados suscritos.

jurídica que permite que los delitos contra la humanidad puedan ser investigados y juzgados en la república del Ecuador (Código Orgánico Integral Penal, Art. 401, 405).

Según la Constitución y la normativa penal el gerente de la empresa pública tiene la obligación de proteger de los derechos fundamentales especialmente la salud, el agua, la alimentación, la vida, el medio ambiente (Constitución de la República, 2008: Art. 3) nada justifica la vulneración los derechos fundamentales, y en caso de producirse vulneración de algún derecho habrá responsabilidad solidaria entre el gerente y la empresa.

1.1.3 Globalización y derechos sociales: Políticas de desigualdad

Los derechos sociales son aquellos relacionados con los aspectos económicos y culturales del ser humano como salud, educación, seguridad social, vivienda, alimentación, agua, trabajo, medio ambiente sano entre otros de esta naturaleza, derechos que para su efectiva vigencia, el Estado no solo tiene la obligación de respetarlos como en el caso de los derechos de primera generación, con respecto a estos derechos el Estado tiene la obligación de hacerlos efectivos materialmente, por medio de la prestación de servicios apropiados y la satisfacción de necesidades, en este sentido las empresas públicas del sector estratégico tienen una responsabilidad directa como encargadas de las generación de recursos para materializar estos derechos sociales.

La globalización y las políticas de desigualdad han jugado un papel determinante para que los Estados en vías de desarrollo no puedan cumplir con la protección de estos derechos de segunda generación o sociales. ¿Cómo podría un Estado satisfacer estos derechos, si de forma permanente venía aplicando políticas de ajuste? ¿De dónde podría sacar los recursos un Estado en vías de desarrollo para invertir en educación, salud, seguridad social, si éste ya ha entregado

los sectores estratégicos más rentables a las transnacionales y luego tenía que afrontar el servicio de la deuda como prioridad? ¿Cómo podía incrementar los tributos recaudados si la industria nacional había quebrado con la liberalización de aranceles? Definitivamente bajo las reglas de la globalización impuestas por FMI, BM y OMC los Estados en vías de desarrollo no pudieron cumplir con sus obligaciones respecto a estos derechos civiles, en contraste a esta tendencia las empresas públicas son parte de una política pública orientada a la igualdad.

Como catastróficos se han calificado los efectos de la globalización en los mínimos vitales prometidos por los derechos sociales, ha existido un progresivo empobrecimiento de los países pobres y un crecimiento exponencial de las desigualdades a escala planetaria, debidos al desarrollo de un mercado sin reglas y la ausencia de una esfera pública internacional; pues hoy los hombres y mujeres en el plano del derecho son incomparablemente más iguales que cualquier otra época de la historia, pero en el plano de los hechos, son también incomparablemente más desiguales (Ferrajoli, 2009: 526-528).

Los datos que evidencian la desigualdad, indican una quiebra del proyecto de paz y del pacto de convivencia estipulados a raíz de la segunda guerra mundial, a tal punto que resulta cada vez menos creíble la posibilidad de una igualdad y de derechos humanos aunque sea solo en el plano normativo, la desigualdad ha crecido, la diferencia de riqueza entre países pobres y ricos en 1920 era de 1 a 3, y pasó a ser de 1 a 72 en 1992, la diferencia de renta entre el 10% más rico y el 10% más pobre de la población mundial es del 1 a 103, esto es el trágico efecto de un modelo de desarrollo que no cuenta con la miseria, el hambre, las enfermedades, la falta de educación, y la muerte de millones de seres humanos «víctimas, de nuevo, de la ley del mercado que impone no producir bienes esenciales y vitales sino, al contrario, incentivar la demanda de bienes superfluos solo en los países ricos, alimentando consumos inútiles y despilfarros» (Ferrajoli, 2009: 527,528).

La directora Gerente del Fondo Monetario Internacional (FMI) Christine Lagarde en las reuniones de primavera del 2014 entre el FMI y el Banco Mundial (BM), destacó la necesidad de «sustentar la recuperación mundial procurando lograr un crecimiento de mayor calidad, mas inclusivo y más equilibrado» recalcó que los estudios del FMI sobre desigualdad apuntan a que hay que ir en búsqueda del crecimiento inclusivo (Fondo Monetario Internacional, Boletín, 2014:1).

Las empresas públicas estratégicas tienen la obligación de generar recursos y dependiendo de su objeto social, de actuar de manea directa en la satisfacción de los derechos sociales como la vivienda, la salud, educación, el trabajo, la alimentación; nada justifica vulnerar estos derechos al destruir el empelo o dejar sin educación o salud a un ser humano, ni a pretexto de eficiencia o rentabilidad.

1.2 La Gobernanza como alternativa propuesta por los poderes hegemónicos

Han Existido reproches a las normas de derecho y a los ordenamientos jurídicos, reparos que pueden venir incluso de autores como Carlos Marx o Michel Foucault que han sido los más críticos de un sistema social inequitativo, pero lo curioso es que precisamente sobre esas críticas se levanta una teoría impulsada por los sectores dominantes y las élites tanto de países desarrollados como de los que se hallan en vías de desarrollo, que pretende reducir las normas de derecho que regulan las empresas, se dice que puede haber algo mejor que esas normas de derecho, y esta alternativa mejor que el derecho sería la **gobernanza**.

Se trata de abandonar las regulaciones normativas de tipo legal, incluso aquellas normas que expide el Estado desde arriba, es decir las normas que surgen al amparo de los intereses de ciertas clases en el poder, para alcanzar una nueva forma de gobierno económico basado en la

colaboración de actores no estatales como las empresas, las organizaciones cívicas, las ONG entre otros. Bajo esta mirada han surgido muchos estudios con diferente denominación pero que en esencia apuntan a lo mismo, estos estudios se han denominado: regulación inteligente, derecho posregulatorio, derecho blando, experimentalismo democrático, gobernanza colaborativa o simplemente gobernanza (De Sousa Santos, 2007: 9,10).

Se ha criticado que la gobernanza tiene una concepción de poder, elitista, excluyente de las capas sociales más necesitadas, con énfasis en la solución de problemas, que ignoran las asimetrías entre las élites y los desposeídos; y, en contraste aparecen las teorías críticas del derecho que contempla la acción colectiva de los excluidos como un requisito para la consecución de transformaciones jurídicas (De Sousa Santos, 2009:12).

Consideramos que la gobernanza ha contribuido mucho, por ejemplo los lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, sugiere aspectos de trascendental importancia para el buen funcionamiento de la empresa tales como: el trato equitativo a los accionistas, la participación y la información oportuna para los accionistas, la difusión de la información en forma oportuna e integral en las páginas web, las reglas y las atribuciones de la asamblea general, reglas de funcionamiento del directorio, el nombramiento de los miembros del directorio, los sueldos de los miembros del directorio, reglas para los gerentes, su nombramiento, sus remuneraciones, transparencia de los datos, la transferencias de acciones, la información que debe contener los informes, en fin, sugiere una gran variedad de temas que son de vital importancia para el buen funcionamiento de las corporaciones sea públicas o privadas, por ello creemos que la gobernanza es un aporte importante pero no pueden suplir a las normas de derecho expedidas por el Estado.

La Empresa pública debe aplicar criterios de buen gobierno como la transparencia en el manejo de la información, regulaciones objetivas en el nombramiento de miembros de

directorio y de gerentes como también su salida, reducir la improvisación, la inestabilidad y el clientelismo, regular la transferencia de acciones en caso de empresas mixtas, publicar la información trascendente e integral, publicidad de los informes, todo esto ayudaría a prevenir los debacles, pero de manera complementaria a las normas obligatorias.

Por citar otro ejemplo, la gobernanza ha tratado con mayor profundidad el problema de la agencia como indica Isabel Vidal:

En el ámbito del gobierno de una organización, la Teoría de la Agencia supone que los accionistas o propietarios de la empresa son el principal y los ejecutivos el agente. Las relaciones de agencia dentro de una organización se estructuran de forma que deben permitir al principal poder ejercer suficiente influencia en la elección de las acciones por parte del agente. El verdadero impacto de las relaciones de agencia tiene lugar cuando, como es la situación más normal, el principal no puede controlar perfectamente y sin costes las acciones y la información del agente. Entonces no es suficiente la aplicación de reglas de autoridad y se hace necesario aportar los suficientes incentivos al agente para que éste revele su información y tome la acción más adecuada a los intereses del principal. La existencia de asimetrías en la información es un elemento central en las relaciones de agencia (Vidal, 2010: 2-7).

Esta relación que normalmente existe en la empresa privada entre principal y agente o lo que es lo mismo para las empresas privadas inversionistas y gerentes, en la empresa pública no es igual, ya que surge un nuevo actor, que es el propietario del dinero, que ya no es el miembro del directorio, sino que pueden ser los ciudadanos de todo un cantón, de una provincia y en el caso de las empresas estratégicas los habitantes de todo un país; los intereses de miembros del directorio y gerentes pueden ser los mismos, y no necesariamente distintos como en la empresa privada, por tanto surge la necesidad de que el propietario de los recursos que es la sociedad

tenga mecanismos para controlar las acciones y decisiones de miembros de directorio y gerentes.

La configuración del capital de las empresas públicas es distinto a la empresa privada, los objetivos de las empresas tanto públicas como privadas pueden coincidir en algunos aspectos como en la creación de valor, pero de hecho también difieren por los objetivos que una y otra debe cumplir, considerando que en el caso de empresas públicas además de cumplir con la creación de valor deben acoplarse a las políticas públicas; por ello se torna compleja la administración de una empresa pública, como ha expresado Deloitte (2010) “las entidades públicas se enfrentan a una mayor complejidad en el manejo del capital público y a una exigencia superior en la administración y control del mismo” por tanto la normativa en este punto tiene un rol fundamental que cumplir.

1.2.1 ¿Cómo y por qué surge la gobernanza corporativa?

En algunos casos las normas jurídicas han dejado pobres resultados, y esta puede ser una de las causas por la que surge la gobernanza, también tenemos como antecedente la aparición del movimiento «derecho y desarrollo» y los posteriores estudios empíricos, las alianzas entre élites del norte y del sur y que reproducen la hegemonía del capital transnacional (De Sousa Santos, 2009: 9).

A nivel global, también se pueden considerar como antecedentes directos del surgimiento de la Gobernanza corporativa como ha indicado David Sperberg: La crisis asiática de 1998, la caída de ENRON y Worldcom en Estados Unidos, Marconi en Reino Unido, Royal Ahold en Holanda, ABB en Suecia, Parmalat en Italia, Volkswagen en Alemania, BBVA en España, Koito Manufacturing en Japón, TV Azteca en México, y en recientes años la crisis

financiera del 2008; estos escándalos corporativos y bancarios han hecho que surja con fuerza la gobernanza corporativa como una alternativa para garantizar los recursos de las empresas (Sperberg, 2008: 2).

Estos escándalos financieros y corporativos no han sido ajenos a nuestro país, en 1999 se vivió la más grande crisis de la historia, millones de ecuatorianos perdieron su dinero que habían depositado en los bancos, el denominado salvataje bancario conllevó a la pérdida de la moneda nacional, y el congelamiento de fondos, quebró el sistema financiero, y los perjudicados aún no han cobrado la totalidad de sus acreencias luego de 14 años, con ingentes pérdidas para el Estado y la sociedad en general (Sperberg, 2008: 2).

Los hechos indicados anteriormente demuestran con claridad meridiana que la gobernanza surge para garantizar el patrimonio de las empresas privadas, y en el caso de las empresas públicas la situación es más compleja, dado que el control de los accionistas resulta difuso por tanto las normas de gobernanza no pueden ser suficientes, por ello es necesario que la normativa legal y las normas de gobernanza, sin ser excluyentes, de manera complementaria tomen las respectivas precauciones a fin de garantizar no solo el patrimonio de las empresas privadas, sino especialmente de las públicas.

1.2.2 El carácter no obligatorio de las normas de gobernanza

Los Códigos de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo (CBPGC) no son obligatorios para las empresas, por ejemplo los Lineamientos para el Código Andino de Gobierno Corporativo a pesar de contener sugerencias de gran importancia para la buena marcha de las empresas, sus recomendaciones no son obligatorias para las empresas, sin

embargo pueden ser incorporadas en los estatutos de cada empresa y en este caso si pasarían a ser de cumplimiento obligatorio.

En este sentido Germano Mendes de Paula ha señalado: «Cabe enfatizar la importancia de los Códigos Voluntarios de BPGC. Como su nombre lo indica, las empresas no están obligadas a adherir a esas normas de conducta, ni tampoco los Códigos se constituyen en una atribución necesariamente gubernamental» a lo que podemos agregar que estas buenas prácticas pueden ser acogidas e incorporadas por la normativa legal con carácter obligatorio y vinculante para todos (De Paula, 2009: 20).

Se dice que tras de este carácter no obligatorio de las normas de gobernanza, puede encontrarse un interés no legítimo de las empresas, especialmente las Transnacionales que estratégicamente expresan su anuencia a las débiles normas laborales nacionales, con el cumplimiento de estas normas se justifica la inexistencia de una esfera pública global, y «se afanan a la vez por mantener el carácter no vinculante de los códigos de conducta y usan su fuerza política, que es producto de su capacidad para trasladar la producción lejos de entornos regulatorios hostiles (De Sousa Santos, 2009: 61).

Algunas recomendaciones de la gobernanza corporativa son eficaces, están un paso adelante que la legislación, por la forma que ésta tiene de nutrirse de las práctica cotidiana de las corporaciones, y por el sistema de colaboración mutua entre los actores involucrados, por tanto sus recomendaciones siempre serán de gran utilidad en la formación de las normas con fuerza coercitiva, sin embargo a nuestro entender creemos que a estas recomendaciones siempre habrá de incorporar los intereses de la colectividad.

Por último, creemos que se puede superar esa visión dicotómica y antagónica entre la gobernanza y las regulaciones estatales; mas allá de considerar a la gobernanza como una expresión del capital transnacional hegemónico, sus recomendaciones pueden ser herramienta

de gran utilidad para la buena administración de la empresas y especialmente de las públicas; y su rol no necesariamente puede ser excluyente a las normas del derecho, sino que juega un papel complementario.

1.3 El problema de la distribución de la riqueza

El tema trascendente de la globalización no está en la conveniencia o no de incorporarse a ella, —pues no creemos que exista posibilidad de vivir sin sus beneficios— sino que lo medular del asunto está en la distribución de sus beneficios; se trata de buscar nuevas formas de gestionarla, de alcanzar marcos regulatorios internacionales que permitan relaciones equitativas, se trata de incorporar a los que fueron excluidos y crear oportunidades para todos y todas.

Las cifras nos indican que en el mundo existe mucha desigualdad, pero las causas de estas asimetrías están en primer lugar en los desajustes de la organización social —no en la globalización— o al menos no solo en ella, por tanto los efectos de la globalización han sido distintos de acuerdo a cada región o país, de acuerdo a cada cultura, y con ello lo que queremos aclarar que las respuestas al porqué tenemos esas asimetrías marcadas no podemos encontrar solo en factores exógenos, sino que también debe escudriñarse en los asuntos internos de cada país.

Se dice que el planeta podría alimentar al doble de su población, sin embargo 840 millones de personas padece hambre, existe agua para suministrar a una población mayor de la que existe actualmente pero 1.200 millones de personas no tienen acceso a ella, 4.900 niños mueren diariamente por no contar con agua potable, 2.600 millones de personas carecen de inodoros y sufren las consecuencias en su salud, la desigualdad en la distribución de los

ingresos entre el 20 % más rico y el 20 % más pobre pasó de 30 a 1 en 1960 a 74 a 1 en 1997, el 10 % más rico tiene el 85 % del capital mundial y la mitad de la población de todo el planeta solo el 1% (Sen, 2007: 8).

De acuerdo con estas cifras, el principal desafío es la desigualdad, tanto interna como internacional, lo que se produce a nivel global se reproduce a nivel local «las preocupantes desigualdades incluyen disparidades en materia de riqueza, así como también marcadas asimetrías en los aspectos políticos, sociales, de oportunidades económicas y de poder» por ello se insiste en que lo crucial es la forma como se han de distribuir las ganancias (Sen, 2007: 17, 18).

Desde el punto de vista de las normas del derecho estas cifras develan que existe una declaración de derechos vacía, que existe una libertad que no le sirve al ciudadano común, a decir de Norberto Bobbio citado por Ferrajoli, la época de los derechos, es también la de su más masiva violación y de la más profunda e intolerable desigualdad (Ferrajoli, 2007:527).

Uno de los estudios más actualizados sobre desigualdad realizado el Francés Thomas Piketty, quien en una entrevista acerca de su obra denominada “El capital en siglo XXI” indica que se ha logrado aportar datos y evidencia histórica sobre la evolución de la renta y de la riqueza recabados en 30 países, refiriéndose a Europa, considera que las bajas tasas de crecimiento, son una fuerza poderosa que propicia el crecimiento de la desigualdad, porque ahí es fácil que el rendimiento del capital, de la riqueza, tienda a ser mayor que la del PIB, señala que hay una paradoja, en Europa aunque la deuda pública es elevada, nunca ha existido tanta riqueza privada como en el último siglo; tener riqueza tiene algo de bueno, aunque los gobiernos sean pobres y muchos ciudadanos también, y concluye que el problema reside en nuestras instituciones y como nos organizamos por ello recomienda un régimen impositivo más alto para los ingresos elevados y para la riqueza (Piketty, 2013:1).

Tanto el criterio de Amartya Sen como de Thomas Piketty recalcan que el problema de la desigualdad puede tener como causa principal las falencias en la organización social, las instituciones, la forma como la sociedad se organiza y participa para tener control de las decisiones importantes y hacerlo de manera responsable, dejando claro que la globalización en muchos casos ha aportado para la desigualdad, pero no es la única ni la más importante causa de las de las asimetrías que existen en el mundo. Las normas de derecho y específicamente las empresas públicas tienen mucho que hacer respecto a la distribución de la riqueza, tal como sugiere Piketty se podría empezar con normativa que adopte sistemas impositivos orientados a gravar un poco más los altos ingresos, también se podría gravar los patrimonios elevados, y por otro lado se puede generar normativa que incida en el mejoramiento de las instituciones especialmente encaminados a la eficiencia, la transparencia y rendición de cuentas.

1.3.1 Concepciones del desarrollo y la influencia en el sector público

En cuanto al pensamiento económico primero tenemos los aportes de los clásicos dentro de los cuales podemos mencionar David Ricardo y Adam Smith, Carlos Marx, Keynes entre otros, luego surge una tendencia denominada de modernización, y por último aparecen las teorías del desarrollo propiamente dichas, entre las que podemos mencionar la teoría estructuralista, la neomarxista, la neoliberal del desarrollo y las teorías alternativas; se dice que un primer periodo de desarrollo del pensamiento económico se origina el concepto de — desarrollo riqueza— es decir el objetivo del desarrollo era el aumento de la riqueza de un país, ya sea por medio del comercio, de la agricultura, de la industria, de la tecnología, el aumento de la producción, lo cual implicaba que todo estaba orientado al progreso material global, luego aparecen cuestionamiento a estos conceptos y especialmente a lo que se denomina

monoeconomía, ya que ésta sirve solo a las economías capitalistas desarrolladas mas no a los subdesarrollados, por lo que se busca alternativas que tengan un beneficio mutuo en las relaciones entre países desarrollados y en vías de desarrollo, es así como nacen distintas concepciones económicas del desarrollo o de economía del desarrollo que se ocupa del Estudio de las economías de los países menos desarrollados (Hidalgo, 1998:6, 8, 9, 283).

La teoría estructuralista del desarrollo tiene sus antecedentes en los estudios de la CEPAL, considera que existe un conjunto de relaciones económicas y sociales que no son observables, pero cuyos efectos económicos y sociales si lo son; esta teoría aporta temas como la tendencia al deterioro de los términos de intercambio, el análisis centro-periferia en que los países desarrollados están al centro y los subdesarrollados en la periferia, y los obstáculos para el desarrollo de América Latina determinando tres obstáculos económicos y uno social; los económicos eran trabajo, capital y tierra; y, el obstáculo social era la propia estructura de la sociedad caracterizada por la existencia de privilegios distributivos.

Raúl Prebisch en su calidad de encargado de la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL) expone su teoría del deterioro de los términos de intercambio, y el análisis centro-periferia, en el que destaca las asimetrías en las estructuras productivas entre un país del centro o desarrollado y un país de la periferia, y de ello nace la necesidad de industrializar los países de la periferia como una medida para corregir las asimetrías entre el centro y la periferia, la difusión del progreso técnico y la sustitución de las importaciones. Estos postulados se pretendieron llevar a la práctica en Latinoamérica sin tener mayor éxito, hoy se puede decir que es el segundo intento por cambiar la matriz productiva y sustituir las importaciones.

Durante la década de los 80 y 90 la economía del desarrollo estuvo dominada por un enfoque neoclásico, tendencia denominada neoliberal, que se sustenta en dos pilares

fundamentales: el primero es la defensa de la eficacia del mercado como mecanismo de asignación óptima de los recursos junto con la crítica a la intervención del Estado en las actividades económicas ya que generan distorsiones, y el segundo es la participación plena en el mercado internacional, y para ello había que abandonar la propuesta de sustitución de importaciones por las trabas a las importaciones; entre sus postulados está considerar la desigualdad como un incentivo, que las operaciones de mercado maximizan la eficiencia, pensaban que el comercio internacional dejaría beneficios mutuos y la mínima intervención gubernamental posible (Hidalgo, 1998: 196).

Esta concepción del desarrollo con sus fundamentos y postulados, estuvo presente en el Ecuador desde la década de los años, nuestras autoridades abandonaron el intento de industrialización y sustitución de importaciones, y tomaron el camino del libre mercado, se expedieron varios cuerpos normativos orientados a reducir el tamaño del Estado por medio de la privatización de las entidades públicas, se optó por desregular la circulación de capitales, por ello se derogó la Ley General de Banco para expedir una nueva ley de Instituciones financieras, se buscó la suscripción de tratados de libre comercio, se flexibilizaron las normas laborales, apareció la intermediación y la tercerización, en fin se adoptaron una serie de medidas bajo esta orientación, se inició procesos privatizadores que encontraron fuertes resistencias y protestas a tal punto que no llegaron a consumarse en la gran mayoría de casos.

Bajo esta tendencia lo público sufrió las consecuencias, se pretendía reducirlo a la mínima expresión y en efecto las instituciones públicas quedaron en el abandono, no era importante la planificación desde el Estado, se pretendía que el mercado a través de técnicas microeconómicas de gestión mejoraran la asignación de recursos, y por tanto una mayor eficiencia del sistema, y que el Estado solo debía intervenir en casos imprescindibles y bajo el análisis social de coste beneficio.

Como vemos la concepción que las autoridades han tenido acerca del desarrollo y como se sale del subdesarrollo, tiene influencia trascendental en lo público, en el caso de estas autoridades esta concepción neoliberal es la orientadora de las decisiones en políticas sociales, en la política fiscal, en las relaciones internacionales, en la visión misma del Estado y en de las normas que expiden.

1.4 El consenso de Washington y sus efectos en América Latina

Las medidas que se tomaron en Ecuador y que estuvieron orientadas a la reducción del tamaño del Estado, la privatización de los sectores estratégicos, la venta de las empresas públicas, la flexibilización laboral, la liberación de precios, y más medidas con este perfil, no fueron el producto del ingenio y creatividad de nuestros gobernantes, tenía una articulación, respaldo y condicionamiento de los capitales internacionales, esos inversionistas necesitaban incrementar sus dividendos y asegurar el retorno de sus préstamos, se trataba de cumplir condiciones políticas y recetas establecidas por el FMI y BM, siendo la fuente anterior de estas medidas lo que hoy conocemos como consenso de Washington.

Se conoce como Consenso de Washington, a la expresión utilizada por el economista John Williamson para referirse a un conjunto de recomendaciones económicas tendientes a recuperar la estabilidad de las economías después de la crisis de los 80, esta lista de medidas eran las siguientes: disciplina fiscal, reordenamiento de las prioridades del gasto público, reforma tributaria, liberalización de las tasas de interés, una tasa de cambio competitiva, liberalización del comercio internacional, liberalización de la entrada de inversiones extranjeras directas, privatización, desregulación, y derechos de propiedad (Batista,2009: 11-14).

A finales de la década de los 80 el complejo formado por Wall Street, Fondo Monetario Internacional y el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos, dominaron la política económica durante la administración de Clinton, y fueron capaces de convencer, embaucar e incluso de coaccionar gracias a los programas de ajuste del FMI, a muchos Estados de los países en vías de desarrollo de optar por la senda neoliberal, y luego se dio gran difusión a la nueva ortodoxia económica monetarista y neoliberal, que a finales de la década de los 80 la mayoría de los departamentos en economía de las universidades dedicadas a la investigación, se habían alineado a la agenda neoliberal, que ponía énfasis en unas finanzas públicas saneadas y en el control de la inflación como objetivos de las políticas económicas, en vez de garantizar el empleo y las protecciones sociales (Harvey, 99, 101).

Antes del consenso de Washington en Estados Unidos e Inglaterra existían varios criterios sobre la política económica, a decir de David Harvey, todas estas corrientes convergieron en el denominado Consenso de Washington de mediados de la década de 1990, en él se definieron los modelos de neoliberalismo estadounidense y británicos como la respuesta a los problemas globales, y luego se ejerció considerable presión sobre Japón y Europa para que adoptaran la senda neoliberal, y fueron Clinton y Blair, quienes contribuyeron a consolidar el neoliberalismo tanto a nivel nacional como internacional (Harvey, 101 y 102).

Conforme ha señalado Stiglitz, el Consenso de Washington aconsejaba básicamente tres políticas: la austeridad fiscal, la privatización y la liberalización de los mercados, se dice que estas políticas fueron diseñadas para responder a problemas muy particulares de América Latina, especialmente para afrontar problemas como los grandes déficits fiscales, las pérdidas en las ineficientes empresas públicas, la política monetaria laxa que hizo que la inflación se descontrolara, se buscaba que los Estados solo administraran ciertos servicios públicos y se

dejara a la empresa privada que la mayoría de asuntos ya que así funcionarían mejor, por ello había que privatizar (Stiglitz, 2002: 81).

La políticas recomendadas por el denominado Consenso de Washington, que se pretendió aplicar en forma diligente por los gobernantes de turno, dejaron efectos negativos para el empleo, la industria local, los sistemas monetarios, en fin para toda la economía; en los países que se llegó a privatizar las empresas del Estado se destruyó el empleo sin la correspondiente creación de nuevo empleo, la liberalización de los mercados hizo que se abandonara el intento de industrialización, la liberalización de movimiento de divisas dejaron sistemas monetarios debilitados e incluso pérdidas de la moneda como en el caso ecuatoriano, estas medidas favorecieron otros intereses, incluso aceptando que la intención haya sido buena, los resultados en América Latina fueron negativos especialmente para los más pobres.

1.4.1 Privatizaciones de las empresas del Estado en América Latina

Entre las razones para seguir el camino de las privatizaciones en América Latina se argumenta que las empresas del Estado tienen un desempeño deficiente, son despilfarradoras, producen bienes y servicios de baja calidad y alto costo, tiene protección estatal y mantienen los precios por debajo de la recuperación, generan pérdidas financieras que solo aumentaba los déficit fiscales, en cambio la privatización traía los beneficios de la libre competencia y los incentivos para la eficiencia.

En cuanto a los gerentes de las empresas públicas, se determinó dos razones para explicar la causa de sus deficientes actuaciones: la primera es el control imperfecto y los deficientes incentivos, lo que se traduce en un desempeño inferior que las empresas privadas, y la segunda razón es el conflicto de intereses por parte de los gerentes, pues buscan maximizar

su capital político tomando decisiones ineficientes, empleo excesivo, productos e inversiones con restricciones presupuestarias laxas, lo que conduce que los Estados asuman con su presupuesto el costo de las pérdidas (Chong y Benavidez, 2006:298-301).

Stiglitz afirma que en los años 80 los gobiernos de América Latina habían tenido grandes déficits y pérdidas en sus ineficientes empresas públicas, por ello este autor cree en las privatizaciones, pero solo en la medida que las compañías sean más eficientes y reduzcan los precios a los consumidores, pero esto puede ocurrir si los mercados son competitivos, y complementa indicando que los mercados no operan a la perfección, especialmente no, como proponen los modelos simplistas que suponen un mercado con competencia e información perfecta. (Stiglitz, 2002: 13, 29,81).

El Estudio de Rafael Pampillon, indica que este proceso de privatizaciones surgió como respuesta a un estancamiento económico y de deuda externa que tenía la región, en América Latina en el periodo 1990 – 1997, se realizaron 900 privatizaciones, con un ingreso para las arcas públicas de 100.000 millones de dólares, convirtiéndose así la región que más empresas públicas ha vendido, abarcando más de la tercera parte de todas las privatizaciones realizadas en todo el mundo y superando a Europa y Asia en cuanto a número de procesos.

En América Latina sucedieron tres olas privatizadoras, la primera ola comprende los sectores de la industria y las telecomunicaciones, la segunda abarca los puertos, la electricidad, el agua y las carreteras, y la última ola comprende las pensiones, la salud y la educación, los países que han materializado privatizaciones en las tres olas son Chile, Colombia y Argentina, le siguen México, Uruguay y Venezuela con privatizaciones de primera y segunda ola, en tanto que Brasil, Panamá, Ecuador, Nicaragua, Honduras, Costa Rica y Paraguay, solo privatizaron empresas industriales con algunas excepciones en electricidad y salud (Pampillón, 1998: 14).

Según Datos de FLACSO Argentina, se indica que en dicho país en el periodo 1990 – 1994, las privatizaciones generaron un flujo efectivo de apenas USD 10.431 millones, el Estado argentino aceptó títulos de deuda por su valor nominal de USD 13.561 millones, aunque su valor de mercado era USD 5836 millones, siendo el caso extremo que por la venta de ENTEL solo se recibió USD 2279 millones en efectivo frente a USD 5029 millones que se recibió en títulos de deuda a valor nominal, cuyos títulos en el mercado apenas tenían un valor de USD 1250 millones; estos datos dejan claro que los primeros beneficiarios de las privatizaciones eran los acreedores externos, quienes alcanzaron el restablecimiento del pago de los servicios de la deuda, el cobro del capital y los intereses de mora, luego los grupos económicos locales y extranjeros radicados a quienes se les entregaba sectores económicos con un reducido riesgo para ser explotados de manera monopólica u oligopólica garantizada por los propios marcos regulatorios (Aspiazu y Basualdo, 2004: 1-3).

En Argentina las privatizaciones afectaron el empleo, en 1990 se privatizó la telefonía y se redujo a la mitad la planta de trabajadores, algo parecido sucedió en la empresa de navegación, en la empresa de aguas y cloacas, el sector de la energía eléctrica, la empresa de ferrocarriles y el sector gasífero, esto influyó notablemente en la tasa de desempleo general, misma que pasa de 6% en 1985 a 18% en 1995 de la PEA; pero de otra parte desde el año 1993 hasta el año 1998 se verificó una mejora sustancial en la productividad aunque los salarios no subieron de manera significativa en este periodo (Duarte, 2006: 2-7).

Todas las críticas que se han vertido en contra de las empresas públicas de América latina, a nuestro entender parecen estar llenas de verdad, y no puede haber mucha discusión al respecto por cuanto los resultados eran evidentes, pero lo que no se dice en el análisis de los privatizadores, es que las causas de la corrupción y los malos resultados se debía a ellos mismos, pues ellos estaban en el poder y eran los responsables de aquellos manejos, pero así

como es evidente la deficiente gestión empresarial pública, es también evidente a quienes beneficiaba las privatizaciones, el ejemplo argentino no deja de representar a toda América Latina, (tal vez excepto Chile) los acreedores de la deuda ganaron por partida doble, y los mismos corruptores de las empresas públicas que llevaron a su deterioro pasaron a ser sus propietarios.

En días posteriores a las privatizaciones los analistas neoliberales, hablaban de estabilidad, de liquidez y crecimiento, parece obvio que después de vender los activos había algunos recursos, el mismo caso argentino puede ser ilustrador, pasaron pocos años de la privatización y ese país afrontó una de las peores crisis económicas de su historia en donde la eficiencia de las empresas privadas no le servía de mucho a las mayorías.

1.5 Un Nuevo Paradigma “El buen vivir”

El *sumak kausay*, es una «invención epistemológica que se alimenta de las luchas ecológicas que preocupa a un mundo en crisis y nombra un conjunto de prácticas constitutivas de los modos de vida andinos» es una cosmovisión de la vida fundamentada en las prácticas andinas como la minga y el significado que a ella se asocia (Muyolema, 2012:11) citado por Matthieu Le Quang y Tamia Vercoutère. Entonces se descarta la idea de asociar el concepto del buen vivir a una categoría ancestral de los pueblos andinos, y más bien este concepto se asocia a la formación de un conocimiento y sabiduría basado en las luchas que los pueblos indígenas han librado en contra de un modelo social y político que le ha dejado exclusión y marginalidad (Le Quang y Vercoutère, 2013: 11,12).

El *sumak kausay* es un concepto en construcción, debido a un frágil desarrollo conceptual de las raíces culturales y lingüísticas y de las prácticas sociales a las que está

vinculado; por tanto se trata de ir nutriendo con la interrelación de saberes, especialmente con los países que tienen un mismo ancestro cultural, por ello se ha podido desarrollar una sincronía con los postulados bolivianos que se resumen en el *suma qamaña*, que en esencia constituyen un cuestionamiento profundo al capitalismo y la forma de concebir el desarrollo, se critica las sociedades basadas en el individualismo y que tienen como el centro al *homo economicus*, y se exalta la dimensión comunitaria de la vida, la reconciliación del ser humano con la naturaleza (Le Quang y Vercoutère, 2013: 25-52).

Esta visión del buen vivir ha sido la guía para la adopción de políticas públicas en el Ecuador a partir del año 2008, en la propia Constitución de la República se ha hecho constar tanto desde la perspectiva filosófica como desde el punto de vista pragmático que incorpora aspectos como la vivienda, la educación, la salud, la seguridad social, el régimen tributario, los subsidios, el respeto al entorno natural y, aspectos culturales emancipadores del ser humano (Peña y otros, 2013: 27-57).

Diferentes acepciones ha merecido esta expresión del buen vivir, pero todas apuntan a desarticular esa reverencia y aspiración de seguir los lineamientos de una sociedad denominada desarrollada, que se fundamenta en el consumismo y se guía solamente por la obtención de ganancias económicas, en donde todo éxito se mide por los rendimientos financieros, sin considerar el bienestar de la gente, la solidaridad, la convivencia en armonía con la naturaleza, la distribución equitativa de los beneficios de la ciencia y el conocimiento, se trata de dejar atrás esas visiones de obtener ganancias sin fin olvidando que este planeta tierra es uno solo y que todos sus recursos tienen un límite, se trata de mirar el mundo desde una perspectiva integradora e incluyente.

Desde una perspectiva de la vida cotidiana se busca hacer de la realidad que nos pertenece un lugar ideal para la vida, para el buen vivir, se trata de transformar los

conocimientos, aprendizajes y tecnologías que son abundantes en beneficio de nuestra cultura, costumbres y creencias, y hacerlo parte de nuestra realidad, se busca cómo ser independiente y a la vez parte de una nación, de una comunidad, de una familia, cómo dejar que la ciencia influya en nuestra personalidad, se trata de buscar la forma de ser feliz entre la abundancia de los conocimientos y la austeridad material, se trata de vislumbrar un camino ante una civilización tan compleja, de rápidas comunicaciones pero de difícil supervivencia (Murillo, 3013:9-11).

El *Sumak Kausay* es una construcción sociopolítica y cultural, cuyo fin es encausar al Ecuador en una democracia de participación ciudadana, un sistema económico que incorpore la solidaridad y la equidad, con respeto a la naturaleza, entendiendo que ésta es sujeto de derechos y por tanto de respeto, de convivencia entre diferentes en un marco de plurinacionalidad y con una organización territorial descentralizada (Carpio, 2009: 133,134).

Los criterios económicos de progreso se han reflejado en estadísticas enfocadas en el mejoramiento de objetos inanimados de conveniencia como el producto interno bruto, esto podría estar justificado en la medida que esos bienes hacen o influyen de manera directa en las vidas humanas sobre las cuales tiene influencia directa, por tanto más bien surge la necesidad de buscar indicadores directos que reflejen la calidad de vida, las libertades y el bienestar (Amartya Sen, 2010: 246,247).

El Ecuador ha adoptado esta visión del Buen Vivir, lo cual es tan evidente, a tal punto que al Plan Estratégico de Desarrollo se le ha denominado “Plan Nacional del Buen Vivir” y precisamente este documento de planificación es el que mejor define los fundamentos de lo que constituye el buen vivir:

Los neoliberales mantuvieron la obsesión de las ganancias económicas, nosotros hemos dado preferencia a la distribución de los recursos. Ellos servían

ciegamente al libre mercado, nosotros hemos hecho un mercado regulado que nos sirva sin oprimirnos. Para ellos, el crecimiento económico (crecimiento de los números) era su fijación mental, para nosotros es vital el buen vivir. Los neoliberales creían en el libre comercio, nosotros nos hemos insertado en forma inteligente en los mercados globales. Ellos exigían que el poder político se concentre en pocas manos, nosotros hemos impuesto el interés del pueblo como suprema norma. Hicimos lo contrario a lo que aconsejaba la “prudencia” que recitaban, es así como hemos triunfado en todos los frentes (Plan Nacional de Desarrollo 2013-2017: 15).

Este mismo documento aclara que el buen vivir no se improvisa, se planifica, por ello se dice que si sabemos a dónde vamos llegaremos más rápido, y sortearemos mejor los obstáculos, por ello se reconoce la importancia del aumento de la capacidad productiva, para lo cual en la planificación se han establecido indicadores precisos, es decir se busca una posición equilibrada entre el crecimiento y una visión amplia de la cultura, de la naturaleza y la evolución social (Plan Nacional de Desarrollo 2013-2017: 13,14).

Así mismo claramente se determina en la planificación nacional que se busca asegurar la soberanía y la eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica, por ello se ha establecido un sistema de monitoreo y evaluación que permita conocer los impactos de las políticas públicas, y generar alertas para la toma de decisiones, para ello ha establecido indicadores precisos, relevantes, confiables, periódicos y que reflejen el impacto, es decir no se trata de entregarse a la suerte, sino de buscar un norte con objetivos claros y día a día ir forjando el camino hacia esos objetivos.

Las empresas públicas en Ecuador son parte de esta nueva forma de concebir el mundo, de vivir en armonía con la naturaleza y en comunidad, de buscar la realización personal lejos del consumismo, de comprender que la explotación de los recursos naturales tienen límites,

que la eficiencia y el crecimiento económico no son fines sino solo medios para alcanzar el buen vivir, que es necesario crecer con inclusión y distribuir la riqueza; y esta tendencia ha sido el fundamento y guía para la expedición de la normativa.

De acuerdo a los objetivos planteados en este trabajo de investigación, se ha revisado temas como la globalización y el derecho, los poderes desregulados del mercado, la globalización y los derechos sociales, la gobernanza como alternativa al derecho, el problema de la distribución de la riqueza, el Consenso de Washington, la privatizaciones y el paradigma del buen vivir, lo que permite ubicar en tema en el contexto histórico, permite identificar con claridad las fuentes teóricas de la normativa anterior al año 2007 y los motivos que justifican la existencia de una nueva normativa basada en una perspectiva de desarrollo distinta que incorpora entre sus objetivos el problema de la redistribución, la autonomía, el derecho de la naturaleza y la inclusión.

Claramente se puede establecer que la normativa más que expresión técnico jurídico aislado, es una herramienta político económica acoplada a los intereses de quienes tiene el poder de legislar, en este sentido la normativa que seguía los lineamientos neoliberales, las recomendaciones del Consenso de Washington, las privatizaciones y la desregularización no estaba orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Estado ecuatoriano, en contraparte el surgimiento de una nueva filosofía como el Buen Vivir, exige la existencia de una normativa acorde a estos principios, normativa en la que se incorpore aspectos como el respeto a la naturaleza, que busque mejorar el problema de la redistribución, que a través de las empresas públicas se genere recursos económicos para el bienestar de las mayorías, que las empresas públicas se conviertan en un factor realmente estratégico frente a los eventos negativos o crisis internacionales.

CAPITULO II

2. Orientaciones del marco regulatorio de las empresas estratégicas del Estado ecuatoriano

En este capítulo, primero revisaremos la importancia de la normativa para la existencia de los sectores estratégicos, los sectores estratégicos según las tres últimas constituciones del Ecuador, luego se analizará la normativa que mayor incidencia tuvo en el destino de las empresas públicas del sector estratégico, desde una mirada que permita establecer las relaciones de influencia que existe entre las distintas tendencias políticas y las leyes expedidas, aclarando que los sectores estratégicos de mayor importancia en Ecuador, por la magnitud de recursos que genera, son el sector eléctrico, las telecomunicaciones y el sector hidrocarburífero; luego se revisará la Ley de Modernización del Estado, la creación del Fondo de Solidaridad, y por último la normativa de Contratación Pública.

En la evolución de la normativa que regula el sector eléctrico, de telecomunicaciones e hidrocarburífero, se ha identificado tres etapas claramente marcadas, una primera que comprende los orígenes y nacimiento de las empresas públicas hasta la década de los años 80, en la que el Estado trató de impulsar la planificación y su rol empresarial reservándose para su gestión varios sectores que se consideró estratégicos por su gran influencia en la economía y la sociedad; una segunda etapa que abarca desde el año 1992 hasta el año 2007 periodo en el que los contenidos normativos estuvieron orientados a cumplir fielmente una ideología denominada neoliberal, demostrando que esta normativa no impulsó la planificación ni la existencia de sectores estratégicos; y, por último la presencia de una tercera etapa que se inicia en el año

2007 hasta la actualidad, periodo en el que la normativa ha jugado un rol fundamental para la recuperación de las empresas del Estado, marcado por una fuerte tendencia de la normativa a recuperar la empresa pública, al impulso de la planificación, a la determinación de sectores estratégicos para el logro de los objetivos del Estado.

Desde el punto de vista teórico podemos decir que en la primera etapa la normativa tiene influencia de los postulados de Raúl Prebisch, el Estado busca de manera directa la industrialización, el progreso técnico, la sustitución de importaciones, corregir las asimetrías entre el centro y la periferia; en la segunda etapa la normativa tiene una fuerte orientación a cumplir los postulados del neoliberalismo, por ende eliminar las empresas públicas; y la última etapa está sustentada en la filosofía del buen vivir o Sumak Kausay que busca de nuevo impulsar lo comunitario y lo público.

2.1 Los sectores estratégicos y la normativa

Conforme las Constituciones de 1979 y del año 2008² que en términos generales tienen la misma tendencia, se denomina sector estratégico «aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social» describiendo entre otros: la energía, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico y el agua; pero de todos estos sectores, los que competen a nuestro estudio son aquellos que se han desarrollado a través de empresas públicas, esto es las empresas de energía

² Ecuador. Constitución de la República del Ecuador año 2008. Art. 313, y Constitución Política de la República del Ecuador año 1979, Art. 46.

eléctrica, las telecomunicaciones y los hidrocarburos, en los otros sectores como la minería, la biodiversidad, el patrimonio genético en el país no ha existido un desarrollado significativo por medio de las empresas públicas, por tanto se excluye de nuestro objeto de estudio.

Sin embargo abordaremos brevemente el recurso agua, por su gran importancia estratégica para el cumplimiento de los objetivos del Estado es el Agua, cuya relevancia se verifica por su estrecha relación con la dotación universal de agua potable para consumo humano, la soberanía alimentaria, la conservación del propio recurso en el tiempo, la generación de energía eléctrica, la conservación de la biodiversidad y la agroindustria, aspectos estos relacionados directamente con el cumplimiento de los objetivos del Estado.

El agua es el recurso natural que mayor incidencia puede tener en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, en el largo plazo de hecho para nuestro país será más importante que el petróleo, por tanto se justifica plenamente la forma como se ha protegido este recurso en la normativa, verificándose que la normativa tiene plena armonía con la concepción de buen vivir con especial importancia en lo comunitario y la prohibición del acaparamiento y la privatización.

La Constitución de la república del año 2008, establece que tener acceso al agua es un derecho humano fundamental, y que este recurso constituye patrimonio nacional estratégico de uso público, por tanto el Estado se encargará directamente de la gestión del agua, garantizando la conservación, recuperación y manejo integral de los recursos hídricos, cuencas hidrográficas, y caudales ecológicos asociados al ciclo hidrológico³, para cuyo efecto se regulará toda actividad que pueda afectar la cantidad y calidad del agua.

³ Según Rascon y Jimenez, el ciclo hidrológico del agua es un circuito cerrado que permite el abastecimiento de las plantas, animales y el hombre, pues el agua de los océanos evapora, esta humedad es transportada por los diversos vientos hacia los continente, en donde se precipita en forma líquida, sólida o de condensación, el agua cae al suelo y retorna a los mares para continuar su ciclo.

El 6 de agosto del año 2014 se expidió la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos Aprovechamiento del Agua (LORHUAA) en cuya normativa se amplía los principios y disposiciones constitucionales, se establece la autoridad única del agua, se establece la prelación para el uso de este recurso dando la mayor importancia al consumo humano y la soberanía alimentaria, se determina los procedimientos para el otorgamiento de permisos de uso y aprovechamiento, entre otros temas de importancia.

Bajo esta línea de prohibir cualquier forma de privatizar el agua y generar mayores atribuciones del Estado sobre este recurso, el 17 de abril del 2014, según publicación del Registro Oficial No. se crea la Empresa Pública del Agua, EPA EP cuyo objeto de la empresa es contratar, administrar y supervisar los proyectos de infraestructura hídrica de competencia del gobierno central en sus fases de diseño, construcción, operación y mantenimiento; bajo esta óptica la EPA EP, viene gestionado seis megaproyectos relacionados con el control de inundaciones y el riego productivo, de este modo el recurso agua se convierte en un elemento de gran importancia estratégica para el Estado ecuatoriano.

No se podría concebir una planificación estratégica sin definir objetivos a largo plazo y los sectores que pueden tener gran influencia para logro de esos objetivos, esto tiene plena relación con la normativa, pues lo primero que se necesita para calificar a un sector como estratégico es que se prescriba en la normativa, si la normativa no lo hace pues no habrá sector estratégico, se entendería que todo es igual y bajo el mismo tratamiento, por ende el papel de la planificación del Estado perdería toda importancia, como sucedió en efecto con la constitución del año 1998, en la que no se determinaron sectores estratégicos y el destino del país se dejó bajo la conducción de las leyes del mercado.

La estrategia es un término militar, que en sus orígenes hizo alusión al «arte de proyectar y conquistar los objetivos a largo plazo de una campaña militar» la estrategia hace alusión a los objetivos de largo plazo tanto espacial como temporalmente, y se distingue de la táctica por cuanto esta es la determinación de objetivos de corto plazo y de menor escala pero cuya consecución sucesiva o simultánea sirven para alcanzar los objetivos estratégicos que son mucho más amplios y globales; esta acepción que en sus inicios fue de carácter militar, hoy es ampliamente difundido y utilizado por las empresas y los Estados, en este último a la estrategia se la entiende como el «arte de utilizar las fuerzas políticas, económicas, militares y psicológicas de la sociedad para alcanzar los objetivos nacionales» por tanto tiene relación con el ejercicio del poder político que requiere de una estrategia para conseguir los objetivos de largo plazo y esto se lleva a cabo bajo condiciones de riesgo e incertidumbre (Borja, 2012).

El concepto de área o sector estratégico tiene íntima relación con la autonomía del Estado, con la definición de sus objetivos y el ejercicio del poder político, por tanto como ya se indicó en el capítulo anterior, la creación de las empresas públicas en el Ecuador está relacionada con el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el ejercicio del poder político, que se manifiesta en la posibilidad de imponer una agenda de políticas públicas y materializarlas a pesar de los obstáculos que puedan existir tanto de orden interno como externo.

A pesar que anteriormente no se concebía así, hoy las empresas públicas y su normativa tienen relación con la autonomía económica del Estado, el actual Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2017 es categórico en afirmar que se requiere una combinación de reformas institucionales y deshacer los marcos regulatorios que han otorgado grandes poderes de veto a los denominados poderes fácticos, que permita el establecimiento de una agenda pública capaz de responder a los intereses de las mayorías, y como dice el concepto de estrategia, este camino se lleva a cabo en condiciones de riesgo e incertidumbre y además se vislumbra que se

abren líneas de confrontación y conflicto con una variedad de sectores locales, nacionales y transnacionales que habían capturado para ellos la agenda e instituciones públicas, por ello se busca entre otros objetivos «un conjunto de medidas orientadas a la gestión nacional –sin interferencia del capital global– de una porción sustantiva del excedente local proveniente de las rentas de recursos estratégicos» (SENPLADES, 2013: 31).

Parecería contradictorio que en nuestra época se busque tomar medidas orientadas a la gestión nacional de forma aislada del capital global, para una parte sustancial de los excedentes de las rentas de los sectores estratégicos, pero esto tiene su justificación, tomando en cuenta que la globalización ha permitido la libre circulación de capitales, existe un poder del mercado que esta desregulado, los mercados financieros y bursátiles pueden actuar en forma especulativa, podría darse una corrida de divisas que afecte gravemente el empleo y la estabilidad económica, por tanto, de lo que se trata es que esa parte de excedentes que generan las empresas de los sectores estratégicos, sea manejada con autonomía e independencia por las autoridades nacionales, es decir es una estrategia para la estabilidad y el desarrollo local, lo cual no significa aislamiento ni autarquía.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2017 establece como objetivo de Estado asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial, se considera existe una oportunidad histórica para ejercer soberanamente la gestión económica, industrial y científica de sus sectores estratégicos, lo que permitirá generar riqueza y elevar el nivel general de vida de la población, con tal fin, el Estado se ha reservado para sí la gestión exclusiva de sectores que tienen gran influencia social, económica, política o ambiental, y esto lo hará con las empresas públicas, teniendo como fin último el desarrollo de los derechos de los ciudadanos y el bienestar general (SEMPLADES, 2013: 83).

La normativa y las empresas públicas son herramientas útiles para el ejercicio del poder, concebido a éste como uno de los elementos esenciales del Estado junto con la soberanía, el territorio y el pueblo, cumple una función muy importante y vital para dar coherencia al grupo social y mantenerlo unido, para hacer del grupo una comunidad, pues sin el poder y el sistema de interrelaciones que él representa la sociedad se desintegraría; todas las ideologías coinciden en que el Estado requiere de una voluntad dominante e investida de autoridad para dirigir la actividad social y coordinar los esfuerzos individuales (Borja, 2012).

A Decir de Francisco Cevallos, existe una gran cantidad de componentes que determinan el poder de un Estado, tenemos el territorio como espacio físico tridimensional que actúa como factor de cohesión social y dentro del cual se desarrollan las actividades del Estado, la población es otro componente del poder, la cultura, el patriotismo, la educación, otros elementos de poder constituyen los *recursos naturales*, sin que sea importante solo la existencia de materias primas sino la existencia de tecnología para su transformación, la capacidad industrial, el desarrollo científico y tecnológico, también tenemos como elemento de poder la forma de gobierno, el prestigio del gobierno, la política económica, la capacidad de la diplomacia, las comunicaciones, la legislación interna, un *ordenamiento jurídico armónico* y más componentes que pueden ser determinantes en el poder de un Estado (Cevallos, 1998: 106,107).

La estrategia se considera como la forma de aplicación del poder nacional y la visualización de sus grandes objetivos, por tanto la estrategia se ha tornado inseparable de la política y de los intereses del Estado, está relacionada siempre a la existencia de antagonismos o enfrentamientos con otro poder, por ello la estrategia de los países desarrollados no puede ser la misma que la planteada por los países en vías de desarrollo, por citar como ejemplo Ecuador no dispone de medios y recursos como los que cuentan los países desarrollados, y tiene que

superar no solamente antagonismos y presiones sino también factores adversos económicos y sociales, que pueden poner en riesgo la consecución de los objetivos nacionales, por ello la estrategia debe tener un carácter eminentemente dinámico, capaz de adaptarse a los cambios y presiones, y a nuestro criterio las empresas públicas en este sentido pueden jugar un rol determinante para la estabilidad económica, la autonomía en el manejo de los recursos naturales y la soberanía, el empleo y la estabilidad monetaria (Cevallos, 1998: 106,107).

En este sentido, el concepto que Arthur Thompson ha dado sobre la estrategia de una compañía es plenamente aplicable para las empresas públicas, afirma que la estrategia real es en parte planeada y en parte reactiva, pues la estrategia inicial se ha de planear sobre la base de las experiencias, de la pericia técnica, las fortalezas y debilidades, los recursos, y aptitudes de competencia; y, luego con el paso del tiempo habrá que incorporar a la estrategia las reacciones adaptativas ante circunstancias cambiantes, y esto nos permitirá siempre tener una estrategia real y actualizada (Thompson, 2003: 12).

Por lo anotado, la normativa se convierte en la base sobre la cual se legitiman las actuaciones de los ejecutores de las políticas públicas, y en el caso de las empresas públicas estratégicas su existencia misma dependen de esta voluntad normativa, pero la normativa no es un fin en sí misma, sino herramienta para logro de objetivos más elevados.

Los objetivos nacionales más importantes relacionados con las empresas públicas son: la generación de recursos para la redistribución, la sustitución de importaciones y el cambio de la matriz productiva; en cuya misión del Estado las empresas públicas pueden aportar de gran manera, primero con un desempeño eficiente que genere valor en vez de pérdidas y entonces existan recursos para la redistribución, luego a través de las compras públicas de gran escala, sustituyendo selectivamente productos importados por nacionales y con la transferencia tecnológica, y por último pueden aportar al cambio de la matriz productiva de manera directa

con la gestión de áreas estratégicas, en conclusión la normativa primero determina la existencia de los sectores estratégicos y las empresas públicas, luego tiene la obligación de otorgar las prescripciones deónticas apropiadas y lo más importante a nuestro entender es la contribución para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2.2 Los sectores estratégicos del Estado ecuatoriano según las tres últimas

Constituciones

Las tres últimas constituciones de la república del Ecuador, en lo relacionado a las empresas públicas, han sido el fiel reflejo de la tendencia política económica del periodo en el que se expidieron, en este sentido la constitución del año 1979 representa la primera etapa normativa orientada a la creación de empresas de propiedad del Estado, la constitución del año 1998 refleja la tendencia neoliberal orientada a eliminar las empresas del Estado y por último la constitución del año 2008 de nuevo retoma el impulso a las empresas públicas, y su papel de generar recursos para la redistribución.

La constitución Política del Ecuador del año 1979 que tuvo vigencia hasta el año 1998 con algunas enmiendas, aunque no utilizaba el término «sector estratégico» definía de manera bastante clara y facultaba que el Estado puede intervenir en ramas empresariales o actividades económicas que por su trascendencia o magnitud puede tener decisoria influencia económica o política y por tanto sea necesario orientar su gestión hacia el interés Social; así mismo indicaba que el sector público está compuesto por empresas de propiedad exclusivas del Estado, se disponía que éste tiene la reserva para explotar los recursos naturales y minerales, los servicios de agua potable, fuerza eléctrica y telecomunicaciones y más empresas que la ley podía

crearlas. Solo de manera excepcional la Constitución del año 1979 facultaba delegar estas funciones a la iniciativa privada.⁴

La Constitución del año 1979 no facultaba vender de manera generalizada las empresas estratégicas del Estado, esto constituía un obstáculo para los proyectos modernizadores que buscaban la desregularización, la transferencia de las empresas públicas a las privadas, y la reducción del tamaño del Estado; se facultaba delegar estas atribuciones solo de manera excepcional; esto dio sustento para que la Ley de Modernización expedida en 1993 bajo la cobertura de la Constitución del año 1979, resultara un tanto contradictoria a la Constitución y por ello afrontará demandas de inconstitucionalidad.

La Constitución del año 1979 no permitía la privatización de manera generalizada, lo cual creó la necesidad de una nueva constitución, por ello en 1998 se expide una constitución que permita el proceso privatizador, pero diez años más tarde, en el año 2007 se nombró representantes para una asamblea nacional constituyente, misma que terminó con la aprobación y expedición de la constitución del año 2008 con una tendencia a recupera lo público.

La carta magna del año 1998 tuvo una clara orientación a cumplir los cometidos neoliberales, pues así se materializó a lo largo de su articulado, uno de los primeros objetivos era generar confianza y garantizar la inversión, promover mercados competitivos, impulsar la libre competencia, sancionar las prácticas monopólicas, establecer un tratamiento para las empresas públicas y privadas bajo las mismas reglas, y sobre todo se determinó que los recursos naturales no renovables podían ser explorados y explotados sin restricción por empresas públicas, mixtas o privadas, estableciendo que la explotación de estos bienes, como la prestación de todo servicio público pueda realizarse por las empresas mixtas o privadas, a

⁴ Ecuador, Constitución Política de la República. Art. 46 numeral 1.

través de los mecanismos de concesión, asociación, capitalización, traspaso de la propiedad accionaria o cualquier otra forma contractual.⁵

A decir de Marcelo Jaramillo, la Asamblea Nacional Constituyente que elaboró la constitución de 1998 estuvo integrada por organizaciones políticas de derecha, de corte conservador, que promovían una menor participación del Estado en la vida económica y social del país, por tanto podría ser calificada como una Constitución privatista, que asume la voluntad de limitar el rol del Estado, sus facultades reguladoras y empresariales, trasladando dichas facultades al sector privado (Jaramillo, 2011: 52,53).

Con respecto a las empresas eléctricas y telefónicas, la constitución del año 1998, ratificó las reglas que regulaban el Fondo de Solidaridad, especialmente en la parte correspondiente al manejo de los fondos que eran producto de la transferencia de las empresas o concesión de los servicios públicos, disponiendo que el capital debe ser invertido en operaciones rentables y seguras sin que pueda gastarse por ningún concepto, y que solo las utilidades de esas inversiones podían ser invertidas en programas de salud, educación y saneamiento ambiental.⁶ En este sentido La Constitución del año 1998 no hacía más que repetir el contenido de la Ley de Modernización del Estado respecto al manejo de los recursos del Fondo de Solidaridad, con la misma visión de considerar que definitivamente el Estado no es capaz de generar recursos propios a través de actividades empresariales y que por el contrario la única forma segura de obtener rendimientos era a través de invertir esos recursos en operaciones financieras y bursátiles del sector privado.

La constitución del año 1998 buscaba establecer un sistema de economía social de mercado, creando instituciones y normativa que fomente la inversión privada, en tanto la Constitución de 2008 busca establecer un sistema económico social y solidario, con un equilibrio entre la

⁵ Ecuador. Constitución Política de la República del año 2008. Arts. 244 – 244.

⁶ Constitución de la República del Ecuador del año 1998. Artículo 250.

sociedad, el Estado, el mercado y la naturaleza, para ello determina entre sus normas y principios distintos sectores estratégicos, y se establece como uno de los primeros objetivos del sistema económico la distribución adecuada de los ingresos y la riqueza nacional⁷.

En cuanto a la planificación del Estado en la Constitución del año 1998, de manera general se determinó la existencia de un sistema nacional de planificación encargado de establecer los objetivos nacionales permanentes en materia económica y social; se indicó que la planificación estará a cargo de un organismo técnico dependiente de la presidencia de la república y la participación de los organismos seccionales autónomos como de las organizaciones sociales que se determine en la ley, y la disposición transitoria trigésimo novena ordenó la eliminación del CONADE, disponiendo que trabajadores y bienes pasen a pertenecer al nuevo organismo que estaba por crearse; en tanto que la Constitución del año 2008 da gran importancia a la planificación, se incorpora la figura de la planificación participativa para el desarrollo, estableciendo el Sistema Nacional de Planificación Participativa, cuyo sistema estará compuesto por el Consejo Nacional de Planificación que abarque todos los niveles de gobierno y la participación ciudadana, una secretaría técnica encargada de la coordinación, se establece consejos de planificación para los gobiernos autónomos descentralizados y consejos ciudadanos que serán instancias de deliberación y generación de consensos a largo plazo⁸.

Realmente la Constitución del año 2008 vigente en la actualidad recobra la planificación para el Estado, establece como de obligatorio cumplimiento los planes de desarrollo para todo el sector público entre ellos las empresas públicas, determina sectores estratégicos para la consecución de los objetivos del desarrollo, busca articular los sistemas económicos, sociales, políticos, culturales y ambientales y conducirlos hacia el buen vivir, todo ello en una relación

⁷ Constitución de la República del Ecuador del año 1998. Art. 244.
Constitución de la República del Ecuador Vigente. Art. 283, 284.

⁸ Ecuador, Constitución Política del año 1998. Artículo 254, 255 y Disposición transitoria trigésimo novena.
Ecuador, Constitución Política del año 2008. Artículo 279.

equilibrada entre la sociedad, Estado, mercado y en armonía con la naturaleza, es decir recobra varias facultades para el Estado pero sin desconocer la importancia del libre mercado⁹.

En la Constitución vigente se determinó de manera taxativa y detallada los sectores estratégicos, los servicios y las empresas públicas, en el artículo 313 se estableció que el Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos con apego a los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia, describiendo como sectores estratégicos: la energía en todas sus formas, los recursos naturales no renovables, las telecomunicaciones, el transporte y la refinación de hidrocarburos, el patrimonio genético, la biodiversidad, el agua, el espectro radioeléctrico y los demás que determine la ley, de esta manera dejando abierta la posibilidad que nuevos sectores que tengan influencia decisiva en la economía, la política o el ambiente a futuro puedan ser declarados como áreas de interés estratégico del Estado, y se dispuso que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de estos sectores estratégicos¹⁰.

Además de los sectores ya mencionados, la normativa establece disposiciones muy especiales para ciertos sectores estratégicos, se determina que el agua ha de ser considerada como patrimonio nacional estratégico de uso público, y que podrá ser gestionada solo por personas jurídicas del Estado o comunitarias, y se prohíbe toda forma de privatización del agua, dejando fuera la posibilidad que la empresa privada pueda gestionar este recurso; además también serán considerados como áreas estratégicas para el desarrollo: la integración latinoamericana y la inserción estratégica en la economía mundial, la educación, la soberanía alimentaria, la infraestructura para el transporte y comercialización de bienes y el transporte en general¹¹.

⁹ Ecuador, Constitución Política del año 2008. Artículo 283.

¹⁰ Ecuador. Constitución de la República del año 2008. Art. 313 y 315.

¹¹ Ecuador. Constitución de la República del año 2008. Art. 318, 423, 27, 39, 284, 337.

La Constitución de 1998 autorizaba delegar la gestión de los sectores estratégicos y servicios públicos de forma generalizada para todos los sectores y servicios, a diferencia que en la Constitución del año 2008 en que se establece una prelación en la que se da prioridad a las empresas públicas, luego se facultad delegar la gestión de los sectores estratégicos y prestación de servicios públicos a las empresas mixtas en las que el Estado tenga mayoría accionaria y por último solo excepcionalmente se podrá delegar la gestión de estos sectores a las empresas privadas y de la economía social y solidaria en los casos que la ley lo determine.¹²

La carta magna del año 2008, establece dos requisitos importantes para que se pueda delegar la gestión de un sector estratégico al sector privado, primero que sea excepcional y luego que se encuentre autorizado por la ley que regula dicho sector, pero además de estos requisitos, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones exige que para que se verifique dicha delegación al sector privado, el presidente de la república debe dictar un decreto justificando que es necesario y adecuado para satisfacer el interés público, colectivo o general, cuando no se tenga la capacidad técnica o económica o cuando la demanda del servicio no pueda ser cubierta por empresas públicas o mixtas, y solo justificado de esta manera, el Estado podrá delegar a la iniciativa privada o a la economía popular y solidaria, la gestión de los sectores estratégicos y la provisión de los servicios públicos de electricidad, vialidad, infraestructuras portuarias o aeroportuarias, ferroviarias y otros.¹³

Si comparamos la Constitución del año 1979 con la Constitución del año 1998, podemos verificar que los sectores estratégicos del Estado ecuatoriano han sido concebidos de distinta forma en cada una estas Constituciones, en la Constitución de 1979 expresamente se contempla la existencia de empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos; en

¹²Ecuador. Constitución de la República del año 1998. Art. 249.
Ecuador. Constitución de la República del año 2008. Art. 313-216.

¹³ Ecuador. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Art- 100.

cambio la Constitución del año 1998 no trae ninguna disposición que faculte al Estado crear empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos o prestación de servicios públicos; luego la Constitución del año 2008 de alguna manera ratifica la tendencia de la Constitución del año 1979 por su orientación a dar impulso a lo público, incluso se verifica una orientación más amplia a contemplar en la normativa de manera detallada y extensa varios sectores estratégicos como el agua, los recursos naturales no renovables, la educación, la juventud, aspectos que las constituciones anteriores no se contemplaba en detalle.

Para mejor comprensión de las diferencias normativas establecidas en las tres Constituciones analizadas, respecto a los sectores estratégicos, a continuación se presenta la siguiente tabla comparativa:

Cuadro No. 1
Concepción de los Recursos Estratégicos del Estado ecuatoriano según
las Constituciones de los años: 1979 – 1998 – 2008

Recurso Estratégico	Constitución de 1979	Constitución de 1998	Constitución de 2008
1.- Agua	La prestación de servicios de Agua Potable será parte del sector público. Art. 46.	Se permite el uso y aprovechamiento del agua tanto por el Estado como por entes privados que obtengan este derecho. Orientación a la privatización del recurso Art. 247, 249 y 250.	Expresamente reconoce el carácter estratégico del agua, se prohíbe expresamente la privatización del agua, incluso el agua de riego se regulará bajo principios de equidad eficiencia y sostenibilidad. Art. 12, 282 y 313.
2.- Energía en todas sus formas	El Estado se reserva para su gestión, actividades económicas que puedan tener decisoria influencia económica o política y se haga necesario orientarlas hacia el interés social. Art. 46.	Omite señalar a este recurso como estratégico para el desarrollo del Estado, permite la gestión privada y propicia la privatización de las empresas ya existentes. At. 89 y 250.	El Estado será el responsable de proveer el servicio de energía eléctrica, para lo cual creará empresas públicas. El Estado impulsará la eficiencia energética y las energías limpias. Se concibe a la energía como estratégica para el desarrollo. Art. 313, 314, 413, 414.
3.- Las Telecomunicaciones.	Las telecomunicaciones serán parte de la economía pública para lo cual se crearán empresas del	Expresamente se permite la prestación de servicios de telecomunicaciones a las empresas mixtas y privadas, y se faculta la privatización de las	Se reconoce a las telecomunicaciones como estratégicas para el desarrollo, y se autoriza la creación de empresas públicas para gestionar este recurso,

	Estado. Art. 46.	empresas del Estado ya existentes. Art. 249 y 250.	reconociendo la gestión privada ya autorizada. Art. 313 y 314.
4.- Los Recursos Naturales No Renovables.	Los recursos naturales no renovables y en general los recursos del subsuelos son parte de la economía del sector público, en cuyos sectores el Estado desarrollará actividades empresariales. Art. 46.	Se omite considerar a estos recursos como estratégicos. Se permite la explotación de los recursos naturales no renovables tanto por las empresas públicas, mixtas como privadas. At. 247.	Se considera a los recursos naturales no renovables como estratégicos, se dispone que será el Estado que gestione prioritariamente estos recursos a través de las empresas públicas. 313 y 314.
5.- El Transporte y refinación de hidrocarburos.	Se omite tratar este tema de manera particularizada.	Se omite considerar al transporte y refinación de hidrocarburos como sector estratégico.	La Constitución otorga especial protección al transporte y refinación de hidrocarburos. Art. 408 y 313.
6.- La Biodiversidad y el patrimonio genético	Omite el tema por completo.	Se declara a la biodiversidad y patrimonio genético como de interés público.	Ratifica el interés público y estratégico de la biodiversidad y se declara que su gestión será con responsabilidad intergeneracional y soberano. Art. 400 y 401.
7.- El espectro radioeléctrico	Omite tratar el tema.	Omite el Tema.	Se considera como un sector estratégico. Art. 313
8.- La integración latinoamericana	Omite tratar el tema.	Propugna la integración latinoamericana como medio de relacionarse internacionalmente. Art. 4	Concibe la integración como un factor estratégico para el desarrollo. Art. 423.
9.- La Educación	La Educación como deber primordial del Estado. Art. 27.	Concibe a la educación como un derecho de las personas. Art. 66	Concibe a la educación como un factor estratégico para el desarrollo. Art. 27.
10.- Los Jóvenes	Omite el tema.	Omite el tema.	Reconoce a los jóvenes como actores claves para el desarrollo. Art. 39.
11.- El derechos de los pueblos y nacionalidades	Omite el tema.	Se reconoce la existencia de los pueblos y nacionalidades indígenas y afroecuatorianos. Art. 86	Se considera como elemento estratégico para el desarrollo la inclusión económica y social de los pueblos y nacionalidades.
12.- Soberanía alimentaria	Omite el tema.	Omite el tema.	Concibe la soberanía alimentaria como elemento estratégico para garantizar la autosuficiencia de alimentos. Art. 281.
13.- Política Económica	Omite el tema.	Los tributos eran la política de la política económica. Art. 256.	Concibe a la política económica como factor estratégico de distribución de la riqueza y de inserción en la economía mundial. Art. 284.
14.- La Planificación	Crea el CONADE como organismo planificador.	Establece un sistema nacional de planificación, sin indicar su composición	Concibe a la planificación como herramienta estratégica para que el Estado pueda

		Art. 254.	alcanzar sus objetivos, y el buen vivir. Art. 227, 241, 261, 278, 279.
--	--	-----------	--

Fuente: Constituciones del Ecuador: 1979, 1998 y 2008.

Elaboración: El autor.

De la tabla anterior se puede concluir que las Constituciones de 1979 y 2008, conciben a los sectores estratégicos como herramientas para alcanzar los objetivos del Estado, tienen la misma tendencia a dar impulso a las actividades empresariales del sector público, para gestionar estos sectores estratégicos; en tanto que la Constitución del año 1998 si tiene una tendencia claramente distinta a las otras, pues en ésta no se menciona ningún sector del Estado como estratégico, por su tendencia y sus autores se puede decir que esperaba que el mercado resuelva todos los problemas sociales, que el mercado sea el artífice del desarrollo y la equidad, sin la intervención del Estado, o en todo caso con la mínima intervención mismo.

La tendencia de la Constitución de 1979 se materializó en la creación de varias empresas públicas, luego la tendencia privatizadora experimentada en nuestro país desde el año 1992 llega a su máxima expresión normativa con la expedición de la Constitución de 1998 y la consecuente eliminación o cierre de varias empresas públicas como se indica más adelante en el acápite 2.3; y luego retoma el país una orientación a impulsar los sectores estratégicos a través de las empresas públicas con la Constitución del año 2008; lo cual se ve materializado en la creación de 31 empresas públicas por parte del poder ejecutivo en el periodo de vigencia de la LOEP, y muchas otras empresas públicas creadas por los gobiernos autónomos descentralizados, especialmente destinadas a la prestación de servicios públicos. En la siguiente tabla, se detalla las empresas creadas por el Poder Ejecutivo a partir de la vigencia de la LOEP:

Cuadro No. 2
Empresas públicas del Ejecutivo creadas con la vigencia de la LOEP (Año 2009)

No.	Fecha Creación	No. Decreto	Nombre de la Empresa Pública	Registro Oficial
1	21/12/2009	181	EMPRESA PÚBLICA DE FÁRMACOS DENOMINADA ENFARMA EP.	No. 98 30/12/2009
2	29/12/2009	193	EMPRESA PÚBLICA TELEVISIÓN Y RADIO DEL ECUADOR E.P.	No. 110 18/01/2010
3	31/12/2009	203	EMPRESA NACIONAL MINERA, ENAMI EP.	No. 108 14/01/2010
4	07/01/2010	207	EMPRESA PÚBLICA CEMENTERA DEL ECUADOR EP.	No. 114 22/01/2010
5	14/01/2010	220	EMPRESA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP.	No. 128 11/02/2010
6	14/01/2010	219	EMPRESA PÚBLICA ESTRATÉGICA HIDROPASTAZA EP.	No. 126 09/02/2010
7	14/01/2010	218	EMPRESA PÚBLICA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES-CNT EP.-.	No. 122 03/02/2010
8	06/04/2010	315	EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR, EP PETROECUADOR.	No. 171 14/04/2010
9	06/04/2010	314	EMPRESA PÚBLICA DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE HIDROCARBUROS "PETROAMAZONAS EP".	No. 171 14/04/2010
10	06/04/2010	313	EMPRESA FERROCARRILES DEL ECUADOR, EMPRESA PÚBLICA -FEEP-.	No. 179 26/04/2010
11	14/04/2010	324	EMPRESA PÚBLICA CORREOS DEL ECUADOR - CDE E.P.-	No. 184 03/05/2010
12	26/05/2010	370	EMPRESA PÚBLICA ESTRATÉGICA HIDROELECTRICA COCACODO SINCLAIR COCASINCLAIR EP.	No. 206 03/06/2010
13	17/06/2010	400	EMPRESA PÚBLICA ESTRATÉGICA HIDROELÉCTRICA DEL LITORAL, HIDROLITORAL EP.	No. 229 06/07/2010
14	04/04/2011	740	EMPRESA PÚBLICA LINEA AEREA DEL ECUADOR TAME EP	No. 442 06/05/2011
15	18/07/2011	830	EMPRESA PÚBLICA DE PARQUES NATURALES Y ESPACIOS PÚBLICOS, EP.	No. 502 29/07/2011
16	12/09/2011	870	EMPRESA PÚBLICA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO ECUADOR ESTRATÉGICO EP.	No. 534 14/09/2011
17	20/09/2011	887	EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA DE GUAYAQUIL, EP.	No. 548 04/10/2011
18	07/03/2012	1086	INFRAESTRUCTURAS PESQUERAS DEL ECUADOR, EMPRESA PÚBLICA" -IPEEP-.	No. 668 23/03/2012
19	26/03/2012	1117	EMPRESA PÚBLICA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA FLOPEC EP	No. 681 12/04/2012
20	26/03/2012	1116	EMPRESA ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS ASTINAVE EP	No. 680 11/04/2012
21	05/04/2012	1121	EMPRESA DE MUNICIONES SANTA BÁRBARA EP., ADSCRITA AL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL. EP.	No. 686 19/04/2012

22	19/04/2012	1134	EMPRESA PÚBLICA FABRICAMOS ECUADOR FABREC EP.	No. 699 09/05/2012
23	13/03/2013	1459	EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD, CNEL EP.	No. 922 28/03/2013
24	13/03/2013	1457	EMPRESA PÚBLICA "YACHAY E.P."	No. 922 28/03/2013
25	30/05/2013	12	EMPRESA PÚBLICA UNIDAD NACIONAL DE ALMACENAMIENTO EP.	No. 16 17/06/2013
26	21/08/2013	92	EMPRESA PÚBLICA IMPORTADORA EPI	No. 77 10/09/2013
27	20/11/2013	154	EMPRESA PÚBLICA ADMINISTRADORA DE LA ZONA ESPECIAL DE DESARROLLO ECONOMICO ELOY ALFARO EP.	No. 147 19/12/2013
28	20/11/2013	150	EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIOS MARITIMOS Y LOGISTICOS EP.	No. 144 16/12/2013
29	20/11/2013	152	EMPRESA PÚBLICA DE REVISION TECNICA VEHICULAR EP	No. 147 19/12/2013
30	17/04/2014	310	EMPRESA PÚBLICA DEL AGUA EPA EP.	No. 236 30/04/2014
31	27/08/2014	439	EMPRESA PÚBLICA CENTROS DE ENTRENAMIENTO PARA EL ALTO RENDIMIENTO CEAR EP	No. 333 15/09/2014

Fuente: Registro Oficial del Ecuador.

Elaboración: El autor.

La concepción de sector estratégico en la Constitución del año 2008, es mucho más amplia que las anteriores, ya no se contempla como estratégicos solo a los recursos no renovables, sino que se amplía el criterio y contempla como estratégicos para el desarrollo a otros aspectos como la educación, la integración regional, la incorporación económica favorable en el mundo, la planificación del Estado, la juventud, la biodiversidad y la inclusión de los pueblos y nacionalidades dentro de los que se incluye a los indígenas y afroecuatorianos; además se deja abierta la posibilidad de crear nuevos sectores estratégicos en las leyes especiales.

2.3 Normativa de los sectores estratégicos

Se analizará la evolución de la normativa de los sectores estratégicos de telecomunicaciones y del sector eléctrico, dejando constancia que los otros sectores definidos como estratégicos en la Constitución de la república del Año 2008 por su escaso desarrollo no tienen trascendencia

para nuestro estudio, y con la aclaración que la normativa del sector hidrocarburífero se revisará en el capítulo IV a fin de dar unidad a dicho capítulo.

2.3.1 La normativa de las empresas de telecomunicaciones

Como ya se indicó, la normativa que ha regulado las empresas de telecomunicaciones en el Ecuador no ha sido ajena a las tendencias político económicas, tenemos un primer periodo de manejo exclusivo del Estado, luego tenemos normas que abogaban por una libre competencia, reducción del tamaño del Estado y privatización, en la que tuvo injerencia La Ley de Modernización del Estado, de La Ley de Creación del Fondo de Solidaridad y especialmente de la Constitución del año 1998 y por último a partir del año 2007 una última tendencia a impulsar las empresas del Estado, sin desconocer la libre competencia, es decir que se permite la coexistencia de los dos sectores.

Sin embargo hay autores que consideran la existencia de cuatro etapas, como es el caso de los trabajos realizados por Guillermo Camacho y Hugo Carrión, que indican la existencia de cuatro etapas: la primera etapa es desde 1972 hasta 1992 que las empresas públicas fueron de manejo exclusivo del Estado; una segunda etapa desde 1992 hasta 1995 caracterizada por el intento fallido de modernización, luego indican una tercera etapa denominada de reestructuración para la libre competencia desde 1995 hasta el año 2000, y por último una etapa de libre competencia y estancamiento (Carrión, 2007: 10).

Estamos de acuerdo con estos autores en la existencia de la primera etapa que pertenece al periodo de creación de las empresas públicas, pero luego las tres últimas etapas que identifican estos autores a nuestro criterio constituyen una sola, que el periodo en el que se intento

privatizar las empresas del estado, y solo a partir del año 2007 podemos identificar realmente una nueva etapa orientada de nuevo a fortalecer la empresas públicas.

En efecto, de 1970 a 1992 es la etapa inicial, con una tendencia contraria a la libre competencia, muestra de ello es que en 1970 se nacionalizó la empresa All American Cables and Radio a la que se le denominó Cables y Radios del Ecuador, de esta manera dando inicio a un periodo de manejo exclusivo de las telecomunicaciones por parte del Estado ecuatoriano. En 1971 mediante decreto 254 de 11 de febrero del mismo año, se expidió la Ley General de Telecomunicaciones, al amparo de la cual en 1972 se realizó una fusión de las empresas estatales que se encontraban dispersas en el territorio ecuatoriano, dando origen al Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones (IETEL) entidad pública que tuvo a su cargo de maneja exclusiva durante dos décadas el monopolio de la prestación del servicio de telefonía fija en el Ecuador, teniendo a su cargo la regulación, el control y la operación de todo el sector, por ello a este periodo se lo denomina como de exclusividad del Estado (Camacho, 2009: 16).

Desde 1992 hasta 2007 consideramos es una sola etapa de evolución normativa que el Estado entró en los planes privatizadores, bajo el amparo de la Ley Especial de Telecomunicaciones expedida en 1992, con miras a la apertura a la inversión, la entidad del Estado IETEL se transformó en la Empresa Estatal de Telecomunicaciones (EMETEL) siendo uno de los mayores aportes de esta ley la separación de las facultades de regulación y control que inicialmente tenía IETEL, para que estas facultades pasen a la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL).

En este periodo y bajo esta nueva normativa si bien no se logró la privatización de la telefonía fija, se concesionó la telefonía móvil a dos operadoras privadas CONECEL S.A. y OTECEL S.A. lo que hoy conocemos como claro y movistar en su orden.

Con las reformas de agosto del año 1995 y luego las introducidas en marzo del año 2000, se estableció un régimen de libre de competencia en todos los servicios de telecomunicaciones, las normas legales establecieron garantías para la libre competencia, se prohibió los monopolios, el abuso de la posición dominante, la competencia desleal, se establecieron reglas para la prestación del servicio con eficiencia, universalidad, continuidad del servicio y calidad¹⁴.

Ya en 1997, se escindió EMETEL en dos compañías: Andinatel S.A. y Pacifictel S.A. las acciones de las dos compañías pasaron a pertenecer al Fondo de Solidaridad, listas para ser vendidas al capital privado, cuyo fracaso en el intento privatizador, ya se menciona al analizar la Ley de Modernización del Estado.

De esta forma se llega a la libre competencia a partir del año 2000, etapa a la que varios estudios realizados entre ellos el ya citado de Guillermo Camacho, consideraron como un asunto desafortunado que no se haya podido privatizar las telefónicas, calificando como una época oscura en la que el Estado tuvo exclusividad en el manejo de todo el sector de las telecomunicaciones, y a la par consideran como buena la configuración de la telefonía móvil por el hecho de ser operada por dos empresas privadas bajo el régimen de libre competencia, visión que no lo compartimos.

Una tercera etapa se verifica desde el año 2007, aunque no es tan marcada como en el caso del sector eléctrico o los hidrocarburos, se inicia una tendencia distinta, si bien no se ha cambiado las reglas de juego sobre la libre competencia, ni el Estado ha recabado para su exclusiva gestión las telecomunicaciones, pero ha establecido mejores controles para las empresas privadas, lo que se traduce en mejor calidad del servicio, mejores precios por las concesiones, mejor nivel de recaudación de impuestos que también incide en pago de utilidades a los trabajadores; y además ha dado impulso a las empresas del Estado tanto en

¹⁴ Como una excepción se hizo constar en la Ley Especial de Telecomunicaciones artículo 38 último inciso, que se reconoce a favor del Municipio de Cuenca la titularidad del servicio público de telecomunicaciones.

telefonía fija, móvil y redes de datos para que puedan sostenerse en el mercado de manera sostenible y generen excedentes para la el presupuesto general del Estado.

Luego de 14 años desde que la normativa permitió a libre competencia, y se permitió el ingreso de nuevos operadores pero a la par se denegó la privatización de la empresas ya constituidas, podemos ver que hoy la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) con los problemas que pudiera tener, sigue siendo líder indiscutible en la prestación de telefonía fija con precios competitivos para la región, echando al traste todo ese discurso privatizador de generalizar que todo lo público es malo e ineficiente, pues ninguna de las operadores privadas ha alcanzado una participación significativa en telefonía fija.

Los defensores de las privatizaciones catalogaban como buena la configuración de la telefonía móvil en el Ecuador al año 2009, sin considerar que a esa fecha las tarifas de servicio estaban por sobre la media de la región, y es en el periodo comprendido entre el primer trimestre del 2010 al primer trimestre del año del 2012 que las tarifas de telefonía móvil en Ecuador se han reducido en un 33%, siendo esta la reducción de precios más alta de región¹⁵ lo cual de alguna manera puede ser entre otros factores por la presencia de la telefónica móvil del Estado TELECSA S.A. (ALEGRO) hoy CNT que a pesar de haber tenido un pobre desempeño juega un papel importante para la competencia (Corporación Andina de Fomento, 2012: 40).

Se puede juzgar como deficiente la participación de la empresa del Estado Alegro en el mercado de la telefonía móvil, pero la respuesta no se debe solamente a que es mala porque es pública, sino que el motivo por el cual Alegro no pudo desarrollarse en el mercado de telefonía móvil, se debe a las mismas causas por las cuales las operadoras privadas no pudieron

¹⁵ El estudio realizado por la Corporación Andina de Fomento en el año 2012, que ha realizado en 11 países de la región, en el periodo comprendido entre el primer trimestre del 2010 al primer trimestre del 2012, se determina que el precio de la tarifa efectiva por minuto del servicio de telefonía móvil ha disminuido en promedio el 10%, verificándose la baja más sensible en Ecuador con el 33%, en cambio se ha incrementado los precios en dos países, 16% en Argentina y 12% en Uruguay (empresas privadas); y en cuanto al número de abonados se determina que excepto Brasil que ha decrecido en un 10%, todos los demás países han incrementado en número de abonados.

incursionar de manera significativa en la telefonía fija, es decir porque ya existió un gran posicionamiento previo de las otras empresas, entonces el hecho de haber entregado en el año 1993 la telefonía móvil en su totalidad y de manera exclusiva a las operadoras privadas también puede ser analizado como una pérdida de posicionamiento en este sector estratégico, por parte del Estado, y con la pérdida de recursos para el Estado que ello ha significado. A continuación se presenta los datos con el número de abonados de las 7 operadoras de telefonía fija que operan en el Ecuador:

Cuadro No. 3
Abonados por operadora en la prestación de servicio de telefonía fija

No.	Proveedora	Abonados de telefonía fija por operadora				Crecimiento en 3 años
		Abril del 2011	Abril del 2012	Abril del 2013	Abril del 2014	
1	CNT EP	1.850.990	1.945.177	2.011.339	2.058.471	207.481
2	LINCOTEL S.A.	7.150	8.453	6.291	5.948	-1.202
3	SETEL S.A.	37.069	44.296	52.806	65.638	28.569
4	ECUADOR TELECOM S.A.	41.665	68.603	95.457	105.340	63.675
5	ETAPA EP.	142.690	146.379	149.844	151.061	8.371
6	GLOBAL CROSSING S.A	1.985	2.906	3.141	4.654	2.669
7	GRUPOCORIPAR S.A.	10	10	10	0	-10
TOTAL NACIONAL		2.081.559	2.215.824	2.318.888	2.391.112	309.553

Fuente: Datos tomados de la Superintendencia de Telecomunicaciones

Elaboración: Propia.

Nota: Global Crossing S.A. pasó a ser Level 3 Ecuador SA.

Estos datos ratifican que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP) ha podido sostenerse en el mercado con las reglas de la libre competencia, prestando el servicio a más de dos millones de abonados lo que significa una participación que en abril del año 2014 se aproxima al 90% del mercado y con un crecimiento de usuarios que en tres años supera los 207 mil abonados; y sobre todo brinda el servicio de telefonía fija en sectores marginales y alejados en donde las operadoras privadas no darían cobertura.

En cuanto a la provisión de Internet podemos encontrar que el Ecuador existe una gran cantidad de proveedores, en el año 2011 alcanzaba a los 170 operadores permisionados, cantidad que si comparamos con el año 2014 podemos evidenciar una ligera tendencia a la reducción en el número de proveedores, de todos estos proveedores CNT EP, al igual que en telefonía fija, en provisión de internet durante el periodo de 2011 a marzo del 2014, mantiene el liderazgo indiscutible en el mercado, por el número de usuarios y por el crecimiento sostenido que viene siendo mayor a sus inmediatas seguidoras que son CONECEL S.A. y OTECEL

S.A. pues CNT ha pasado de 1.694.664 usuarios en 2011 a 3.842.888 en 2014, como se podrá apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 4
Proveedores de Internet y número de usuarios (2011 – marzo 2014)

2.011		2012		2013		Marzo del 2014	
Proveedora	Usuarios	Proveedora	Usuarios	Proveedora	Usuarios	Proveedora	Usuarios
CNT	1.694.664	CNT	2.727.086	CNT	3.495.338	CNT	3.842.888
CONECEL S.A.	1.091.804	CONECEL	1.731.966	CONECEL S.A.*	2508554		2.575.105
SURATEL	924.092	OTECEL	1.420.528	OTECEL S.A.*	1564171	OTECEL S.A.*	1.601.341
OTECEL S.A.	288.266	S.A. SURATEL	1.354.509	S.A. SURATEL	1.425.170	S.A. SURATEL	1.436.657
TELCONET	235.727	ECUADOR TELECOM S.A.	337.336	TELCONET S.A.	416.617	TELCONET S.A.	416.129
ECUADOR TELECOM S.A.	221.501	TELCONET S.A.	317.928	ECUADOR TELECOM S.A.	382.574	ECUADOR TELECOM S.A.	388.149
PUNTO NET S.A.	92.701	PUNTO NET S.A.	301.571	PUNTO NET S.A.	327.837	PUNTO NET S.A.	340.891
EASYNET S.A.	41.620	LEVEL 3 ECUADOR LVLTL S.A. (GLOBAL CROSSING)	207.206	MEGADATOS S.A.	173.204	MEGADATOS S.A.	179.187
MEGADATOS	38.328	TELECSA	147.986	LEVEL 3 ECUADOR LVLTL S.A. (GLOBAL CROSSING)	150.883	LEVEL 3 ECUADOR LVLTL S.A. (GLOBAL CROSSING)	153.221
TELECSA S.A.	37.788	MEGADATOS S.A.	93.570	CNT EP.*	132852	CNT EP.*	136.140

Fuente: Datos tomados de la Superintendencia de Telecomunicaciones.

Elaboración: Propia.

En cuanto a la telefonía móvil en el Ecuador existen 17.899.627 de abonados, de los cuales el 68 % corresponde a la operadora CONECEL S.A. (CLARO) seguido por OTECEL S.A. (MOVISTAR) con un 29 por ciento, y al final CNT (ALEGRO) con apenas el 3 % de abonados.

2.3.2 El marco regulatorio del sector eléctrico ecuatoriano

La normativa del sector eléctrico ha tenido de manera general la misma tendencia que el sector de las telecomunicaciones que acabamos de revisar, tenemos una primera etapa en la que el Estado maneja este sector de manera exclusiva, luego vienen los avatares jurídicos por una

pretendida modernización y privatización que también resulto fallida para este sector, y por último tenemos el marco regulatorio que rige hasta la actualidad en la que se maneja bajo la normativa de las sociedades anónimas, en un régimen jurídico que se permite la libre competencia de forma excepcional y para proyectos nuevos.

En la primera etapa se crea la primera institución pública de gran relevancia en el sector eléctrico fue el Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL) creado en 1961, antes de su existencia, el sector eléctrico estaba disperso en muchas empresas pertenecientes a las municipalidades con infraestructuras aisladas, limitadas y obsoletas que solo alcanzaban a prestar el servicio de energía eléctrica a un 17% de la población ecuatoriana (Díaz, 2009: 49).

INECEL tuvo como misión elaborar un plan nacional de electrificación de manera coordinada con el Plan de Desarrollo Económico y Social del Ecuador, para integrar el sistema eléctrico, desarrollar las centrales de generación, las redes de transmisión, las obras para la distribución, mediante la Ley Básica de Electricidad se le faculto realizar todas las actividades relacionadas con el sector, como son planificación, ejecución de las construcciones, operación, regulación, fijación de tarifas, y además era el accionista mayoritario de las empresas eléctricas que operaban en el país.

La Ley de Régimen del Sector Eléctrico de 1996, definió la estructura organizativa del sector eléctrico: Se creó el Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC) como un organismo regulador, planificador, con potestad para aprobar los pliegos tarifarios, otorgar concesiones, determinar los procedimientos para establecer sanciones, otorgar permisos, ente otras facultades; el estableció el Centro Nacional de Control de la Energía (CENACE) organismo encargado de administrar las transacciones técnicas y financieras entre generadores,

transmisores y distribuidores de la energía eléctrica, y se estableció el régimen normativo para las empresas de generación, transmisión, distribución y para las concesiones.¹⁶

El Artículo 26 de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico de 1996, dispuso la transferencia de activos de propiedad de INECEL, tanto instalaciones de generación como de transmisión a las nuevas empresas creadas bajo la figura de sociedades anónimas, y ordenó que todas esas acciones en las nuevas compañías pasen a ser de propiedad del Fondo de Solidaridad.

Aspecto importante de la normativa fue que la Ley de Régimen del Sector Eléctrico del año 1996, autorizó al Consejo Nacional de Electricidad la facultad de concesionar o delegar a otros sectores de la economía la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica, es decir se permitía una apertura total para la operación de todo el sector eléctrico; esto fue reformado con la expedición del Código Orgánico de Producción Comercio e Inversiones del año 2010, mediante la disposición reformativa cuarta, en la que se estableció que el Estado podrá delegar la prestación de éstos servicios a las empresas mixtas en las cuales tenga mayoría accionaria, y solo excepcionalmente podrá delegar estos servicios al sector económico privado o de la economía popular y solidaria cuando se presenten dos supuestos, primero que sea calificado como necesario para satisfacer el interés público o colectivo y además que se verifique la falta de capacidad para ofrecer el servicio por parte de las empresas públicas, es decir pasamos de una apertura total a un mecanismo de prelación en el que el Estado tiene las primeras opciones y que solo en casos excepcionales podrá concesionar o delegar estos servicios.

Una segunda etapa se verifica con la ola modernizadora que dio fin a INECEL, y para permitir la participación privada y la enajenación de la participación estatal en las empresas eléctricas, se realizaron varias reformas legales relacionadas con este sector, la Ley de

¹⁶ Ecuador: Ley de Régimen del Sector Eléctrico. 1996. Artículos 11-40.

Modernización, la Ley de Creación del Fondo de Solidaridad, la Ley Para la Transformación Económica del Ecuador, y la expedición de la Ley de Régimen de Sector Eléctrico fue clara muestra de aquello.

Desde el año 1992 con la expedición de la Ley de Modernización se inició un proceso de privatización del sector eléctrico, se cuestionó el papel del Estado en su rol de empresario y para generar recursos propios, se cuestionó la honestidad y la eficiencia, los sindicatos se había convertido en organizaciones inescrupulosas que solo perseguían canonjías y prebendas, sin tener la mínima intención de aumentar la productividad y mejorar la calidad del servicio, ante esta situación todos los gobernantes que asumieron el poder desde 1992 hasta el año 2007, insistieron sin éxito y como única alternativa la venta de la participación en las empresas estatales(Jaramillo, 2009: 34).

Para el año 2005, luego de haber transcurrido más de 12 años de la expedición de la Ley de Modernización y más de 9 años de la expedida la Ley de Régimen de Sector Eléctrico, la situación del las empresas del sector eléctrico no era alentadora, un estudio realizado por la Corporación Andina de Fomento demostraba que si bien a partir del año 1996 con las reformas al marco regulatorio, existe un «progreso» para la participación del sector privado, el sector eléctrico del Ecuador afronta varios problemas como las deudas entre generadoras y distribuidoras, pérdidas de energía, deudas ingentes por la compra de combustibles fósiles para la generación térmica, se indica que solo las empresas que pertenecen al Fondo de Solidaridad al 31 de diciembre del 2005 generaron cuentas por pagar por un monto aproximado de 270 millones de dólares, y que las mismas generaron utilidades netas *negativas* por un valor de 126 millones de dólares(Corporación Andina de Fomento, 2007:3).

Tal era la obsesión por reducir el tamaño del Estado y vender la participación estatal en la empresas eléctricas, lo que condujo al abandono y falta de inversión en este sector, a tal punto

que el suministro de electricidad en cinco años de 2001 a 2005 solo registró una variación positiva de 0,44, y si se compara con el crecimiento del PIB, en vez de crecer, decreció en relación al PIB en el periodo indicado, reduciendo de 0,6 en el año 2001, a menos 3,9 en el año 2005.

La tercera etapa está dominada por normas que dan gran impulso al sector eléctrico, considerándolo como la base para el cambio de la matriz energética, en el año 2008 en mayo se expidió por parte de la Asamblea Constituyente el Mandato Constitucional No. 9, considerando que el sector eléctrico y de telecomunicaciones no ha tenido inversión en las últimas décadas, y que por tanto las empresas de este sector requieren inversiones urgentes en todo el país para cumplir con su obligación de prestar los servicios con calidad, eficiencia y continuidad, la Asamblea Constituyente dispuso que el Fondo de Solidaridad invierta sus recursos patrimoniales directamente en la capitalización de sus propias empresas del sector eléctrico y de telecomunicaciones, a través de planes de inversión para el mejoramiento, expansión, ampliación de infraestructura física o nuevos proyectos, determinando que de ninguna manera esos fondos se pueda destinar al gasto corriente. Este mandato constituye el punto de quiebre de la tendencia anterior y punto de partida de una nueva normativa orientada a fortalecer las empresas estratégicas del Estado.¹⁷

En julio del 2008, la Asamblea Constituyente emitió el mandato No. 15, en el que luego de considerar que en la prestación del servicio público de energía eléctrica, sus tarifas deben ser equitativas, que para ello es necesario realizar una reforma para que el Estado recupere su capacidad regulatoria y sus atribuciones respecto del servicio que presta, y considerando que el Estado ecuatoriano es el accionista mayoritario en varias empresas de generación, transmisión y distribución, dispuso que el Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC) aprobará la tarifa

¹⁷ Ecuador. Mandato Constituyente No. 9.

única que ha de aplicar todas las empresas eléctricas de distribución, de acuerdo al tipo de consumo, autorizando además al CONELEC establecer los parámetros regulatorios incluso de ajuste automático para los contratos vigentes de compraventa de energía. Pero los aspectos más importante de este mandato son: Se ordenó que las inversiones que se realicen en la generación, transmisión y distribución eléctrica, sean cubiertos directamente por el Estado, se dejó sin efecto el cobro del 10% adicional a las tarifas comercial e industrial, y se dispuso que el Estado financie directamente los recursos para el Fondo de Electrificación Rural y Urbano Marginal (FERUM).¹⁸

Al contrario de lo que pasaba en el año 2005, hoy el sector eléctrico es prometedor, en el segmento de la generación están en marcha 8 proyectos emblemáticos como son: Coca Codo Sinclair, Sopladora, Minas San Francisco, Toachi - Pilatón, Delsintanisagua, Manduriacu, Quijos y Mazar Dudas, todos estos proyectos de generación hidroeléctrica que entrarán a funcionar hasta enero del año 2016 y que aportarán con 2.756 MW de potencia; ya está en operación el proyecto eólico Villonaco y el Multipropósito Baba que aportan con 58 MW de potencia; están en construcción tres proyectos termoeléctricos denominados Termoesmeraldas II, Guangopolo II y Ciclo Combinado que generarán 333 MW de potencia; existe también dos proyectos de energía limpia uno eólico y otro fotovoltaico para Galápagos, y por último se dispone de estudios de factibilidad al 100 % de varios proyectos como el Zamora Santiago con capacidad de generar 6.000 MW de Potencia, que podría constituirse en el proyecto más grande del país, y el proyecto Cardenillo con 595 MW de potencia, pero no solo la generación ha tenido un gran impulso, sino también la distribución, la transmisión, los estudios de generación, la gestión, la eficiencia energética, llegando a registrar una inversión en el sector

¹⁸ Ecuador. Mandato Constituyente No. 15. Del 23 de julio del 2008.

eléctrico en el año 2013 de 1795 millones de dólares (Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos, 2013: 40-50).

Según indica este Ministerio Coordinador, a pesar que ya han entrado en operación varios proyectos de generación, solo el 53 % de la energía que se produce en el país es de origen hidroeléctrico, el 42 % sigue siendo termoeléctrico, más del 3% proviene aún de la interconexión internacional, y el aporte de la producción de origen eólica, de biomasa o fotovoltaica es todavía poco representativa.

El Código Orgánico de Producción Comercio e Inversiones del 2010, viene a complementar el marco regulatorio para el sector eléctrico, al determinar que los proyectos nuevos realizados por las empresas privadas de generación eléctrica, no tendrán trato discriminatorio, que gozarán de igual tratamiento, mecanismo de igual condición de garantía y pago, que el aplicado para las transacciones internacionales en aplicación de las Decisiones de la Comunidad Andina, lo que constituye una garantía para las inversiones que la empresa privada realice en la generación eléctrica.¹⁹

2.4 Otros Cuerpos normativos con gran influencia en los sectores estratégicos y de telecomunicaciones

Se expidieron leyes que si bien no tiene como finalidad regular directamente los sectores estratégicos, por su contenido y prescripciones encaminadas a obtener todos los beneficios económicos que generaban las empresas del Estado, revisaremos las disposiciones relacionadas con nuestro estudio de la Ley de Modernización del Estado, Ley de Creación del Fondo de Solidaridad y la normativa de Contratación Pública.

¹⁹ Ecuador. Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones 2010. Art. 98.

2.4.1 Enfoque de la Ley de Modernización del Estado y el Consejo Nacional de Modernización.

Esta ley fue el mejor ejemplo de acoplamiento que el Ecuador hacía con los postulados neoliberales a través de su normativa, el nombre completo de esta ley nos da una buena introducción sobre lo que se buscaba este cuerpo legal denominado “Ley De Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada” (Ley de Modernización) que fue expedida y publicada en el Registro Oficial No. 349 de 31 de diciembre de 1993, luego de ser aprobada por el Congreso del Ecuador de aquella época, elegido para cumplir funciones a partir del año 1992²⁰. Y encargado de llevar adelante la reforma legal y económica. (Cornejo, 1992: 1).

Son contradictorias las consideraciones y motivos que se expuso para expedir la Ley de Modernización, como consta en el preámbulo del mencionado cuerpo legal, entre otras argumentaciones para su expedición se indicó las siguientes:

- Se reconoció que existía una crisis económica desde inicios de la década de los años ochenta, que afectaba los intereses de las clases necesitadas.
- Que el Estado ecuatoriano ha auxiliado a las empresas privadas cuando éstas han estado imposibilitadas de continuar sus actividades, haciéndose cargo de dichas empresas que se han convertido en duras cargas para todos los ecuatorianos.

²⁰ El Congreso del Ecuador, según indica Diego Cornejo Menacho, en el año 1992 estuvo conformado de la siguiente manera: Partido Social Cristiano (PSC) 21 diputados; Partido Roldosista Ecuatoriano (PRE) 15 diputados, Partido de Unidad Republicana (PUR) 12 diputados, Izquierda Democrática (ID) 8 diputados, Democracia Popular (DP) 6 diputados, Partido Conservador Ecuatoriano (PCE) 5 diputados, Movimiento Popular Democrático (MPD) 3 diputados, Partido Liberal Radical (PL) 2 diputados, Partido Socialista Ecuatoriano (PSE) 2 diputados, Liberación Nacional (LN) 1 diputado, Concentración de Fuerzas Populares (CFP) 1 diputado, Frente Radical Alfarista (FRA) 1 diputado.

- Que el Ecuador no ha podido encontrar un modelo económico estable y duradero, por lo que ha tenido que entrar en procesos de ajuste que en vez de mejorar la vida de los ecuatorianos ha empeorado.
- Que por tanto se torna ineludible entrar en un proceso de privatizaciones y concesión de los servicios, con lo que se liberaría de las cargas que soporta el presupuesto general del Estado y se obtendría recursos financieros que permita atender las necesidades de los más necesitados.

Por un lado se reconoce que el Ecuador no tenía un modelo económico que le permita estabilidad y recursos financieros para afrontar sus obligaciones, cuya crisis se indica viene afectando al país desde los inicios de la década de los años ochenta, y que ello viene afectando a los más necesitados, es decir reconoce lo mal que le fue al país con las políticas anteriores pero se insiste con más de lo mismo; de manera expresa se reconoce que las empresas privadas se encontraban en dificultades para continuar con sus actividades y por ello han sido entregadas al Estado, con la consecuente carga para el erario nacional, se registra expresamente que bajo estas condiciones económicas ha sido necesario realizar procesos de ajuste que en vez de mejorar las condiciones de vida de la ciudadanía ha empeorado.

El diagnóstico que se hizo pudo ser acertado, lo que no se comparte es la alternativa que el Congreso tomó, quien consideró como única opción entrar en un proceso de privatización y concesión de los servicios públicos, para vender las acciones que el Estado tenía en las empresas de los sectores estratégicos, justificándose que por esta vía se podía obtener recursos para invertir en los sectores sociales postergados y atender sus necesidades apremiantes, en estas consideraciones se denota evidente orientación a reducir lo público, es directo y claro que estas normas buscaban traspasar la propiedad estatal a empresas privadas, no se buscaba

mejorar lo público sino reducirlo, en este contexto, el termino modernización equivalía a privatización.

Los impulsores de la privatización difundieron a los cuatro vientos un discurso sobre la mala situación de las empresas del Estado; tal vez orientado este discurso a justificar la privatización ante la sociedad y especialmente ante los sindicatos y organizaciones sociales que se oponían a la misma; y a la par se realizaba procesos para la venta de dichas empresas, eso fue absurdo, que lectura se podría dar al hecho que un vendedor hable tan mal de su propio producto que está vendiendo; salvo que el rol del vendedor no sea tal sino de comprador, por ello se fundamentó las sospechas que los propios vendedores se transfiguraban en compradores de manera indirecta.

Esta normativa generó gran debate en aquellos días, los sectores sociales no apoyaron el proceso privatizador, la población vinculó estos procesos con los intereses de los sectores hegemónicos tanto nacionales como externos, y esto generó tensión entre posiciones a favor de las privatizaciones y en contra de las mismas, a tal punto que los procesos privatizadores más importantes resultaron fallidos incluso aquellos que eran del sector estratégico, por ello en 1995 fue necesario incluso preguntar al pueblo en referéndum, si estaba de acuerdo en que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) dejara de tener el monopolio de la seguridad social y dar paso a la creación de empresas privadas para la prestación de este servicio, referéndum llevado a cabo el 26 de noviembre de 1995, en el que pueblo ecuatoriano se pronunció mayoritariamente que no que quería empresas privadas para la seguridad social.

Ley de Modernización del Estado, tiene dos objetivos principales: reducir el tamaño del Estado y transferir las competencias empresariales del Estado a los inversionistas privados, para cumplir el primer objetivo se habló de mejoramiento de la gestión pública mediante la racionalización, la eficiencia, la descentralización, desconcentración y simplificación; y el

segundo objetivo a través la venta de la venta de las empresas o participaciones del Estado, las concesiones o permisos, así lo expresa el Art. 1 de la referida Ley .²¹

Si contrastamos el artículo 1 de la Ley de Modernización con el numeral 1 del Artículo 46 de la Constitución Política de la República del Ecuador (CPRE) de 1979; encontramos que el primero no se ajusta al contenido estricto de la norma constitucional, pues la norma constitucional reservaba para el Estado las gestión de sectores estratégicos y solo facultaba de forma excepcional transferir dichos sectores a la iniciativa privada, por tanto la norma legal pretendía ampliar la facultad privatizadora más allá de lo permitido por la constitución vigente a esa época.²²

Este artículo constitucional que tiene la más alta jerarquía normativa, determinaba empresas de propiedad exclusiva del Estado, y aclaraba que son áreas de explotación económica reservada para el Estado los recursos naturales no renovables, los servicios de agua potable, fuerza eléctrica, telecomunicaciones, y otras empresas estratégicas definidas por ley, y concluía aclarando que el Estado puede ejercer sus actividades empresariales o económicas en áreas o sectores que por su trascendencia o magnitud pueden tener gran influencia económica o política y se haga necesario orientar hacia los intereses sociales. Al final de artículo se facultaba que en forma excepcional el Estado pueda delegar a las empresas privadas cualquiera de estas actividades de propiedad exclusiva del Estado.

El literal D, del artículo 1 de la Ley de Modernización facultaba la enajenación de las participaciones del Estado de las empresas públicas hacia las privadas, pero solo de aquellas empresas del sector *no estratégico*, es decir de aquellas no previstas en el numeral 1 del artículo 46 de la CPRE vigente a esa fecha; teniendo claro que no se permitía la enajenación de

²¹ El artículo 1 de la Ley de Modernización del Estado fue reformado por las reformas a la Ley de Transformación Económica del Estado, también conocida como Ley Trole II.

²² Ecuador. Ley de Modernización del Estado. 1993. Ar. 1. Y Constitución Política de la República, 1979. Art. 46.

las empresas del sector estratégico, entonces la libre competencia estaba facultada para los sectores estratégicos pero sin vender las empresas del Estado de estos sectores, y aunque el artículo no lo mencione expresamente, deja entender que se facultaba la libre competencia en los sectores estratégicos bajo la creación de empresas nuevas por parte del sector privado, pero sin enajenar las participaciones de propiedad del Estado ya que expresamente lo prohibía el literal D del Art. 1 de la ley de Modernización del Estado.

Estos literales C y D del artículo 1 de la Ley de Modernización del Estado, jugaron un rol decisivo para el futuro de las empresas públicas, fue el centro de las discusiones e interpretaciones acerca de la facultad de privatizar o no las empresas del sector estratégico; estos literales fueron objeto de reformas en agosto del año 2000 y el nuevo texto de estos mismos fue objeto de una demanda y consecuente declaratoria de inconstitucionalidad por parte del Tribunal Constitucional en diciembre del año 2000.

Posterior a las reformas introducidas en el año 2000 por la Ley Para Promoción de la Inversión y la Participación Ciudadana; los literales C y D del artículo 1 de la Ley de Modernización del Estado, esta vez sí se alcanzó a determinar con claridad que todos los sectores de la economía, estratégicos y no estratégicos eran posibles de ser entregados a la iniciativa privada, esto fue un éxito para los privatizadores.

La Ley Para la Promoción de las Inversiones y la Participación Ciudadana, no fue discutida ni expedida por el Congreso Nacional de aquella época; fue un Decreto Ley librado por presidente Gustavo Noboa, quien remitió el proyecto días antes del cambio de autoridades del Congreso Nacional, específicamente el 13 de julio del año 2000, y aprovechándose de la falta de respuesta expresa o consentimiento tácito del congreso que no pudo discutir el proyecto dentro de los 30 días, por ser enviado como un proyecto económico urgente, ordenó publicar

su proyecto, como ley de la república, de tal suerte que las normas contenidas en este cuerpo legal, su legitimidad y validez fueron cuestionadas desde antes de su nacimiento.

La Ley de Modernización crea el Consejo Nacional de Modernización (CONAM) cuyo organismo tiene la finalidad de diseñar las estrategias, dirigir, controlar y coordinar los procesos modernizadores, cuya conformación del Consejo Nacional estuvo integrado por delegados del presidente de la república, excepto el representante de los trabajadores servidores públicos y el representante de las cámaras de la producción, lo que evidencia el intento privatizador desde el más alto nivel.²³

Con las reformas introducidas en el año 2000, al amparo de la constitución del año 1998, quedó clara y expedita la facultad para enajenar las empresas del Estado incluidas las empresas del sector estratégico, se establece ya una normativa para minimizar el tamaño del Estado a través del pago de compensaciones por renuncia voluntaria de sus servidores y establece la descentralización como mecanismo de pasar competencias del gobierno central a los gobiernos autónomos locales.

En resumen, todo su articulado buscaba la reducir las facultades del Estado, transferir los bienes del Estado, eliminar las empresas públicas, concesionar los servicios públicos, reducir la importancia de la planificación del Estado y todo ello dejar en manos del sector privado. El Consejo Nacional de Modernización (CONAM) constituía la piedra angular de este proceso encaminado a la privatización y la reducción del tamaño del Estado; institución que con el cambio de tendencia del año 2007 fue el primero en ser eliminado, pues mediante decreto ejecutivo No. 103 de fecha 22 de febrero del año 2007, fue fusionado a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

²³ Ecuador. Ley de Modernización del Estado. 1993. Art. 8

2.4.2 Ley de Creación del Fondo de solidaridad

El 24 de marzo de 1995 se expidió la Ley de Creación del Fondo de Solidaridad, publicado en el Registro Oficial No. 661 de la misma fecha; para expedir esta ley se consideró que los recursos que se obtenía por la aplicación de la Ley de Modernización ya sea por la venta o concesión de las empresas públicas tanto del sector estratégico como no estratégico, debían ser invertidos para elevar el nivel de vida de la población ecuatoriana, por tanto era necesario crear este Fondo de Solidaridad, como una entidad pública, dotada de personería jurídica, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios; pero adscrita a la presidencia de la república y bajo el control de la Contraloría General del Estado.

Este fondo tenía la finalidad de proveer los recursos financieros para ejecutar las políticas de desarrollo, exclusivamente atender áreas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, preservación del medio ambiente, vivienda de interés social, electrificación rural, cultura, empleo productivo y otros servicios de interés general; para este fin se dispuso que el Fondo de Solidaridad se financiará con el producto de la enajenación de la participación del Estado en las empresas estatales, de la transferencia de los bienes de propiedad del Estado y el producto de las concesiones.

Por mandato legal se autorizó un capital social del Fondo de Solidaridad de tres mil millones de dólares, se prohibió la descapitalización de este fondo, se ordenó que la programación anual no pueda afectar su capital, se dispuso que los recursos del fondo puedan ser invertidos en títulos valores de renta fija o variable de gran seguridad ya sea del mercado nacional o internacional, para cuyas inversiones el Fondo de Solidaridad podía solicitar los servicios del Banco Central.

Se reformó la normativa del sector estratégico en las áreas de telecomunicaciones y electricidad, se convirtió a las empresas públicas telefónicas y eléctricas en sociedades anónimas; cuyo paquete accionario por mandato legal pasaron al Fondo de Solidaridad, de tal suerte que este fondo llegó a tener bajo su control dos de los sectores estratégicos más importantes del país telefónica y electricidad (excepto petróleo), y siendo titular de las acciones tenía derecho a recibir los dividendos como cualquier inversionista.

Esta Ley prohibía descapitalizar el Fondo de Solidaridad, y el artículo 8 ordenaba que estos recursos sean invertidos en operaciones estrictamente financieras, en títulos valores de renta fija y variable en mercados nacionales o internacionales de alta seguridad. Estas disposiciones legales fueron las que mayor crítica merecieron, se consideró irrazonable que el país invierta los recursos financieros de sus empresas en mercados supuestamente de «alta seguridad» que por lo general están en Estados Unidos y Europa, para recibir rendimientos muy bajos, y a la par el país pagaba un alto servicio de una deuda externa que absorbía gran parte de su presupuesto, y además las empresas públicas sin los suficiente recursos para las inversiones de infraestructura o ampliación.

La Constitución de Montecristi del año 2008, ordenó que el plazo de 360 días se liquide el Fondo de Solidaridad y se transfiera al régimen de empresas públicas, luego este Fondo efectivamente conforme lo ordenado por la Constitución fue extinguido mediante Decreto Ejecutivo No. 129 de 13 de noviembre del 2009, publicado en el Registro Oficial de 29 de Noviembre del mismo año, ordenando la correspondiente disolución y liquidación, y por último mediante resolución No. SBS-2010-261 emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros con fecha 5 de mayo del año 2010 se eliminó del catalogo de cuentas de dicha superintendencia, de esta manera concluyendo definitivamente su vida jurídica.

2.4.3 Normativa de la Contratación Pública

Si la constitución del año 1998, no daba importancia a la planificación del Estado y a los sectores estratégicos, la Ley de Contratación Pública expedida en el año 2001 hacía lo propio, en su articulado no hubo la menor intención de proteger e impulsar al proveedor local, todo estaba abierto para el mundo, no existió ninguna disposición normativa que contribuyera a mejorar la balanza comercial a través de la compras que realizan la empresas públicas o el Estado en general, no hubo ningún incentivo para la transferencia de tecnología o del conocimiento; no se consideró de ninguna manera a las compras públicas como una herramienta estratégica para el desarrollo, a pesar de las cuantiosas cifras que se destina para estas compras, de manera consciente o inconsciente todo estaba entregado a la libre competencia y a las supuestas reglas del mercado.

En agosto del año 2008, se expidió la Ley Orgánica de Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP), con una visión totalmente distinta no solo en cuanto al mejoramiento y transparencia de los procesos de contratación, sino no sobre todo porque está orientada a convertirse en una herramienta estratégica que contribuye directamente a impulsar al proveedor local, a evitar a salida de divisas, mejorar la balanza comercial, contribuir al cambio de matriz productiva y a recibir beneficios de transferencia tecnológica.

La LOSNCP estableció un sistema de preferencias para los proveedores locales y nacionales en la provisión de obras, bienes y servicios, otorgando puntos de ventaja en la valoración de las ofertas, y de esta forma promueve e incentiva la producción local y nacional; se dispuso que los pliegos contendrán criterios de valoración para incentivar el empleo de materiales, insumos, equipo y mano de obra de origen local o nacional, se determinó que los recursos públicos que se inviertan para la contratación de obras, bienes o servicios deben servir

como dinamizadores de la economía, deben servir para la generación de empleo, el mejoramiento de la industria, y la redistribución de la riqueza.²⁴

Para los casos en los que no fuera posible contratar con proveedores nacionales la LOSNCP determinó que la entidad encargada de la contratación pública mediante la regulación correspondiente incluirá la obligación de transferencia de tecnología y de conocimiento en toda contratación de origen no ecuatoriano, de esta forma se buscó impulsar el desarrollo tecnológico.²⁵

Para concluir este capítulo, es pertinente mencionar el Estudio realizado por Marcelo Jaramillo sintetiza lo sucedió en las empresas públicas bajo la tendencia privatizadora, por ejemplo en 1993 se disolvió la Empresa Pesquera Nacional (EPNA) que fue creada en 1973, se disolvió la Empresas Nacional de Productos Vitales (EMPROVIT) Creada en 1977, Ecuatoriana de Aviación nacionalizada en 1974, se transformó en Sociedad Anónima y luego se enajenó, la Empresa Nacional de Almacenamiento y Comercialización de Productos Agropecuarios y Agroindustriales (ENAC) creada en 1974 fue suprimida en 1997, la Empresa de Suministros del Estado una de las más antiguas, fue suprimida en 1994, todas estas supresiones, liquidaciones o transformaciones se lo hizo bajo la tutela jurídica de la Ley de Modernización (Jaramillo, 2011:36).

Hoy podemos juzgar con mayor claridad que los argumentos que se esgrimieron para expedir la normativa que allanó el camino a la privatización fue equivocada y la forma como se pretendió llevar adelante los procesos de enajenación o venta de las participaciones del Estado fueron definitivamente perjudiciales a los intereses nacionales; se pretendió equiparar público a ineficiente lo cual ha quedado demostrado que no es verdad porque hay empresas públicas

²⁴ Ecuador. Ley Orgánica de Sistema Nacional de Contratación Pública. 2008. Art. 24, 54, y consideraciones previas.

²⁵ Ecuador. Ley Orgánica de Sistema Nacional de Contratación Pública. 2008. Art. 25.

que trabajan a la par que las privadas, se acusó de extrema corrupción en las empresas públicas, sin completar que si hubo tal corrupción, los responsables de ésta eran los mismos que pretendía privatizar, ya que ellos mismos tenían el poder político desde el que manejaban de manera clientelar y arbitraria, los defensores de la privatización magnificaron los beneficios de la inversión extranjera y la supuesta eficiencia de lo privado, a tal punto que el objeto y fin de todos estos esfuerzos parecería que fue alcanzar la eficiencia a través de la privatización sin percatarse que, estos aspectos no son sino herramienta para un fin mas levado que es el bienestar del ser humano, la protección de los derechos, el buen vivir, en este análisis obstinado por vender las empresas del Estado, nunca se consideró cual será el efecto de las privatizaciones en las clases más vulnerables que por cierto eran la mayoría, no se mencionó si ellos podrán acceder a los servicios, no se analizó cual sería el efecto en el empleo, en la estabilidad de la moneda, en los efectos ambientales, por ello este análisis y justificación para emitir todas las leyes que abrieron el camino para las privatizaciones en el periodo 1992 al 2007 resulto limitado y acomodado a las elites que podían apropiarse de la empresas estatales, después de todo los pobres que eran la mayoría no tenía ninguna posibilidad de transformarse en accionistas.

La normativa expedida a partir del año 2007, hace una ruptura con la tendencia anterior, pretende convertirse en una herramienta para el cumplimiento de los objetivos del Estado, pues concede gran importancia a la planificación, determina con claridad los sectores estratégicos que han de servir para el cumplimiento de los objetivos del Estado, se expide la Ley Orgánica de Empresas Públicas para impulsar las empresas del Estado, se concede un orden de prelación con beneficio para el Estado en el manejo de los sectores estratégicos, se incorpora en la normativa criterios de distribución adecuada de la riqueza, se emite normas para que las empresas públicas aporten al cambio de la matriz productiva y a la sustitución de

importaciones; todo esto sin llegar a extremos, ya que de manera excepcional la normativa faculta autorizar la participación del sector privado en los sectores estratégicos, es decir se ha permitido la coexistencia de los sectores público y privado, bajo reglas que privilegien el beneficio de las mayorías.

Para concluir, dejamos en claro que no consideramos que toda privatización sea mala, ni todo lo público bueno por naturaleza, compartimos el criterio de Joseph Stiglitz quien afirmó que luego de haber estudiado tanto las fallas de mercado como del Estado «no era tan ingenuo como para fantasear con que el Estado podía remediar todos los fallos del mercado, ni tan bobo como para creer que los mercados resolvían por sí mismos todos los problemas sociales» por tanto nuestra posición se ha manifestado en contra de esos procesos privatizadores específicos que tenían todos los elementos para generar efectos negativos en el empleo, en la estabilidad económica, en los derechos de los trabajadores, en los ingresos del Estado, en la sustitución de importaciones y en la pérdida del manejo de los sectores estratégicos como elemento para la consecución de los objetivos de Estado.

CAPITULO III

3. Principales atribuciones y deberes del gerente general de la empresa pública

En este capítulo abordaremos el estudio de la normativa que tiene relación directa con las principales atribuciones y deberes del gerente de la empresa pública en el desempeño de las actividades diarias, para ello hemos considerado como las más importantes aquellas que se encuentran prescritas en la Ley Orgánica de Empresas Pública (LOEP) sin dejar de establecer la relaciones con otros cuerpos normativos como el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, el Código Civil, Ley Orgánica de Sistema Nacional de Contratación Pública, que también determinan deberes y atribuciones para el gerente general de la empresa pública.

En los capítulos anteriores se revisó que las orientaciones estratégicas del Estado se materializaron en la normativa, ahora se revisará de qué manera la normativa específica y vigente determina deberes y atribuciones puntuales para el gerente de la empresa pública y su relación con logro de los objetivos específicos de la empresa pública, y de esta manera con los objetivos estratégicos del Estado. Para facilitar el estudio y la comprensión de los temas analizados, se han incorporado como anexos modelos y ejemplos de la Empresa Pública EP PETROECUADOR, excepto en los casos que esta empresa no dispone de información, en cuyo caso se ha tomado ejemplos de otras empresas públicas.

3.1 La representación legal, judicial y extrajudicial de las empresas públicas

La empresa pública es una persona jurídica²⁶, un ente ideal, ficticio, creado por la ley, que no tiene capacidad de realizar ningún acto por sí misma, sino solo por medio de una persona física que lo representa y que se llama gerente general, bajo esta premisa, la persona jurídica y por ende la empresa pública es considerada como incapaz por el Código Civil (Art. 1463) por tanto para que pueda adquirir obligaciones y ejercer derechos es necesario que actúe por medio de un gerente legalmente designado y posesionado.

El gerente de la empresa pública actúa a nombre de la empresa por mandato legal, el Código Civil (Art. 1464) faculta que una persona capaz actúe a nombre de una incapaz, de esto se deriva que el gerente de una empresa pública puede actuar a nombre de la empresa pública, pero para ello debe hallarse en pleno goce de sus derechos, con capacidad para contratar y obligarse civilmente, debe cumplir con todos los requisitos exigidos por la ley para su designación, de no ser así, los actos que ejecuta a nombre de la empresa no tendrán valor.

Por mandato de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP, artículo 10) el gerente general de la empresa pública tiene la facultad y obligación de representar legal, judicial y extrajudicialmente a la empresa, por tanto es el responsable de la gestión empresarial, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa; y, como consecuencia de ello es el responsable de los efectos derivados de sus acciones y omisiones, que pueden derivar en responsabilidades de orden civil, administrativo, o incluso de carácter penal.

²⁶ La ley define a la empresa pública como una *persona jurídica de derecho público*, con patrimonio propio, con autonomía presupuestaria, financiera, económica y administrativa, encaminada a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento de recursos naturales y en general al desarrollo de actividades económicas del Estado.

La empresa pública desde su creación hasta cuando termina su vida jurídica, siempre debe contar con un representante legal que cuide sus intereses, y en el caso que la empresa haya perdido su razón de ser, ya sea por haberse cumplido sus objetivos, o porque su existencia no conviene a los intereses nacionales o comunitarios, la empresa pública entrará en liquidación, en cuyo caso el representante legal será el liquidador designado por el directorio, aclarando que la liquidación de una empresa pública se dispondrá solo en los casos que no es posible la fusión (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009: Art. 59).

Los deberes y atribuciones del gerente general de la empresa pública empiezan una vez que el directorio de la empresa ha decidido designarle como tal y el gerente acepta su cargo, en la práctica esto sucede cuando se reúne el directorio y emite una resolución numerada en la que esencialmente indica lo siguiente: el día y la hora de la reunión, el número de resolución, el nombre de la empresa pública, el fundamento legal (LOEP, Art. 9), el nombre del gerente cesante, la designación del nuevo gerente con la indicación del nombre completo, el tiempo desde cuándo entrará en ejecución y las firmas de los miembros del directorio (Anexo No. 1).

Las atribuciones y la mayoría de deberes del gerente general de la empresa pública terminan cuando el directorio ha emitido una resolución en la que sustituye o cesa del cargo, pero esta no es la única forma de terminar con los deberes y atribuciones del gerente general, pueden darse otros casos como la ausencia temporal o definitiva por calamidad, enfermedad o muerte, la presencia de una incapacidad sobreviniente que lo inhabilite, en cuyas situaciones reemplazará en el cargo el gerente general subrogante hasta que el directorio designe un nuevo, la cesación de la personalidad jurídica de la empresa también concluye con las atribuciones del gerente pero en este caso será reemplazado por un liquidador (LOEP, Art. 12, 59).

Es muy importante aclarar que si bien las atribuciones del gerente general concluyen o terminan como se indica en el párrafo anterior, no sucede lo mismo con los deberes y

responsabilidades derivados de su gestión; pues al ser la empresa pública un ente de derecho público, genera para sus representantes y administradores obligaciones de rendir cuentas a las autoridades de control y judiciales en forma posterior al ejercicio del cargo, cuyos plazos pueden extenderse de forma indefinida, incluso por toda la vida, por ejemplo: la Contraloría General del Estado podrá determinar responsabilidades administrativas, civiles o incluso indicios de responsabilidad penal hasta en 7 años según el artículo 71 de la Ley Orgánica de Contraloría General del Estado (LOCGE); según la Constitución de la República los delitos de peculado, cohecho, concusión y enriquecimiento ilícito son imprescriptibles, también las acciones para perseguir los daños ambientales son imprescriptibles, todo esto indica que los deberes de un gerente general no terminan al abandonar el cargo, y que en caso de haber indicios de distracción de los fondos públicos o daño ambiental tendrá una obligación pendiente con el Estado y la justicia por toda la vida (Constitución de la República, Art. 233, 396).

La representación judicial que tiene el gerente general de la empresa pública, significa la capacidad otorgada por la ley para que éste pueda comparecer a juicio como actor demandado o tercerista, y lo pueda hacer en forma personal o a través de un abogado al que confiere dicha facultad; en la práctica no es común que el gerente general de una empresa comparezca personalmente a las judicaturas para iniciar o proseguir las causas de su empresa, lo común es que otorgue un poder especial y procuración judicial para que un abogado comparezca por él, conforme faculta el Código de Procedimiento Civil en el artículo 40, esto facilita y viabiliza la defensa de los derechos litigiosos de la empresa y esta forma de delegar la representación es plenamente válida porque está facultada por la ley para la mayoría de casos (Anexo 2).

Pero no en todos los casos está permitido que el Gerente delegue la comparecencia a una judicatura; en el caso de juicios penales la ley exige la comparecencia personal del representante legal para reconocer la acusación particular, y para la audiencia de juicio también se exige la presencia directa del acusador particular (Código de Procedimiento Penal, 2000: Art. 55, 280) esta exigencia podría estar justificada por la necesidad de la inmediación y concentración de la prueba como garantías de los derechos del procesado, o por que se confundía el papel del agraviado con el de testigo. Estas normas que obligan la comparecencia personal del gerente, se han convertido en un gran impedimento para el ejercicio eficiente de las acciones penales a favor de las empresas. Con la vigencia del Código Orgánico Integral Penal del año 2014 (COIP), la situación mejora un poco por que se faculta para que el acusador particular pueda comparecer por medio de su apoderado o procurador judicial, pero se sigue exigiendo que a la audiencia de juicio debe comparecer el representante legal de forma personal, esto dificulta la prosecución de los juicios penales y puede dejar en la indefensión a las empresas públicas cuando han sido víctimas de delitos.

A nuestro criterio no tiene sentido que el gerente tenga que acudir a la audiencia de juicio y permanecer en ella por todo el tiempo que dure ésta, ya que incluso podrían ser varios días, tomando en cuenta además que la esencia de su comparecencia es como víctima y casi nunca como testigo, por tanto esta disposición exige de manera innecesaria la presencia del gerente general en forma personal; esta parte de la normativa consideramos que no aporta a una gestión eficiente del conflicto, obliga al gerente a ocuparse de asuntos en los que no aporta para general valor, no ayuda a la solución del conflicto, dificulta la defensa de los intereses públicos.

La representación extrajudicial se deriva de la representación legal, pues si el gerente tiene la facultad de representar a la empresa, celebrar actos y contratos que generan

obligaciones, puede comparecer a juicios y defender los derechos de su representada, también tiene la facultad de solucionar los conflictos de manera extrajudicial, es decir por la vía del acuerdo o la mediación, siempre que no perjudique los intereses de su representada, cuya facultad también esta otorgada a los liquidadores de las empresas públicas (LOEP, 2009: Art. 11,59)

3.2 El Plan General de Negocios

El Concepto de Álvaro Félix es muy útil para comprender el contenido y la utilidad de un plan de negocios, quien define a éste como una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como punto de partida para un desarrollo empresarial, es un documento escrito en el que se plasma de manera metódica las ideas, el modo de llevarlas a cabo, los objetivos planteados para alcanzar y las estrategias que utilizar, para ello se evalúa la calidad del negocio, se interpreta el entorno de la actividad empresarial, los resultados que se obtendrán, se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de los recursos para ponerlos en marcha (Félix, 2007, 1-2).

El gerente de la empresa pública no puede perder de vista para que planifica, por ello es necesario citar el artículo 275 de la Constitución de la República: El Estado planificará el desarrollo para garantizar el *ejercicio de los derechos*, la *consecución de los objetivos del régimen de desarrollo*, la *equidad social y territorial*; Esta obligación impuesta por la Constitución no puede ser soslayada ni distraída, nos ayuda a no perder de vista cual es el fin mismo del sector público y en particular de las empresas públicas, a no confundir medios con fines, y en especial a tener claro que la eficiencia, la confianza, el buen desempeño, la productividad son herramientas necesarias para conseguir fines superiores, herramientas que de nada servirían si no están al servicio de la protección de derechos y la equidad social.

El numeral 6 del artículo 11 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP, 2009) impone al gerente de toda empresa pública la obligación de preparar y poner en conocimiento del directorio el plan general de negocios, expansión e inversión y el presupuesto general de la empresa pública. Esta prescripción normativa no es precisa, si bien indica quién y qué se debe hacer, no indica cuando se debe realizar este plan de negocios, ante esta falencia consideramos que este plan general de negocios será imprescindible previo a la creación de la empresas pública y puntualmente antes que SENPLADES emita el informe favorable.

El Plan Nacional de Desarrollo es la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública, en el se articulan las acciones de corto y mediano plazo, con una visión de largo plazo, su observancia y cumplimiento es obligatorio para el sector público, por ende para las empresas públicas y en consecuencia los presupuestos de éstas deben sujetarse a este plan, el presupuesto es un instrumento complementario de la planificación (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010: Art. 34, 52).

La normativa no agrega mucho a la forma de elaborar este plan de negocios, pero creemos que el Gerente de la empresa pública nunca debe pretender elaborar este plan, bajo su individual óptica e inspiración, al contrario, el gerente de la empresa pública deberá nutrirse y apoyarse de los especialistas en cada tema; es la primera muestra de la capacidad de realizar un trabajo en equipo, en el que de forma imprescindible han de participar al menos los técnicos especialistas del sector del negocio, el área económica financiera y el área jurídica.

La planificación que realiza el gerente de la empresa pública, a diferencia de la empresa privada, no tiene una jerarquía absoluta del más alto nivel estratégico en todos los aspectos, ni se puede dar rienda suelta a la creatividad y libertad para escoger el sector del negocio o el producto, pues este plan de negocios de forma imprescindible debe alinearse a los objetivos y delimitación de sectores estratégicos ya establecidos en la Constitución de la República, en el

Plan Nacional de Desarrollo, y en la normativa del sector al que pertenece la empresa pública, por tanto consideramos que se trata de una planificación básicamente táctica y operativa, lo que no significa que dentro de este marco de acción se encuentre totalmente vedado algunos aspectos estratégicos relacionados con el producto, el servicio o asuntos específicos de la empresa orientado a tener siempre una estrategia real y actualizada, es decir existe espacio para las ideas nuevas y la creatividad.

La Constitución de la República respecto a la planificación, determina que es un deber primordial del Estado planificar el desarrollo nacional, promover el desarrollo sustentable y la redistribución de la riqueza para acceder al buen vivir, que esta planificación ha de llevarse a la práctica de manera participativa y en democracia con la intervención de las y los ciudadanos a quienes se les asigna un rol protagónico en la construcción del poder, es decir el proceso de planificación estratégico, tiene un proceso de construcción amplio bajo los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad. (Constitución de la República, 2008: Art. 3 y 95, 275-280).

El gerente de la empresa pública tendrá en cuenta que el artículo 141 de la Constitución de la República, concede al presidente de la república la atribución de rectoría, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas nacionales, por tanto es el presidente de la república quien elabora a través del la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) la propuesta del plan estratégico para que sea puesto a consideración del Consejo Nacional de Planificación para su discusión y aprobación; en este marco, las empresas públicas estratégicas son entes de derecho público que forman parte de las políticas públicas del Estado, en consecuencia son parte de un plan estratégico general y no podrían apartarse de estos objetivos generales (Constitución de la República, 2008: Art. 141,147).

Aunque la ley no determina con precisión cuándo ni en qué casos se debe presentar el plan de negocios, creemos que éste es obligatorio para la creación de la empresa pública o para la aprobación de filiales, subsidiarias, agencias o unidades de negocio, en estos casos consideramos es necesario una planificación amplia y que abarque los niveles estratégico, táctico y operativo, pero cuando la empresa ya está constituida se entiende que ya dispone de un plan general de negocios alineado a los objetivos estratégicos del Estado y a la normativa, entonces solo habrá la necesidad de revisar las estrategias ya planteada para hacerla actualizada y real; y en base a ello diseñar los planes operativos.

La LOEP no determina tampoco, qué debe contener el plan de negocios, en este sentido el decreto ejecutivo No. 1064 de 1 de marzo del 2012, contribuye a esclarecer el tema, al expedir las directrices para la creación de las empresas públicas por parte del ejecutivo, cuyo artículo primero determina que antes de crear una empresa pública se debe presentar a SENPLADES el proyecto que debe contener: los datos generales de la empresa, los objetivos, la articulación normativa e institucional, el diagnóstico institucional del área a invertir, análisis de rentabilidad, la estimación de beneficios previsibles, el modelo de gestión y el organigrama funcional con los sueldos, una vez que SENPLADES califique el proyecto como viable, emitirá un informe previo de pertinencia. En este caso se anexa el informe de SENPLADES relativo a la Empresa Nacional de Agua, toda vez que EP Petroecuador ya existía cuando se expidió la LOEP, por tanto no dispone de estos informes (Decreto Ejecutivo 1064, 2012: Art. 1) (Anexo No. 3).

Previo al informe favorable que califique al proyecto como viable y alineado a la normativa tanto de la constitución como a la planificación estratégica, SENPLADES emitirá un informe en el que analizará entre otros temas los objetivos de la nueva empresa, la inversión inicial, la articulación normativa, la viabilidad técnica, la descripción de los beneficiarios, los

beneficios sociales, los beneficios económicos. Por cuanto EP Petroecuador no es una empresa nueva no existe este informe de SENPLADES para su creación, en tal virtud se ha revisado el informe favorable de otra empresa del sector estratégico, que contiene de manera detallada todos los aspectos antes indicados.

Es Obligatorio para el gerente de la empresa pública vincular las directrices determinadas por el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa²⁷ con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, por tanto el presupuesto deberá observar las normas establecidas en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP), en el marco del régimen de desarrollo para el buen vivir, en este sentido el presupuesto de la empresa pública deberá contribuir a la garantía de los derechos, la participación ciudadana y el control social, la construcción de un sistema económico social, solidario y sostenido, con reconocimiento de las distintas formas de trabajo y producción, que promueva la transformación de la estructura primario exportadora, que promueva la acumulación de la riqueza y la distribución equitativa de los beneficios del desarrollo (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010: Art. 1,2,4).

El gerente a través de esta atribución puede materializar todas estas aspiraciones establecidas en la ley, a través de la ejecución presupuestaria puede mantener o incrementar la riqueza y capacidades sociales y del Estado, en este sentido la empresa pública tiene la facultad de priorizar los proyectos de inversión, a través de la máxima autoridad que constituyen los directorios, cuyos miembros toman decisiones en base al plan de negocios propuesta por los gerentes (COPFP, 2010: Art. 55-60).

²⁷ Según el Art. 21 del COPFP, el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, está integrado por: El Consejo Nacional de Planificación, la Secretaría técnica del Sistema, los Consejos de Planificación de los gobiernos descentralizados, los Consejos Sectoriales de Política Pública de la Función Ejecutiva, Los Consejos Nacionales de Igualdad, y las Instancias de participación definidas en la Constitución y la ley.

Por estas consideraciones se determina que la normativa a pesar de tener una orientación apropiada, no aporta lo suficiente en este tema para el desempeño del cargo del gerente general de la empresa pública del sector estratégico, en consecuencia a pesar que en varios pasajes de la normativa se indica que la planificación ha de ser orientada al cambio de matriz productiva, la eficiencia y la equidad, al no regular asuntos de mucha importancia, deja a la discrecionalidad y buena voluntad de los gerentes el cumplimiento del tema.

3.3 El plan Anual de Contrataciones

El Plan Anual de Contrataciones (PAC es un listado de los bienes obras y servicios que la empresa pública pretende contratar durante el año, en el que se debe hacer constar: una descripción de los bienes obras o servicios a contratarse con la indicación de la cantidad, el presupuesto estimado y el trimestre o periodo del año en el que la empresa pretende realizar dicha contratación, pero no es un listado cualquiera ni un asunto aislado, es la determinación de los bienes, obras y servicios que el gerente ha decidido comprar, por medio de la cual el gerente se orienta a comprar a sus connacionales, busca de manera deliberada impulsar la producción, sustituir importaciones, y así contribuir a mejorar la balanza comercial, es decir alinearse con los objetivos estratégicos del Estado (Reglamento General a la LOSNCP, 2009:Art. 25).

Como se indicó en el capítulo II, las compras públicas son una herramienta valiosa para incidir de manera importante en la sustitución de importaciones, en el cambio de la matriz productiva y a consecuencia de ello también contribuir a mejorar la balanza comercial y de pagos; la normativa ha impuesto obligaciones legales a las empresas públicas y a todas las

entidades del Estado orientadas a comprar productos nacionales, incluso concediendo privilegios a los proveedores locales y pequeños.

El gerente de la empresa pública debe cumplir el mandato legal de comprar preferentemente bienes y servicios producidos localmente, esto busca constituirse en un estímulo para el sector productivo, generar mayor producción nacional, más empleo y reactivación de la economía local; se trata de generar un círculo virtuoso en el que las compras públicas incidan significativamente en la producción nacional, como consecuencia de ello se importe menos y esto a la vez incida en la balanza de pagos.

En la práctica este mandato legal, no podría materializarse con eficiencia sin el impulso al cambio de la matriz productiva, sabemos que el Ecuador es un país primario exportador y de otra parte es conocido que los bienes y servicios que requieren las entidades públicas tienen alto contenido tecnológico y de especialidad en su orden, que en muchos casos el proveedor nacional no estaría en capacidad de cubrir estas exigencias; por ello se debe insistir no solo en la obligación de comprar bienes nacionales, sino en una serie de medidas para materializar ese cambio de la matriz productiva; en realidad no son asuntos aislados, si se logra el cambio de la matriz productiva, las empresas públicas podrían adquirir bienes y servicios de calidad producidos localmente y esto naturalmente beneficiaría la balanza de pagos, y se alcanzaría ese círculo virtuoso al que la normativa pretende contribuir.

Disponer por mandato legal que las empresas públicas compren bienes y servicios locales, no es un arancel, pero sus repercusiones indudablemente tienen incidencia en el comercio internacional, prueba de ello ha sido lo manifestado en las negociaciones comerciales de Ecuador con la Unión Europea, en donde se muestra el interés de preservar algunos privilegios para las pequeñas y medianas empresas en la provisión de bienes y servicios, como de mantener la capacidad regulatoria del Estado.

El PAC también sirve para que el productor nacional de bienes o servicios o contratista de obras, pueda planificar la expansión y desarrollo de sus productos, por ello es imprescindible que la planificación del Estado sea publicada con la suficiente antelación, y en el caso del PAC este debe ser publicado al inicio de cada año, hasta el 15 de enero²⁸, con una indicación detallada de los bienes y servicios que contratará durante el año, la indicación de la época del año en la que hará la compra, y la cantidad que requerirá, datos que permitirán al sector privado avizorar las condiciones de la demanda.

Es atribución del gerente general de la empresa pública aprobar el PAC y publicarlo hasta el 15 de enero de cada año, toda empresa pública debe contar obligatoriamente con un plan estratégico y con un PAC, mismos que obligatoriamente guardarán relación con las políticas del gobierno, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del Estado; y además será la herramienta para la evaluación de los administradores de las empresas públicas (LOEP, 2009: Art. 9, 34).

Según los requerimientos realizados por el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP) el documento que contiene el PAC debe llevar diez columnas con los siguientes datos: El número, la partida presupuestaria, el código del producto o CPC, el tipo de compra que puede ser bien, obra o servicio, la descripción precisa y concisa del bien obra o servicio, la cantidad, la unidad de medida, el costo unitario referencial, el valor total referencial, y el periodo cuatrimestral en el que se realizará la contratación (Anexo 4).

Toda esta normativa relacionada con las compras pública consideramos es muy acertada, impone deberes y atribuciones puntuales y está totalmente alineada a los objetivos estratégicos del Estado, sin embargo para que tenga resultados óptimos depende de otros aspectos como el verdadero cambio de matriz productiva y el mejoramiento tecnológico.

²⁸ El artículo 22 de la LOSNCP dispone que hasta el 15 de enero de cada año, se debe publicar el PAC y en caso de reforma también se debe publicar en la página oficial de Contratación Pública.

3.4 La aprobación de reglamentos internos

El gerente de la empresa pública tiene la potestad de aprobar reglamentos internos para la buena marcha de la empresa; el reglamento interno tiene un nivel jerárquico básico de acuerdo a nuestro sistema jurídico; primero está la Constitución de la República, luego tenemos los tratados y convenios internacionales, las leyes orgánicas, las leyes ordinarias, las normas regionales y las ordenanzas distritales, los decretos y reglamentos, las ordenanzas, los acuerdos y las resoluciones, y los demás actos y decisiones de los poderes públicos (Constitución de la República, 2008: Art. 425).

En esta jerarquización de la normativa realizada por la Constitución de la República, no aparecen los reglamentos internos de manera específica; cabe aclarar que los reglamentos a los que hace alusión el artículo 425 antes indicado, no se refiere a los reglamentos que aprueba y dicta el gerente de la empresa pública, sino a aquellos expedidos por el presidente de la república con carácter general y obligatorio para la aplicación de las leyes; por tanto el reglamento interno dictado en una empresa pública podemos entender como un acto administrativo, por ende sus prescripciones no podrán contravenir ninguna norma contenida en ordenanzas, decretos, reglamentos generales, leyes ordinarias, leyes orgánicas, convenios internacionales, y peor aún no podrá afectar normas o principios constitucionales.

Como señala Jaime Cárdenas (2009) un reglamento es un acto de carácter administrativo que emana generalmente de una autoridad administrativa y es un medio para la ejecución de las leyes; precisamente en el caso de los reglamentos internos de las empresas públicas, estos son actos administrativos emanados del gerente de la empresa que actúa como funcionario público y lo hace con la facultad otorgada en la LOEP en su artículo 11 numera 8,

de esta manera precisando su articulación al sistema jurídico y marcando su diferencia con otros reglamentos como los que emite el presidente de la república.

No compartimos la idea de que el mejor reglamento es aquel que no existe, consideramos que se trata de tener una buena regulación sin que sea necesariamente larga o complicada de entender; se trata de expedir normas reglamentarias sencillas, de fácil comprensión para los regulados, controladores y la ciudadanía en general, redactadas en lenguaje claro y preciso, con opción de cumplimiento real y sobre todo que aporten al buen desempeño de la empresa.

Las empresas privadas se han quejado sobre la excesiva e innecesaria carga regulatoria, y esto no es ajeno a la empresa pública, se reconoce como imprescindible la intervención del poder público para la emisión de marcos regulatorios, pero cuando las regulaciones son inapropiadas implica elevados costes administrativos y distorsiones en la economía (Círculo de Empresarios, 2006: 7,8,9).

Por último, creemos que por medio de los reglamentos internos se puede mejorar todos los procesos de la empresa pública, que estos reglamentos pueden ser herramienta para no dejar en la discrecionalidad ciertas actividades importantes, para estimular el trabajo eficiente, en fin el Gerente a través del reglamento interno tiene una gran atribución para orientar los esfuerzos de todos los funcionarios y trabajadores para el cumplimiento de los fines de la empresa pública.

3.5 La solución de conflictos en procedimientos alternativos

El arbitraje es un mecanismo alternativo de resolución de ciertos conflictos por la resolución de árbitros particulares que no revisten la calidad de jueces del Estado, se trata de

una jurisdicción privada, individual o colegiada, instituida por voluntad de las partes o por mandato legal, por el que se transfiere la potestad de juzgar de los organismos públicos a los privados; en tanto la mediación es una forma de solucionar los conflictos sin la intervención de un tercero que resuelve, sino que ayuda a que los propios involucrados en la controversia encuentren la solución. Se ha indicado innumerables ventajas del arbitraje y la mediación comparando con la justicia ordinaria del Estado, entre otras bondades se ha dicho que estos mecanismos son más rápidos, económicos, confidenciales, apelación mínima, ejecución inmediata, celeridad y simplicidad (Armendáriz, 2003: 57, 115, 134).

Según nuestra legislación, los procedimientos alternativos para la solución de conflictos constituyen el arbitraje y la mediación²⁹, la Constitución de la República indica que son aplicables estos mecanismos pero con sujeción a la ley, y en las materias que por su naturaleza se puede transigir, lo que es complementado por el numeral 9 del artículo 11 de la LOEP, que prescribe que el gerente de la empresa pública ***procurará utilizar procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial***, en todo lo que sea materia transigible.

De esta manera la ley deja claro que el gerente de la empresa pública tiene facultad para optar por el arbitraje en derecho y la mediación, pero lo que no está claro es a que llamamos materia transigible, ni se ha determinado con exactitud los casos y las condiciones que puede aplicarse estos procedimientos, lo cual abre el camino a una serie de dudas, interrogantes y consultas sobre el tema; y, esta falta de claridad sobre el tema redundará en la poca aplicación de estas soluciones alternativas.

El artículo 4 de la Ley de Arbitraje y Mediación (LAM), establece que las entidades que conforman el sector público, dentro de las que se incluye a las empresas públicas, pueden

²⁹ Conforme lo dispuesto en el artículo 190 de la Constitución de la República, el arbitraje en derecho si está permitido para la solución de conflictos que se deriven de la contratación pública, pero siempre será previo pronunciamiento favorable de la Procuraduría General del Estado.

someterse al arbitraje previo al cumplimiento de cuatro requisitos: que se haya pactado un convenio arbitral antes de surgida la controversia; que la relación jurídica sea producto de un convenio contractual³⁰; que en el convenio se incluya la forma de selección del árbitro; y, que la renuncia a la justicia ordinaria sea realizada por quien tiene capacidad legal para ello.

Los cuatro requisitos exigidos por la LAM antes indicados, desvanecen la intención de que el gerente de una empresa pública de forma prioritaria y antes de iniciar un proceso judicial opte por la solución alternativa del arbitraje; dejando en evidencia que si en el contrato no se incluyó cláusula arbitral, cuando surja el conflicto será tarde para optar por esta vía de solución, además tomando en cuenta que la cláusula arbitral es excluyente con la justicia ordinaria; si no existe cláusula arbitral queda como obligatorio la justicia ordinaria, por tanto sería inoficioso que el gerente de la empresa pública pretenda optar por esta vía sin que previamente haya cumplido los 4 requisitos del artículo 4 de la LAM, y demás exigencias de ese cuerpo legal.

El artículo 104 de la Ley Orgánica de Sistema Nacional de Contratación Pública, en el capítulo de la solución de controversias derivadas de la ejecución de contratos, faculta a las entidades públicas y dentro de éstas a las empresas públicas optar por la vía del arbitraje o la mediación de acuerdo a la cláusula compromisoria del contrato respectivo; esta disposición ratifica el espíritu del artículo 4 de la Ley de Arbitraje y Mediación (LAM), incluso parece hacer extensivo la necesidad de cláusula compromisoria para la mediación.

Las normas indicadas anteriormente resultan bastante contradictorias, de difícil aplicación y dejan grandes vacíos, primero la Constitución de la República faculta el arbitraje en la contratación pública, pero siempre con el pronunciamiento favorable del Procurador

³⁰ Excepcionalmente, el artículo 4 de la Ley de Arbitraje y Mediación, faculta suscribir convenios arbitrales luego de surgida la controversia, pero en este caso será obligatorio consultar previamente a la Procuraduría General y del Estado, cuyo pronunciamiento será vinculante.

General del Estado, luego la LAM exige varios requisitos y clausula arbitral previa, cuyo sentido es ratificado por la LOSNCP; pero con una tendencia que pretende favorecer la aplicación de soluciones alternativas, la LOEP indica que el gerente de optar de manera prioritaria por estas vías antes de iniciar un proceso judicial.

La normativa legal deja un gran vacío, solo regula de manera poco eficiente las controversias derivadas de la contratación pública, y deja sin normar todos los demás asuntos relativos a temas laborales, civiles, tránsito, inquilinato, penal, contencioso administrativo por recursos subjetivos, y otras materias que la mediación y el arbitraje podrían ser de gran ayuda para la solución de la controversias. En la práctica el gerente no solo deberá afrontar controversias derivadas de la contratación de bienes, obras o servicios, generalmente en una empresa existen conflictos con los trabajadores, litigios por accidentes de tránsito, controversias de inquilinato o asuntos civiles derivados de la propiedad de los bienes inmuebles, en cuyos casos no ha sido posible aplicar de manera eficiente las soluciones alternativas precisamente por las falencias y vacíos de tipo normativo.

Uno de los mayores problemas que existe en la aplicación de soluciones alternativas es la falta de determinación en la ley de lo que es transigible y de lo que no es transigible para las empresas públicas, esto genera una actuación dubitativa de parte de los servidores encargados del impulso de los procesos, y como consecuencia de ello se espera que todo conflicto sea resuelto por el juez ordinario, así el funcionario público se pone a salvo de cualquier responsabilidad, aunque sea a costa que llevar a costas procesos judiciales interminables, generar mayores gastos para la empresa, y con resultados ulteriores negativos en los que la empresa pública obtiene incluso menos de los que voluntariamente ofrecía la contraparte de la controversia sin la necesidad del juicio.

La tendencia a reducir lo público en nuestro país, también es un claro ejemplo en materia de solución de conflictos; ante la lentitud de los procesos judiciales, se difundió un discurso en el que la panacea era el arbitraje y la mediación, por ello se optó por procesos en los que, el que resolvía la contienda ya no era el juez del Estado, sino que se alquila árbitros de alguna corporación privada como las cámaras de comercio para que dirima el pleito, para ello pronto instalaron los centros de arbitraje y mediación; pero esta nueva tendencia enseguida perdió crédito por cuanto se difundió la información que las resoluciones de estos árbitros tenían tendencia a favorecer a sus agremiados y perjudicar al Estado; pues en la práctica las partes querían un juzgador acorde a los intereses, sobre la base de sus fundamentos que parecen tener asidero, las entidades del Estado se quejan que los laudos son sesgados a los intereses de las empresas privadas y los privados se quejan que los procesos judiciales son extremadamente lentos, situación que por desgracia resulta ser verdad para las dos partes, como se evidencia de la sentencia dentro del juicio No. 2004-1486R, dictada por la Primera Sala de lo Civil y Mercantil de la Corte Provincial de Pichincha, en la que declara la nulidad de un laudo arbitral emitido por el Tribunal Arbitral de la Cámara de Comercio de Quito, en este caso el Tribunal Arbitral resolvió lo que no debía y la Corte tardó casi 10 años en rectificarlo. (Anexo No. 5)

Actualmente, del Laudo Arbitral se puede interponer un recurso de nulidad que conocerá la presidencia de la Corte Provincial de Justicia del lugar en el que se emitió al laudo, este recurso de nulidad se interpone ante el árbitro o tribunal arbitral que conoció la causa, y este remitirá el expediente para que conozca el presidente de la Corte Provincial, quien deberá resolver el caso en 30 días, plazo que generalmente no se cumple, sino que se prolonga por varios meses o incluso años.

Otro de los problemas del arbitraje es la ejecución del laudo arbitral, según el artículo 32 de la LAM, una vez emitido el laudo arbitral quien tiene la facultad para ejecutar dicha

resolución es el juez ordinario, por tanto nuevamente se hace imprescindible volver a la función judicial para sustanciar el proceso de ejecución, lo que significa iniciar un juicio que incluso puede durar años.

El gerente de la empresa pública, debe valorar objetivamente si conviene o no el establecimiento de la cláusula arbitral en los contratos que suscribe, si existe una marcada tendencia de un determinado centro de arbitraje a favorecer a sus agremiados en perjuicio de los intereses públicos, será mejor no estipular cláusula arbitral y dejar a los jueces ordinarios que resuelvan la controversia.

De nuestra parte consideramos que el sistema de justicia ordinaria y los mecanismos alternativos no son excluyentes, sino complementarios, cuando mejora el sistema judicial ordinario, también mejoran los procesos de mediación y arbitraje, lo que está explicado por la percepción del usuario como información trascendente para la toma de decisiones; pues si un deudor sabe que tiene altas posibilidades de no pagar a pesar de ser enjuiciado, mucho menos lo hará por la vía de solución alternativa, pero por el contrario si sabe que el sistema judicial es eficiente, es más probable que opte por el arbitraje o la mediación.

Así mismo consideramos que el arbitraje y la mediación, pueden ser herramientas de gran ayuda para la solución de las controversias que afrontan las empresas públicas; no solo en los casos derivados de la contratación pública, sino en todos los conflictos que se generan en el ejercicio de las actividades de una empresa pública, en efecto no todos los casos amerita que se lleve a juicio, ya sea por el monto, por las circunstancias de la controversia, o simplemente porque la obligación es evidente, en cuyos casos la solución alternativa es la opción, y litigar sabiendo que se obtendrá menos de lo que la contraparte ofrece amigablemente, solo es perjudicar a la empresa y es hacer uso de los recursos de los operadores de justicia en forma

innecesaria; y, lo que es peor puede mantener al gerente general ocupado en litigios judiciales y olvidarse de los objetivos de la empresa.

Para el caso de EP Petroecuador, se ha podido verificar en los archivos del Sistema SATJE de la Función judicial, que solo en Pichincha tiene 350 juicios como actor y aproximadamente 1250 juicios como demandado, esto evidencia un problema para la empresa, la defensa de estos casos demandara de la asignación de altos recursos económicos y humanos, evidencia también inapropiada gestión del conflicto y falta de prevención, siendo lo más grave que la mayor parte de juicios como actor sea instaurada en contra de otras entidades del Estado, derivando en litigios estériles en los que nadie gana, el actor es una entidad pública, el demandado es otra entidad pública y el juzgador también es público, no hay opción que estos juicios conduzcan a algo positivo, realmente todos estos casos debería resolverse por la mediación o en la vía administrativa, sin llegar a la función judicial.

Las falencias y contradicciones en la normativa respecto a la solución alternativa de conflictos no favorece un adecuado uso de estas figuras jurídicas, no contribuye a desarrollar una gestión eficiente de los conflictos y por ende no aporta a la generación de valor en la empresa, y todo ello sin duda incide en un elevado número de procesos judiciales costos e ineficientes.

3.6 La designación del Gerente General Subrogante, y cese de sus funciones

El numeral 10 del artículo 11 de la LOEP, concede al gerente general de la empresa pública la atribución de nombrar al gerente general subrogante para que lo reemplace en caso de ausencia o incapacidad temporal; sin llegar a establecer los requisitos que de cumplir el gerente subrogante ni el tiempo que ha de durar la temporalidad; este es un primer vacío que

contemple la LOEP, en cuanto a los requisitos para ser gerente general subrogante, podríamos hacer una interpretación de género a especie y en aplicación del artículo 10 de la LOEP, se podría decir que el gerente general subrogante debe cumplir los mismos requisitos que el directorio exige para nombrar al gerente general, dado que va a cumplir el mismo cargo, pero respecto al tiempo de la temporalidad existe un vacío que se convierte en discrecionalidad e improvisación, aspectos que de hecho afectarán los resultados de la empresa pública.

Según el estudio de Mejía (2007) uno de los problemas que afronta la gestión pública y dentro de esta las empresas públicas, es la inestabilidad de sus directivos, en este sentido la LOEP, la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y su reglamento, no determinan ningún parámetro de duración de la temporalidad, de esta manera la normativa no aporta a solucionar este problema, al dejar estos vacíos se permite la discrecionalidad en el tiempo de duración de las funciones de los directivos, se deja abierta la puerta para que los cargos directivos mantengan la tónica de temporal y provisional de forma indefinida, siendo esto una de las causas para que un gerente no pueda asumir sus funciones con entereza, responsabilidad y compromiso con los resultados.

La LOEP no dispone nada sobre el cese de funciones del gerente general subrogante, pero se puede entender que también es facultad del gerente general de la empresa pública, disponer el cese de funciones al gerente general subrogante; si tiene facultad para designarlo por un tiempo ilimitado, tendría potestad para removerlo en cualquier tiempo y por causas justificadas, sin embargo esto no está regulado y podría generar controversia.

Según la normativa, para ser gerente general de una empresa pública se debe cumplir tres requisitos mínimos, el primero es tener título de tercer nivel, el segundo requisito es demostrar conocimiento y experiencia sobre la actividad de la empresa; y, por último reunir cualquier requisito exigido por la normativa de cada empresa, y la forma de elegir será de una

terna enviada por el presidente de la república, de cuyos miembros el directorio elegirá y designará a uno (LOEP, 2009: Art. 9, 10).

En cuanto a los requisitos para ser gerente, consideramos que los exigidos por la LOEP, son muy básicos y generales, cualquier persona puede tener título de tercer nivel y algo de experiencia y esto no basta para asumir tamaña responsabilidad; sería positivo que la ley exija al menos título de tercer nivel y alguna especialidad; y un tiempo de experiencia que supere los cinco años; en cuanto a la forma de su designación creemos que ayudaría mucho que al gerente general se designe por concurso y para el caso del gerente general subrogante también se haga un concurso a fin de que la empresa cuente con un banco de elegibles con aspirantes de buen perfil, todo ello favorecería una mejor selección de los ejecutivos.

En cuanto al cese de funciones o sustitución del cargo del gerente general, la LOEP no ha establecido los motivos por los cuales se puede realizar la sustitución del cargo o cese de funciones; la ley concede al Directorio una facultad abierta para que pueda sustituir del cargo al gerente general, sin determinar para ello la existencia de cusa alguna; por la sola voluntad y decisión del directorio, sin la necesidad de motivación alguna y en cualquier tiempo el directorio puede disponer el cese de las funciones del gerente general; y, para el caso del gerente general subrogante la LOEP no ha establecido expresamente facultades para que el gerente general cese de las funciones, ni causas para hacerlo.

La forma como la normativa ha regulado el tema de la cesación del cargo de gerente general permite una amplia discrecionalidad, no establece parámetros claros y precisos que estimulen la permanencia de los gerentes con buenos resultados en la empresa, no vincula la excelencia en la gestión con la estabilidad en el cargo; bajo estas reglas se podría remover del cargo a gerentes con buenos resultados y mantener a aquellos que tiene una mala gestión, esto no favorece la creación de valor y el logro de los objetivos sociales de la empresa pública.

En toda organización, como parte del buen gobierno corporativo se debe adoptar decisiones transparentes y motivadas, libres de influencias inapropiadas e indebidas; por ello a pesar que la ley no ha establecido un proceso riguroso para la designación de gerente general y de gerente general subrogante, como tampoco ha establecido los motivos por los que se debe cesar del cargo a los gerentes, consideramos es muy saludable para la empresa pública, seleccionar a los gerentes por los méritos y la capacidad, y que se remueva de sus cargos por falta de resultados u otras causas justificadas.

3.7 El nombramiento y sustitución del talento humano

En general, la gestión del talento humano es de alta importancia para la empresa pública, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o del fracaso de la entidad, y el desarrollo de éste es considerado como elemento fundamental para el control estratégico de la empresa (Atehortúa, 2008: 154)

En el artículo 11 de la LOEP, concede al gerente general de la empresa pública la facultad de de signar y remover a los administradores de agencias como de unidades de negocios, y también concede atribución para nombrar, contratar y sustituir al talento humano de la empresa; y el artículo 16 de la LOEP complementa prescribiendo que es el gerente general el encargado de la administración del talento humano, facultado al gerente delegar esta atribución; sin duda esta es una de las facultades más importantes que tiene el gerente de la empresa pública para hacer un equipo de trabajo e incidir en los resultados (LOEP, 2009: artículos: 11 y 16 y 17).

El Art. 17 de la LOEP ordena que la designación y contratación del personal de las empresas públicas debe realizarse a través de *procesos de selección que atiendan los*

requerimientos empresariales, conforme a los principios y políticas establecidos en la LOEP, en el Código del Trabajo y más leyes que regulan la Administración pública; por tanto la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) a pesar de haber sido expedida en forma posterior a la LOEP es aplicable de manera supletoria en los procesos de gestión del talento humano de las empresas públicas.

La LOEP no ha establecido mecanismos precisos para el ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones, remuneraciones y más procesos relativos al talento humano de las empresas públicas, en su defecto, todas estas atribuciones están asignadas al directorio de la empresa pública, quien tiene la facultad de regular estos aspectos. El inciso primero del artículo 17 de la LOEP obliga que la designación del personal sea a través de procesos de selección, en tanto el inciso segundo del mismo artículo indica que el directorio de la empresa pública será quien regule esos mecanismos de ingreso.

Según la LOEP, todo el talento humano que labora en la empresa pública se denomina servidor o servidora pública, estos servidores públicos se clasifican en: servidores de libre designación y remoción para quienes se debe elaborar un nombramiento de libre designación, servidores de carrera para quienes se elabora un nombramiento de servidor público, y los obreros para quienes existe un contrato individual de trabajo.

La normativa de la LOEP en lo relacionado a la designación del talento humano es laxa, de manera general prescribe que deben existir procesos de selección y traslada la facultad regulatoria sobre el tema al directorio de la empresa, lo que genera que cada directorio invierta recursos para crear una normativa que regule el ingreso del talento humano, régimen disciplinario y sustitución, redoblando innecesariamente los esfuerzos, con la posibilidad de generar regulaciones contradictorias con el sistema jurídico o entre empresas públicas o incluso inequidades para los servidores.

Como se mencionó anteriormente, buena parte del éxito o fracaso puede estar determinado por el talento humano, y la LOEP desaprovecha la oportunidad para establecer procesos rigurosos de selección del talento humano, la cantidad de juicios derivados de las relaciones laborales que afronta el sector público en general y EP PETROCUADOR se debe a que en el pasado existió una desatinada selección del talento humano, creemos que se debió establecer en la ley prescripciones claras y obligatorias sobre los procesos de reclutamiento, selección e inducción del talento humano, la ley debió establecer como obligatorio la transparencia y publicidad de estos procesos, establecer parámetros que valore los méritos y la capacidad del aspirante, debió determinar cómo excepcional la contratación temporal con indicación de los casos y los límites máximos permitidos, las sanciones para quienes lo incumplen, pero estas prescripciones no existen, la normativa si puede contribuir a reducir la improvisación en la contratación del talento humano, el amiguismo, el tráfico de influencias y otras formas negativas de ingresar a las empresas públicas, pero la LOEP no aporta al respecto, todo queda a la discreción de las normas interna que voluntariamente puedan emitir los directorios.

Respecto a la sustitución del talento humano la LOEP solo indica que es el gerente general quien tiene la atribución de sustituir el talento humano, pero no indica de ninguna manera el procedimiento para dicha sustitución, lo que obliga necesariamente remitirse a la aplicación de otras normas supletorias como la LOSEP y el Código del Trabajo, cuyas disposiciones tampoco son claras y precisas, y nuevamente esto se ve reflejado en el alto número de juicios que las empresas públicas afrontan en la vía judicial.

Según la LOEP en caso de haber controversias entre la empresa pública y los servidores de la misma, ya sean servidores de carrera u obreros, la autoridad que conozca y resuelva el conflicto será la autoridad del trabajo, ya sean los Inspectores del Trabajo o los

Jueces del Trabajo, bajo el procedimiento establecido en Código del Trabajo y las reglas generales de proceso judicial en materia laboral.

Prueba evidente de una desatinada selección del talento humano, es el excesivo número de conflictos de tipo laboral que EP PETROECUADOR registra en la Función Judicial, pues a junio del 2014 existen aproximadamente 1250 juicios activos en contra de EP Petroecuador, y de ellos la mayoría son relativos a las relaciones laborales, esto denota que el pasado se incorporó personal inadecuado, denota falta de planificación, falta de reglas claras en designación y en la sustitución, incluso puede ser discrecionalidad y arbitrariedad; y todo esto no es un aporte para la generación de valor y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3.8 El ejercicio de la jurisdicción coactiva

La jurisdicción coactiva es una atribución concedida por la LOEP al gerente de la empresa pública, para que pueda recaudar las obligaciones económicas a favor de su representada de manera directa y rápida; es una facultad que se deriva de la ejecutoriedad de los actos administrativos y del principio de autotutela, que es la potestad de la administración pública para exigir por sí misma la ejecución forzosa de los actos administrativos por ella misma emanados, sin recurrir a los órganos de la función judicial (Guerrero, 2003: 1,4).

El numeral 16 del artículo 11 de la LOEP, concede al gerente general de la empresa pública la atribución de ejercer de manera directa o por medio de su delegado la jurisdicción coactiva para el cobro de ciertos créditos, en los que mediante acto administrativo se ha determinado una obligación líquida, determinada y de plazo vencido.³¹

³¹ Para que una obligación pueda ser cobrada por la vía coactiva, es imprescindible que la obligación sea líquida, determinada y de plazo vencido conforme ordena el artículo 948 del CPC.

El gerente de la empresa pública tendrá en cuenta que a pesar que el artículo 941 del Código de Procedimiento Civil (CPC), dispone que el procedimiento coactivo tiene por objeto hacer efectivo el pago de lo que, ***por cualquier concepto, se deba al Estado y a sus instituciones*** que por ley tienen este procedimiento, no todos los créditos que tiene la empresa pública se podrá cobrar mediante la jurisdicción coactiva, en la realidad la mayoría de controversias no es posible determinar de manera clara una obligación líquida, determinada y de plazo vencido, o ya existe indicación de un procedimiento judicial, por tanto no todo se puede cobrar por la vía coactiva.

Para iniciar el procedimiento coactivo es necesario la preexistencia de un título de crédito, que debe cumplir ciertos requisitos como el número de título, el nombre de la autoridad que emite, la identificación precisa de la persona natural o jurídica contra quien se emite el título de crédito, el detalle de la obligación, el monto adeudado, el domicilio del deudor y la fecha de emisión del título.

La empresa pública investida de la facultad coactiva otorgada por la ley, de manera unilateral sin la intervención del deudor determina la cantidad que éste debe sufragar, el departamento o unidad técnica realizara un informe con el detalle de las obligaciones que pasa al financiero para que emita el correspondiente título de crédito, en este proceso si la normativa interna exige notificación administrativa con predeterminación o glosa es imprescindible que esto se notifique al deudor para que pueda ejercer su derecho a defenderse, la determinación del monto adeudado de manera fundamentada es de gran importancia, nunca debe ser arbitraria o desmedida, como todo acto administrativo debe ser motivado y justificado con detalle de los rubros para el establecimiento de la cantidad adeudada; de no ser así el proceso coactivo puede llegar a vulnerar derechos fundamentales del coactivado, y en respuesta de ello puede ser objeto de acciones constitucionales en los que la entidad pública estaría obligada a rectificar,

con las consecuencias del derecho de repetición para los funcionarios, y la pérdida de tiempo y dinero.

No se ha encontrado que los procesos de coactivas de EP Petroecuador, hayan sido objeto de acciones constitucionales, pero si se ha encontrado varias sentencias de Tribunal Constitucional en las que se determina que el proceso coactivo ha vulnerado derechos fundamentales por parte de la entidad ejecutante, por haber falencias en el proceso previo a la emisión del título de crédito en el que no se ha cumplido con las normas internas para la emisión de estos títulos de crédito, que han dejado sin derecho a la defensa de los coactivados. Por la importancia que tiene el tema y lo ilustrador como ejemplo de lo que no se debe hacer, como anexo se ha adjuntado una sentencia en la que la Corte Constitucional ha aceptado una acción extraordinaria de protección, propuesto en una acción de protección por violación de derechos en un proceso coactivo, recalando que aquello es lo que no se debe hacer en un proceso coactivo. (Anexo No 6).

A nuestro criterio la normativa que regula el proceso coactivo tiene varias ventajas como la celeridad con la que se puede ejecutar el cobro de una obligación a favor de la empresa pública, tiene el beneficio de las medidas cautelares con las que se puede garantizar el cobro de obligaciones, es un procedimiento sumario y rápido, por tanto se convierte en herramienta importante que contribuye a disponer de un sistema de cobranza eficiente, y de esta manera contribuye al logro de los objetivos de la empresa pública y por ende acompaña al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Estado.

3.9 La elaboración del proyecto del orgánico funcional

El orgánico funcional de una empresa o entidad constituye un instrumento administrativo que determina la forma como se encuentra organizada la institución para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos, contiene la estructura orgánica básica con la indicación de la misión de cada una de las áreas de gestión, sus relaciones de dependencia, supervisión y coordinación y el detalle de la funciones de cada una de ellas (FLACSO Ecuador: 1,2).

La LOEP prescribe que es obligación del gerente general de la empresa pública elaborar el proyecto de orgánico funcional y poner a consideración del directorio para su aprobación, esta es una de las obligaciones de mayor envergadura que el gerente debe asumir, considerando que para la elaboración de la estructura orgánica debe disponer de un mapa de procesos que responda a la planificación estratégica y objetivos de la empresa; toda vez que la determinación de las áreas de gestión, las gerencias, subgerencias, jefaturas o unidades son producto de las necesidades de la empresa y de ninguna manera al revés; por ello en la práctica se ha visto que los gerentes buscan la asesoría de especialistas para la elaboración del proyecto de orgánico funcional.

Para las empresas públicas nuevas, la norma técnica emitida por SENPLADES, exige que previo la creación de las empresas públicas se debe proponer un modelo de gestión con análisis de los procesos internos y externos, y un orgánico funcional con detalle de cargos, escalas salariales y número de funcionarios, en tanto que las empresas que ya existen y quieren cambiar su estructura organizacional pueden hacerlo, conforme faculta el artículo 9 de la LOEP, para ello el gerente elaborará el proyecto de orgánico funcional y pedirá aprobación

del directorio (Norma técnica de cumplimiento obligatorio previo a la creación de empresas públicas de la función ejecutiva, 2012: artículo 11, 12).

La propuesta de orgánico funcional deberá contar con el respaldo de un informe jurídico del procurador de la empresa en el que se verificará que todos los cargos y remuneraciones sean apegados a toda la normativa; y además es necesario contar con el informe financiero que certifique la existencia de los fondos para la aplicación del modelo propuesto.

El decreto ejecutivo No. 1064 que contiene las directrices para la creación de empresas públicas por parte de la función ejecutiva, también exige que entre los requisitos que la entidad pública debe presentar a SENPLADES para la creación de una empresa pública, se debe adjuntar un modelo de gestión, un organigrama funcional y la propuesta remunerativa inicial (Decreto ejecutivo 1064, 2012: artículo 1).

Como ejemplo práctico de elaboración de orgánico funcional, podemos citar que EP PETROECUADOR Y PETROAMAZONAS realizaron un contrato de servicios con la consultora Deloitte & Co S.R. L. para que realice un estudio especializado y acompañamiento para adecuar un modelo de operación y gestión para la modernización, en base a este estudio se emitió un informe técnico favorable, un informe de procuraduría y la certificación de los recursos financieros, así fue posible que el directorio apruebe la nueva estructura organizacional de EP PETROECUADOR, en la que se define con claridad la estructura organizacional hasta el nivel tres, con determinación de las áreas de gestión, las gerencias, subgerencias y jefaturas, además con la indicación en cada caso de a quien reporta, a quien supervisa, los alcances generales y las principales funciones.

La estructura organizacional aprobada por el directorio de EP PETROECUDOR mediante resoluciones DIR- EPP 18 y 22 del año 2013, puede ser un buen ejemplo, porque determina con claridad una estructura organizacional vinculada de manera clara con los

procesos gobernantes, los procesos generadores de valor y los procesos de apoyo, estableciendo también las relaciones entre las unidades, tal como se puede apreciar en el anexo de la estructura organizaciones de EP PETROECUADOR (Anexo No. 7).

El anexo antes indicado contiene de manera detallada la estructura orgánica de EP Petroecuador, el directorio ha aprobado un organigrama de tres niveles, el primer nivel jerárquico superior compuesto por el directorio y el gerente general, un segundo nivel que integran las gerencias de soporte o staff, las gerencias operativas y las gerencias administrativas, y por último se establece un tercer nivel en la estructura organizacional que comprende las subgerencias, unidades temporales y jefaturas, todo ello vinculado directamente con los procesos que ejecuta la empresa.

Podemos concluir que de manera concordante, tanto la LOEP, el decreto ejecutivo 1063 y la norma técnica de SENPLADES imponen al gerente de la empresa pública la obligación de elaborar un modelo de gestión, una estructura organizacional y una propuesta remunerativa, lo cual especialmente es aplicable para las empresas nuevas, dado que si no cumplen con este requerimiento simplemente SENPLADES no emitirá un informe favorable para su creación o hará observaciones condicionadas a mejorar, lo cual es positivo para un mejor desempeño de las empresas públicas.

Lo que la normativa no ha establecido de manera clara es en qué plazos las empresas del Estado que ya existían y se transformaron en empresas públicas con la expedición de la LOEP deben elaborar un modelo de gestión y una estructura organizacional acorde a sus objetivos y procesos; y lo que tampoco se ha establecido con claridad en la normativa es la obligación que deberían tener los gerentes de las empresas públicas de proponer la actualización de sus modelos de gestión, estructuras organizativas y procesos, de acuerdo las necesidades de la empresa.

3.10 El informe anual que cada gerente pone a consideración del Directorio y la obligación de rendir cuentas

El artículo 9 numeral 11 de la LOEP, determina que el directorio conocerá y resolverá sobre el informe anual de la o el gerente general, así como los estados financieros de la empresa pública cortados al 31 de diciembre de cada año; esto significa que cada año el o la gerente general tiene la obligación de elaborar dichos informes aunque el artículo 11 de la LOEP que establece las obligaciones del gerente no disponga expresamente.

Se dice que la expresión –rendición de cuentas– traduce de manera limitada la palabra anglosajona *accountability* que significa: ser sujeto a la obligación de reportar, explicar o justificar algo, o puede significar también ser sujeto responsable para dar cuentas y responder a preguntas; pero en el contexto de nuestro estudio el concepto de Delmer Dumm citado por Luis Ugalde es el más preciso al afirmar que «es la obligación de todos los servidores públicos de dar cuentas, explicar y justificar sus actos al público, que es el último depositario de la soberanía en una democracia (Ugalde, 2002: 9,10).

En efecto, el gerente general de la empresa pública tiene la obligación ineludible de rendir cuentas de manera detallada a toda la sociedad, a las autoridades de control y al liquidador en caso de existir; esta obligación si bien no está prescrita de manera detallada en la LOEP, si está determinada de manera clara en la Constitución de la República y varias otras normas legales como veremos a continuación.

La Constitución de la república en el artículo 83 numeral 11 indica que es deber de todo ecuatoriano o ecuatoriana rendir cuentas a la sociedad y a la autoridad en el caso de haber asumido funciones públicas, se ha creado una función del Estado específicamente para la

transparencia y el control social que se encarga precisamente de generar políticas públicas para mejorar la transparencia, el control y la rendición de cuentas; el artículo 233 complementa que ningún servidor o servidora pública estará exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones o por sus omisiones; el artículo 297 indica que todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo para ser evaluado, y las instituciones que reciban bienes o recursos públicos se someterán a los principios y normas de transparencia, rendición de cuentas y control público, de esta forma la Constitución de la república establece claramente la obligación de rendir cuentas.

La ley Orgánica de la Función de Transparencia y Control Social (LOFTCS) ordena de manera clara y categórica que todas las instituciones públicas, sus autoridades y representantes legales, las autoridades de elección popular y las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios públicos o desarrollen actividades de interés público, tienen el deber de elaborar un informe de labores público, periódico, oportuno, transparente y en lenguaje asequible, que se presentará al menos una vez al año (LOFTCS, 2013: artículo 5).

La LOEP en el artículo 47 determina que las empresas públicas están sujetas al control de tres instancias: primero a la Contraloría General del Estado, a la auditoría interna y al Consejo de Participación Ciudadana; el control externo a través de auditorías financieras está a cargo de la Contraloría General del Estado, el control interno está a cargo de la auditoría interna que realiza auditorías y exámenes especiales; en tanto que el Consejo de Participación Ciudadana impulsará los mecanismos para el control social de la gestión y de los recursos de la empresa pública conforme a lo dispuesto en el artículo 1 de la Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (LOCPCCS).

La LOEP en el artículo 45 ordena que las empresas públicas deben divulgar en sus sitios web la información financiera y contable del ejercicio fiscal anterior, la información mensual

sobre la ejecución presupuestaria, el informe de rendición de cuentas, los estudios comparativos de los dos últimos ejercicios fiscales, el estado de los trámites de usuarios, el estado de cuenta del consumo de servicios y los procesos de contratación, excepto la información que pueda ser considerada estratégica o sensible a los intereses de la empresa pública o beneficiar a la competencia (LOEP, 2009: artículo 45 y 46).

Existen gran cantidad de normas legales que imponen al gerente de la empresa pública la obligación de rendir cuentas y llevar una gestión transparente, la Constitución de la República y todas las leyes antes indicadas expiden normas semejantes, pero ninguna prescribe con suficiente precisión los parámetros mínimos sobre la información financiera y contable que se ha de publicar; no se indica que debe contener la información mensual sobre la ejecución presupuestaria, no se indica que debe contener ese informe de rendición de cuentas, y lo que parece más grave, no se dispone que sanciones merece el funcionario que no cumple esta obligación, de tal suerte que si no cumple será imposible establecer sanciones por este motivo; en fin toda esta normativa relacionada a la elaboración de informes se queda en la buenas intenciones, no aporta realmente a un verdadero control de los recursos públicos que se gestionan en la empresa del Estado.

Un ejercicio sencillo, que consiste en revisar los sitios web de las empresas públicas pone en evidencia que la mayoría de los gerentes de dichas empresas no están cumpliendo esta obligación de rendir cuentas y publicar la información, los pocos que si publican la información lo hacen de manera incompleta; esta situación también delata que a pesar de haber varios organismos de control a cargo de verificar dicho cumplimiento, en realidad no están haciendo lo suficiente para que esto suceda, en consecuencia la sociedad no dispone de información oportuna completa y verificable sobre la gestión de las empresas públicas.

La normativa hace declaraciones generales sobre la obligación que tiene el gerente de la empresa pública, pero no impone obligaciones precisas y claras con valor deóntico que mande, prohíba o permita una conducta o actividad puntual, y en los casos que si impone una obligación no ha establecido una sanción para quien no lo cumple, por tanto al amparo del principio de legalidad no habrá como imponer una pena si esta no está previamente determinada en la ley; esto se traduce en un generalizado incumplimiento de la obligación de rendir cuentas de manera apropiada que hemos podido encontrar en los sitios web de las empresas públicas; quedando el asunto a la discrecionalidad y buena voluntad de los administradores.

La normativa en relación a la obligación que tiene el gerente general de la empresa pública de hacer los informes para conocimiento del directorio y la obligación de rendir cuentas ante los organismo de control y la sociedad en general, no aporta lo suficiente al cuidado y control de los recursos del Estado, por ende debe ser mejorada con prescripciones claras y precisas sobre el contenido de los informes y el establecimiento de las sanciones para el caso de incumplimiento.

Para concluir este capítulo podemos sintetizar que la normativa relacionada con las principales atribuciones y deberes del gerente general de la empresa pública del sector estratégico tiene aciertos, falencias y vacíos que han sido medidos bajo la óptica que un marco regulatorio debe ser lo más sensato posible, ni más ni menos, ya que si es recargado genera procesos burocráticos costosos e innecesarios y cuando tiene vacíos genera discrecionalidades que pueden terminar en abusos y falta de control.

La normativa relacionada con temas de compras públicas, los procesos coactivos, la representación legal, la aprobación de reglamentos internos, y aprobación del orgánico funcional consideramos son los más acertados a pesar de tener pequeñas necesidades de

reforma y cambios, pero que en todo caso aportan para que el gerente de la empresa pública pueda encaminar sus acciones al cumplimiento de los objetivos de la empresa sin mayores inconvenientes.

La forma de regular la solución alternativa de conflictos es deficiente, tiene contradicciones evidentes, no es comprensiva ni práctica, no aporta a la solución de las controversias que se presentan en el ejercicio del cargo de gerente de la empresa pública, y sin duda ello ha incidido en la existencia de un elevado número de juicios que debe afrontar la empresa pública con la consecuente pérdida de tiempo y recursos.

La normativa relacionada con la designación de gerente general subrogante, administradores, jefes de negocio y del talento humano en general, permite discrecionalidades y es laxa, no determina rigurosos procesos de selección, no establece causas de sustitución del gerente, tiene vacíos para la sustitución del talento humano, siendo el talento humano uno de los aspectos más importantes para el éxito o el fracaso de la empresa pública, y por ende para la creación de valor no está muy bien regulado.

La rendición de cuentas y la transparencia de la información también tiene falencias y vacíos, las normas que determinan obligaciones de rendir cuentas son muy generales, las normas que imponen obligaciones sobre el manejo transparente de la información son incompletas, a pesar de imponer obligaciones, no se complementa con las sanciones en caso de incumplimiento, lo cual no permite un control apropiado de los recursos públicos.

CAPITULO IV

4. Análisis de la normativa de EP Petroecuador

En este capítulo se analizará específicamente la normativa de EP Petroecuador, tanto la externa como la interna, se revisará la vinculación que existe entre esta normativa con el papel que juega el gerente general de la empresa pública como un sujeto activo en el cumplimiento de la normativa externa y en la formación y aprobación de la normativa interna y aplicador de la misma; la relación que existe entre esta normativa y el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Estado ecuatoriano relacionados con la generación de recursos, cambio de matriz productiva y sustitución de importaciones.

La normativa de EP Petroecuador está clasificada en externa e interna, la primera está comprendida por todos los principios y normas contenidas en la Constitución de la República, en el Plan Nacional de Desarrollo, leyes orgánicas, leyes ordinarias y decretos, en tanto que la normativa interna se refiere a las regulaciones emitidas por el directorio de la empresa EP Petroecuador o por el gerente de la misma, que se manifiesta en resoluciones, normas de gestión, normas de procesos, procedimientos, instructivos, documentos de referencia, caracterizaciones de procesos y modelos.

Realmente es muy interesante y didáctica la forma como EP Petroecuador ha estructurado su normativa interna en armonía con su estructura organizacional, a su modelo de gestión, a los procesos y subprocesos de la empresa, y especialmente como se ha vinculado y articulado la normativa con la estrategia de la empresa y con los objetivos de la misma, que en última instancia también coincide con los objetivos estratégicos del Estado ecuatoriano.

El gerente de EP Petroecuador tiene la oportunidad de influir de manera importante en los macroprocesos, procesos y subprocesos, y de esta manera en la estratégica de la empresa, y por fin así puede influir través de la normativa en los resultados generales de la empresa que como ya se anotó, tienen estrecha vinculación con los objetivos estratégicos del Estado ecuatoriano en lo relacionado a la generación de recursos para la redistribución, la sustitución de importaciones, y el cambio de la matriz productiva.

4.1 Aspectos generales del régimen jurídico de Hidrocarburos en el Ecuador

La normativa que regula los hidrocarburos al igual que los otros sectores estratégicos como las telefónicas y el sector eléctrico, no estuvo a salvo de la tendencia denominada neoliberal orientada a reducir lo público, en el periodo comprendido entre el año 1992 hasta el año 2007, de manera progresiva se emitió normas para erosionar la capacidad de gestión de la Empresa Estatal Petroecuador y abriendo las puertas para la gestión privada tal como veremos de manera sucinta en las líneas siguientes.

De manera general se puede evidenciar que la tendencia política es expresada de forma inequívoca en las normas jurídicas, en efecto, la normativa de hidrocarburos en todos sus niveles jerárquicos desde el año 1992 hasta el año 2007 tiene una tendencia distinta a la normativa expedida entre el año 2007 hasta nuestros días; en la primera existe una clara tendencia de reducir lo público en tanto en la última se vuelve a dar confianza y fortalecimiento a EP Petroecuador y así generar recursos para la redistribución.

De forma semejante a lo ocurrido con las normas relacionadas con las empresas telefónicas y eléctricas con su respectivo Fondo de solidaridad; en el ámbito de los hidrocarburos tenemos la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal (LORETF)

expedida en el año 2002, con su respectivo Fondo de Estabilización, Inversión Social y Productiva y Reducción del Endeudamiento Público (FEIREP)³².

Realmente la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal (LORETF) contiene normas que obligan al gerente de Petroecuador y al Estado ecuatoriano a destinar la mayoría de los ingresos petroleros al pago de deuda pública externa, si bien el título de la ley y el nombre del fondo (FEIREP) hablan de inversión social, el análisis del contenido normativo evidencia que sobre todo esta ley buscaba garantizar los intereses de los acreedores de la deuda pública y la inversión social era solo el nombre.

El Artículo 13 de la LORETF crea el FEIREP, y el artículo 14 dispone que los recursos del fondo constituyan todos los recursos provenientes del petróleo crudo transportado por el OCP, pero además también pasará a ser patrimonio del fondo el superávit de cada ejercicio fiscal según el artículo 8 de la misma ley³³.

Según el artículo 17 de la LORETF, el 70 % de los recursos del FEIREP debían destinarse a la recompra de deuda pública, el 20 % para estabilizar los ingresos petroleros hasta alcanzar el 2,5 % del PIB, y apenas el 10% de los recursos del fondo debían ser destinados a educación y salud para promover el desarrollo humano, y se determinó que el encargado de administrar los recursos del fondo sea un operador fiduciario de mercados internacionales³⁴.

³² La Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal (LORETF) fue expedida en el año 2002, publicada en el Registro Oficial No. 589 de 4 de junio del año 2002. Esta Ley actualmente esta derogada.

³³ Artículo 13 de la LORETF.- Creación del Fondo- Créase en el Banco Central del Ecuador una cuenta especial denominada "Fondo de Estabilización, Inversión social y Productiva y Reducción del Endeudamiento Público, FEIREP", cuya administración será efectuada por un operador fiduciario de mercados internacionales. Los recursos del Fondo se destinarán a los fines previstos en esta ley. De forma previa a la selección del operador fiduciario, el Banco Central del Ecuador calificará su idoneidad.

³⁴ Artículo 17 de la LORETF- Los recursos de este Fondo se destinarán exclusivamente a: 1. El 70% a recomprar la deuda pública externa a valor de mercado, para dar cumplimiento así lo estipulado en el artículo 5 de esta ley y a la cancelación de la deuda con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad social. 2. El 20% a estabilizar los ingresos petroleros hasta alcanzar el 2.5% del Producto Interno Bruto -PIB-, índice que deberá mantenerse de manera permanente; y, a cubrir los gastos ocasionados por catástrofes y para atender emergencias legalmente declaradas conforme al artículo 180 de la Constitución Política de la República. 3. El 10% a través de educación y salud para promover el desarrollo humano.

Estas disposiciones normativas eran la mejor muestra de la falta de confianza en la institucionalidad del país, esta normativa no estaba orientada al servicio de los intereses nacionales ni buscaba contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Estado, bajo el título de inversión social y transparencia fiscal por mandato legal se privilegió los intereses de acreedores de deuda pública, y los gerentes debían cumplir el mandato legal sin otra opción.

En este mismo sentido y tendencia se ha manifestado los principios establecidos en la Constitución del año 1998, las reformas a la Ley de Hidrocarburos durante el periodo 1992 a 2007, disposiciones normativas que venían limitando la capacidad operativa de EP Petroecuador, a tal punto que en el año 2007 de acuerdo a los datos registrados por Darío Lalama en el Ecuador se verificaba una declinación constante de la producción en la empresa estatal Petroecuador (Lalama, 2007:126)

A partir del año 2007 existe un cambio en la tendencia política y ello se manifiesta directamente en la normativa que regula los hidrocarburos, encontrando que de nuevo se busca fortalecer Petroecuador, siendo importante aclarar en este punto que en el año 2005 y 2006 ya se verificaron los primeros indicios del cambio de tendencia con las regulaciones a favor del Estado sobre los incrementos en el precio del petróleo y la caducidad de los contratos petroleros.

4.2 Normativa externa de EP Petroecuador

A la normativa externa también se lo ha denominado marco legal y constitucional, dentro de esta normativa tenemos la Constitución de la República, el Plan Nacional de Desarrollo, la Ley de Hidrocarburos, y los decretos ejecutivos, es decir aquellas normas obligatorias y orientadoras de la gestión del negocio hidrocarburífero que emanan de la

Asamblea Constituyente, de la Asamblea Nacional o de la Presidencia de la República, es decir todas estas normas son emitidas por una autoridad externa a EP Petroecuador, y por ello llevan este nombre.

4.2.1 Normas y Principios Constitucionales

Lo primero que ha hecho la Constitución de la República (2008) respecto a los hidrocarburos es declararlos como propiedad del Estado, de su exclusiva propiedad, y detallando que esta propiedad que tiene el Estado es inalienable, imprescriptible e inembargable, y en cualquier lugar del territorio nacional que se encuentra, incluso los hidrocarburos que se encuentran bajo las aguas del mar territorial y las zonas marítimas; y ha determinado que el Estado siempre deberá beneficiarse del aprovechamiento de este recurso en una proporción que nunca será menor a los beneficios que recibe la empresa que lo explota (Constitución de la República, 2008; artículo 408).

La constitución de la República al definir el régimen de competencias, de manera clara y específica ha determinado que solo el Estado central tiene competencia exclusiva sobre los hidrocarburos, de tal suerte que se ha limitado para que ningún otro ente estatal tenga facultad para emprender empresas o actividades relacionadas con los hidrocarburos, dejando la posibilidad a los otros niveles estatales la de trabajar en actividades de colaboración y de complementariedad (Constitución de la República, 2008: artículo 261).

Luego la Constitución de la República (2008) en el artículo 313, al establecer los sectores estratégicos, ha calificado a los recursos naturales no renovables y dentro de éstos a los hidrocarburos como de gran influencia en la vida de la colectividad ecuatoriana, por tanto ha establecido a los hidrocarburos como un sector estratégico, pero no solo se ha limitado a

establecer como tal, sino que va más allá, también califica como estratégico el transporte y la refinación de los hidrocarburos; lo que tiene relación con la necesidad de proteger de manera especial dichos sectores de todo riesgo como las huelgas, los paros, atentados y otros peligros que podrían suspender o impedir la producción, transporte o refinación de los mismos.

La Constitución de la República (2008) reconoce a los trabajadores y a las organizaciones sindicales el derecho a la huelga, pero a excepción de los servicios públicos como la educación, la salud, la justicia, y en especial ***ha prohibido la huelga en la producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles***. Es decir la Constitución de la República ha dado un trato muy especial al sector hidrocarburífero, lo ha ubicado al mismo rango que el derecho a la educación o a la salud, lo que tiene su razón de ser por la cantidad de recursos que genera para el Estado.

Si hacemos un contraste entre la Constitución del año 1998 y la actual constitución vigente podemos encontrar una gran diferencia en la forma de concebir a los hidrocarburos; en efecto en aquella no se determinó a este sector como estratégico, el tema de los hidrocarburos pasó desapercibido sin establecer ninguna orientación sobre su importancia en la vida nacional, sin determinar normas o principios que determinen que la explotación de los mismos beneficie al Estado y por ende a las mayorías, no se consideró como un elemento importante en la planificación.

Existe un cambio de timón evidente en la Constitución del año 2008; de manera categórica primero de establece la titularidad de los hidrocarburos a favor de Estado ecuatoriano cualquiera sea el lugar donde se encuentren, y refuerza esta titularidad al determinar que sobre los hidrocarburos no se podrá intentar embargo, alienación o prescripción; incluso llega a determinar que los beneficios de su explotación será para el Estado en su mayor parte, y que nunca la empresa que explota el recurso podrá obtener mayor renta que el Estado.

4.2.2 Los hidrocarburos según el Plan Nacional de Desarrollo o Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017

Debemos iniciar el análisis de este tema, indicando que las prescripciones establecidas el Plan Nacional de Desarrollo son de cumplimiento obligatorio para todas las empresas públicas y con mayor razón para las empresas del sector estratégico como es EP Petroecuador, y precisamente es en éste documento que de mejor manera se define el uso estratégico de los hidrocarburos orientados a lograr la acumulación, distribución y redistribución en el largo plazo, como también se vislumbra con claridad el uso de estos recursos para el cierre de brechas de inequidad y el cambio de la matriz productiva, lo que conlleva como objetivo que la actual dependencia de los recursos naturales sea temporal y decreciente, en este sentido el texto que se transcribe a continuación es muy preciso:

El cambio de la matriz productiva debe asentarse en el impulso a los sectores estratégicos en la redefinición de la composición de la oferta de bienes y servicios, orientada a la diversificación productiva basada en la incorporación de valor agregado, en el impulso a las exportaciones y su expansión en productos y destinos, en la sustitución de importaciones... (SENPLADES, Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2017: 73, 74).

De manera ligera se podría pensar que variables como el cierre de brechas, manejo estratégico de los recursos, sustitución de importaciones, y cambio de la matriz productiva son aspectos aislados, pero en realidad el Plan Nacional de Desarrollo nos demuestra que son aspectos íntimamente ligados unos con otros; que los unos se alimentan de los otros y viceversa, por ejemplo el cierre de brechas de inequidad significa mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos que padecen deficiencias en temas como educación, salud, empleo y

vivienda, luego esta variable incide positivamente en el desarrollo de las fuerzas productivas, en especial del talento humano, en la generación del conocimiento, nuevas tecnologías, bio conocimiento, sustentabilidad ambiental; y a la vez esto tiene incidencia directa en el cambio de la matriz productiva, y por último si se logra un cambio de la matriz productiva es viable la sustitución de importaciones, pero todos estos cambios requieren de recursos económicos, y para ello se busca el uso estratégico y apropiado de los hidrocarburos, recalcando que todos estos aspectos son mutuamente correlacionados e interdependientes.

Según el Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2017, se busca una apropiada gestión de los sectores estratégicos para generar recursos, estos recursos serán invertidos para el cierre de brechas de inequidad en sectores de educación, salud, vivienda e infraestructura, con ello se alcanzará desarrollar la tecnología, el conocimiento, desarrollar las capacidades del talento humano, lo cual posibilitará un cambio de la matriz productiva, y por último esto influirá directamente en la sustitución de importaciones; pero además existe una relación entre todas estas variables, el buen desempeño de una variable puede influir sobre las otras, por ejemplo la sustitución de importaciones puede influir directamente en el cambio de la matriz productiva porque genera oportunidades de producir nuevos bienes y servicios, el desarrollo del conocimiento y la tecnología inciden en una mejor gestión de los sectores estratégicos, y por último en todos estos aspectos, la normativa puede influir de manera importante.

Podemos resumir que según el Plan Nacional de Desarrollo, se busca fortalecer las empresas públicas como agentes de la transformación productiva a través de: generar capacidades para una gestión eficiente y estratégica, articular la gestión de las empresas a la planificación nacional, consolidar empresas públicas con énfasis en sectores estratégicos, impulso de la matriz productiva, reestructuración de la matriz energética, democratizar la prestación de bienes y servicios, estabilizar el mercado, ahorro de recursos en las compras

públicas, promover encadenamientos productivos y la sustitución de importaciones y mejorar la competitividad, sostenibilidad, eficiencia y rentabilidad (SENPLADES, Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2017: 99).

En el caso de las empresas públicas del sector estratégico, el Plan Nacional de Buen Vivir, de manera particular impone la siguiente obligación: *«generar excedentes para contribuir, de forma transparente, al Presupuesto General del Estado (PGE) y su posterior redistribución, de acuerdo a las políticas definidas en el Plan Nacional para el Buen Vivir»* dejando muy claro que la esencia de la empresa pública es generar recursos económicos y rentabilidad (SENPLADES, Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2017: 423).

Así mismo el Plan Nacional de desarrollo determina que el sistema de refinación de hidrocarburos está orientado a la obtención de derivados para el consumo interno en el marco de la reestructuración de la matriz energética, con resultados visibles hasta el año 2013, pero con la puesta en funcionamiento de la Refinería del Pacífico se espera tener un cambio mucho más significativo en todos estos aspectos, considerando que solo en el año 2011 la importación de combustibles y lubricantes supero los 5.000 millones de dólares, por tanto sustituir las importaciones en este tema es vital para la economía del país (SENPLADES, Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2017: 76).

Podemos ver que las prescripciones establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, respecto a los hidrocarburos están concebidas desde una perspectiva estratégica que busca usar estos recursos para la generación de ingresos económicos para el presupuesto general del Estado, busca aportar al cambio de la matriz energética y productiva a través de la industrialización de los hidrocarburos, y por último pretende influir positivamente en la sustitución de importaciones por medio de la producción de combustibles y derivados livianos.

4.2.3 Ley de Hidrocarburos

Uno de los aspectos que el gerente de la empresa pública del sector estratégico hidrocarburífero no debe perder de vista, es la evolución constante de las prescripciones normativas de la Ley de Hidrocarburos; en efecto si revisamos su evolución podemos verificar que desde su expedición en 1978 (Decreto Supremo 2967, Registro Oficial No. 71 de 15–Nov- 1978) hasta la presente fecha, la Ley de hidrocarburos ha sido objeto de 19 reformas, lo que demuestra que la normativa del sector hidrocarburífero se encuentra en constante evolución y transformación³⁵.

Conocer la historia para poder tomar decisiones acertadas es muy útil, y además, el gerente siempre debe tener presente que la normativa no es el fin, sino que a través de ésta se busca relaciones de equidad para las partes involucradas en el sector; desde este punto de vista, el hecho que la Ley de Hidrocarburos haya sido objeto de tantas reformas deberá ser valorado en la medida que estas reformas hayan servido para alcanzar un mejor marco regulatorio para beneficio y equidad de las partes involucradas en el sector, en especial que estas reformas beneficien al Estado ecuatoriano y por ende sirva para la redistribución, pero sin perder de vista que un marco regulatorio demasiado cambiante puede llegar a incidir en la seguridad jurídica de los involucrados.

Como ya se revisó en el capítulo II, las reformas que se verificaron durante el periodo comprendido entre el año 1992 hasta el año 2007 estuvieron alineadas a la tendencia de reducir el tamaño del Estado, fueron encaminadas a brindar mayores facilidades y beneficios a los inversionistas privados del sector hidrocarburífero; pero a partir del año 2007 se ha introducido reformas que están encaminadas a impulsar la empresa pública de hidrocarburos

³⁵ La y de Hidrocarburos desde su expedición en 1978 ha sido reformada en: 1983,1984, 1985, 1986, 1989, 1993, 1994, 1998, 1999, tres veces en el año 2000, dos veces en el año 2006, en el año 2007, 2009, 2010 y 2011.

EP Petroecuador, como también existen reformas orientadas a buscar una mejor distribución de las rentas que se obtiene de la explotación de este recurso.

Basta citar como ejemplo de la tendencia privatizadora la reforma incorporada en el año 2000 contenida en el artículo 31 de la Ley 000 publicada en el Registro Oficial No. 144 de 18 de agosto del año 2000, que incorpora una reforma al artículo 1 de la Ley de Hidrocarburos, que abre a la libre competencia el sector hidrocarburífero, prohibiendo de manera expresa las prácticas o regulaciones que impidan o distorsionen la libre competencia; lo cual sumado a contratos imprecisos no significaba beneficios para el Estado sino solo para la inversión privada, todo lo cual es complementado con la expedición de la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal (LORETF) en el año 2002, y la creación del FEIREP, estableciendo una tendencia marcada a reducir lo público sin mencionar o invisibilizando el tema de la redistribución de los beneficios de estos recursos.

Desde el año 2007 hasta la presente fecha, se han verificado varias reformas legales de importancia en el sector hidrocarburífero, aclarando que este cambio de orientación tuvo su antecedente con las reformas del año 2006, luego en el año 2007 y 2010 que se verificaron reformas directas a la Ley de Hidrocarburos, en tanto que en el año 2009, y en año 2011 las reformas resultaron por la expedición de la Ley Orgánica de Empresas Públicas y Ley de Fomento Ambiental en su orden; todas estas reformas están encaminadas a fortalecer la gestión de las empresas del Estado en este sector estratégico y especialmente a generar mayores recursos para la redistribución.

Las reformas expedidas el 25 de abril del 2006 (R. O. 257-2006) son de relevancia para la obtención de mayores recursos para el Estado, en esta reforma se incorpora un texto que define los ingresos mínimos que debe recibir el Estado y se determina la participación del Estado en los excedentes de los precios de venta no pactados o no previstos; reforma que ha

significado el inicio de una serie de cambios en la normativa para incrementar los ingresos del Estado. Desde luego que estos cambios en la normativa ha tenido opiniones contrarias, por quienes sostienen que esto afectaría la seguridad jurídica y por ende no es favorable para alcanzar un clima apropiado para la inversión privada; pero también existen argumentos más sólidos que la normativa siempre tendrá que estar al servicio de la justicia y la equidad, y nunca al contrario.

Las reformas a la Ley de Hidrocarburos de septiembre del año 2007, contiene cambios relacionados con la caducidad de los contratos de exploración y explotación y sobre las infracciones o sanciones administrativas; pero sobre todo, incorporó reformas al Código Penal creando un capítulo específico que contiene los delitos relativos a las comercialización ilícita de combustibles, gas licuado de petróleo y biocombustibles, en este nuevo capítulo del Código Penal se establece tipos penales como el tráfico ilegal de hidrocarburos, sus derivados, gas licuado de petróleo y biocombustibles; el almacenamiento transportación y comercialización sin la debida autorización; la adulteración de los derivados de hidrocarburos, el uso indebido de derivados, la sustracción de hidrocarburos o sus derivados, todo lo cual tiene relación con la necesidad de alcanzar eficiencia en la gestión de los hidrocarburos.

Con la expedición de la LOEP en el año 2009, según la disposición transitoria primera se dispuso que Petroecuador en un plazo de 180 días se transforme en Empresa Pública, transición que no podía afectar su capacidad operativa o administrativa, cambio que debían realizar todas las empresas de propiedad del Estado, de esta forma se ordenó el sector con reglas del derecho público relacionadas con la gestión de las empresas del Estado, abandonando la diáspora de las instituciones del derecho administrativo que habían experimentado las instituciones del Estado desde 1993 hasta el año 2007, en las que se pretendió administrar lo

público con las reglas del derecho privado, esto es una clara muestra del regreso a las instituciones del Estado y de la importancia lo público.

En el año 2010 se incorporó reformas a la Ley de Hidrocarburos, acorde con los cambios de la Constitución del año 2008, especialmente cambios orientados a priorizar la gestión de las empresas públicas como responsables directas en la exploración y explotación de hidrocarburos, estableciendo que solo de manera excepcional se podrá delegar dichas actividades a empresas privadas nacionales o extranjeras de probada experiencia y capacidad técnica y económica.

La Ley de Fomento Ambiental y Optimización de Ingresos del Estado, Verde, dispuso una reforma muy interesante a la Ley de Hidrocarburos, relacionada con la redistribución de la riqueza; la reformatoria primera dispuso que la participación laboral de utilidades de los trabajadores vinculados actividades hidrocarburíferas será de un porcentaje del tres por ciento, y el 12 por ciento restante será pagado al Estado y a los Gobiernos Autónomos Descentralizados para destinar a inversión de desarrollo social que deberán ser armonizados conforme el Plan Nacional de Desarrollo. Esta es una norma precisa y puntual que permite la redistribución de la riqueza, evita la formación de elites privilegiadas y a la par sectores abandonados sin los mínimos vitales.

Con las reformas antes indicadas llegamos a tener la actual Ley de Hidrocarburos; que está compuesta por diez capítulos y 94 artículos, esta ley tiene el carácter de ley especial, por tanto sus prescripciones prevalecerán ante otras normas generales que se le opongan y en su contenido abarca toda la actividad hidrocarburífera, se inicia con las disposiciones generales en las que se trata sobre la propiedad del los yacimientos hidrocarburíferos, luego tenemos normas de la dirección y ejecución de las políticas, las formas contractuales, temas de petróleo crudo y gas natural, los ingresos estatales, el transporte de crudo y derivados, la

comercialización, la fijación de precios, la caducidad de los contratos de exploración y explotación, las infracciones y sanciones administrativas y disposiciones generales.

Como un organismo técnico encargado de la regulación, control y fiscalización de las actividades técnicas y operacionales de todas las áreas hidrocarburíferas, se crea la Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos (ARCH) como una institución pública adscrita al Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, con personalidad jurídica, autonomía administrativa, técnica, económica, financiera y patrimonio propio, representada por un director que es designado por el Directorio y con amplias facultades para regular y controlar aspectos técnicos y en caso de incumplimiento con la facultad de imponer sanciones en todas las etapas de la industria hidrocarburífera (Ley de Hidrocarburos, 1978: artículo 11).

Se crea también la Secretaría de Hidrocarburos (SH) como una entidad adscrita al Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, como una entidad que administra la gestión de los recursos hidrocarburíferos y de las sustancias que lo acompañan y encargada de ejecutar las actividades de suscripción, administración y modificación de las áreas y contratos petroleros; contemplando entre sus facultades la de suscribir los contratos a nombre del Estado Ecuatoriano, aprobar planes y programas técnicos, evaluar el potencial hidrocarburífero del país, mantener el registro de hidrocarburos, administrar los contratos, administrar las áreas hidrocarburíferas, administrar la participación del Estado en los contratos de exploración y explotación, administrar la información de las áreas de exploración y explotación, fijar tasas de producción de petróleo, llevar un archivo de los documentos relativos a los contratos y concesiones, entre otras facultades de carácter administrativo (Ley de Hidrocarburos, 1978: artículo 6 A y 12)

La caducidad de los contratos de exploración y explotación es otro de los temas que puede tener gran impacto en la generación de recursos para el Estado; en este sentido el

artículo 74 de la Ley de Hidrocarburos ha establecido 14 causales por la cuales el Ministerio de Recursos Naturales no Renovables puede declarar la caducidad de los contratos de exploración y explotación de hidrocarburos, causales que otorgan facultades amplias tanto al Ministerio de Recursos Naturales No Renovables como a la Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos para ejercer esta facultad estatal.

Por último podemos afirmar con certeza, que la normativa contemplada en la actual Ley de Hidrocarburos, especialmente con la reformas introducidas a partir del año 2006, contiene prescripciones orientadas a garantizar la propiedad del Estado en todos los recursos hidrocarburíferos, contiene normas precisas para la elaboración de los contratos, mejora las disposiciones que regulan los ingresos del Estado por concepto de la explotación de estos recursos, y en este caso la normativa aporta de manera directa en la generación de recursos para la redistribución.

4.2.4 Decretos de importancia para el sector hidrocarburífero

Mediante decreto ejecutivo No. 315 de abril del año 2010, (R.O. 171 de 14 abril del 2010) se crea la Empresa Pública Petroecuador EP Petroecuador; por ello éste es uno de los decretos más importantes para el sector de los hidrocarburos, por su concepción y articulación a los principios constitucionales, a las prescripciones de la Ley de Hidrocarburos, a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, y especialmente a los fines estratégicos del Estado según el Plan Nacional de Desarrollo.

A través de este decreto se materializa la prescripción constitucional que los sectores estratégicos deben ser gestionados directamente por empresas públicas, ratificando la gran importancia de estas empresas para la generación de recursos para el presupuesto general del

Estado, para ello en este decreto se establece como objetivo principal de EP Petroecuador la gestión del sector estratégico de los recursos naturales conforme la Ley de Hidrocarburos y la Ley Orgánica de Empresas Públicas, con capacidad para intervenir en todas las etapas de la industria hidrocarburífera, y potestad para constituir filiales, subsidiarias, unidades de negocio, convenios y más contratos que le permitan llevar adelante su objeto social, así mismo en este decreto se establece los miembros del directorio de EP Petroecuador, el patrimonio y el régimen de contratación pública (Decreto Ejecutivo 315, 2010: Artículo 2, 3, 4).

Mediante decreto ejecutivo 1351A de noviembre del año 2012, se cambió el parte del objeto social de EP Petroecuador, quitando la facultad a EP Petroecuador la facultad de intervenir en las fases de exploración y explotación, y estas facultades son trasladadas a Petroamazonas EP, quien asume a partir de este decreto todos los derechos y obligaciones en virtud de licencias, concesiones y más contratos vigentes; este cambio de facultades según el decreto busca potenciar y especializar la exploración y explotación de los hidrocarburos, como también optimizar las operaciones.

Otro de los decretos que tiene importancia para el sector estratégico hidrocarburífero y el cambio de la matriz productiva es el No. 1505 de 7 de mayo del 2013, mediante el cual se crea un Comité Interinstitucional Para el Cambio de la Matriz Productiva, que es el organismo encargado de planificar coordinar y dar seguimiento a las distintas políticas relacionadas con el cambio de la matriz productiva. El Ministro Coordinador de Sectores Estratégicos es miembro permanente de dicho Comité, junto con el Secretario Nacional de Planificación, el Ministro Coordinador de la Producción, el Ministro Coordinador de la Política Económica, el Ministro Coordinador de Conocimiento y Talento humano y el Secretario Nacional de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación; lo que significa un contribución clara de la

normativa para articular la planificación, los sectores estratégicos, el talento humano, el conocimiento y la producción.

4.3 Normativa Interna de EP Petroecuador

A diferencia de la normativa externa en la que el gerente no participa en su creación, en el caso de la normativa interna el gerente de la empresa pública, es el artífice directo, tiene facultad de proponer normas para aprobación de directorio y en aspectos de menor jerarquía tiene facultad para emitir normas de manera directa como es el caso de los formatos obligatorios, instructivos o procedimientos en los que el gerente puede guiar e influir directamente en la forma de actuar de los servidores de la empresa e incluso en los usuarios externos en el establecimiento de requisitos o determinación de procedimientos. De acuerdo a la página oficial de la normativa interna se clasifica por el contenido en resoluciones, normativa de gestión, normativa de procesos, documentos de caracterización de procesos, procedimientos, instructivos, documentos de referencia y formatos.

Cuadro No. 5
Clasificación de la Normativa interna de EP Petroecuador

No.	Tipo de Normativa Interna	Número de documentos
1	Resoluciones	106
2	Normativa de Gestión	1
3	Normativa interna que define procesos	461
4	Normativa de caracterización de procesos	72
5	Normativa que establece documentos de referencia	62
6	Normativa que define procedimientos	1177
7	Normativa que establece instructivos	20
8	Normativa que define formatos	333
	Total	2232

Fuente: Datos tomados de EP Petroecuador - Normativa Interna.

Elaboración: El autor.

4.3.1 Resoluciones

En EP Petroecuador encontramos resoluciones dictadas por el directorio y resoluciones emitidas por el gerente general, las primeras se refieren a aspectos más generales como la aprobación de la estructura organizacional, normativa de gestión o direccionamiento estratégico, aprobación de macroprocesos, plan estratégico, presupuesto anual, objetivos de la empresa, y responsabilidad social corporativa; y, en cambio las resoluciones que emite el gerente son aquellas que pueden crear o modificar asuntos autorizados por el artículo 11 numeral 8 de la LOEP, o en los que expresamente faculte el directorio de acuerdo a sus propias resoluciones, esto es para crear o modificar formatos, procedimientos o reglamentos internos.

La resoluciones tanto del directorio como las que emite el gerente general, están compuestas por dos partes, la primera es la parte considerativa en la que se expresa la facultad legal para emitir dicha resolución y los motivos económicos, técnicos o cualquier índole que justifican la expedición de dicha resolución; y luego tenemos la parte resolutive en la que de manera clara y precisa se debe expresar prescripciones con valor deóntico que manden

prohíban o permitan una determinada conducta, es decir esta es la parte en la que se dispone que es lo que tiene que hacer el servidor de la empresa pública, como y quien va a ejecutar dicha orden, la fecha en la que entrará en vigencia, y las consecuencias en caso de no cumplir las disposiciones contenidas en la parte resolutive (Anexo No. 1).

En la Empresa EP Petroecuador, se ha encontrado 107 resoluciones vigentes en el sitio oficial de la normativa interna, mismas que abarcan la mayoría de asuntos relativos a la gestión del negocio como resoluciones sobre normativa de gestión, pagos por compensación de residencia, normativa de imagen empresarial, resoluciones que aprueba procedimientos de seguridad, salud y ambiente, procesos de finanzas, procesos de refinación, procesos de comercialización, procesos de producción, procesos de abastecimiento, mantenimiento operativo, transporte y almacenamiento, en fin resoluciones que abarcan la totalidad de las actividades que comprende el negocio. Para ilustrar sobre las resoluciones del directorio podemos mencionar la Resolución DIR-EPP-22-2013-06-14, con la que se aprobó la nueva estructura organizacional de EP Petroecuador (Anexo 2).

4.3.2 Normativa de Gestión de EP Petroecuador

La Normativa de gestión de EP Petroecuador abarca una introducción y 229 artículos, está dividido en cuatro secciones: normativa de gestión del negocio, normativa de gestión administrativa, normativa de gestión financiera y normativa de gestión institucional, y cada sección abarca varios macroprocesos y procesos, todo esto conforme el modelo de gestión del negocio y la estructura organizacional, por ello a esta normativa también se lo denomina direccionamiento institucional ya que se basa en un análisis externo e interno (Anexo 3).

La normativa de gestión de Ep Petroecuador contribuye con el direccionamiento estratégico, busca generar las políticas y directrices del más alto nivel como una respuesta a las necesidades tanto internas como del entorno empresarial, por ello esta normativa primeramente se articula a las prescripciones constitucionales y legales y luego debe comprender las posibilidades de mejora desde la perspectiva de las características vivas de la organización, que conlleva la mejora de la cultura organizaciones, los valores, los conocimientos.

La normativa de gestión –también llamado direccionamiento estratégico– comprende las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa, cuyo fundamento jurídico esta otorgado por el Art. 9 numeral 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, es decir esta normativa es vital para que el gerente pueda orientar sus esfuerzos y prioridades considerando el aspecto interno y del entorno de la empresa (Petroecuador, Normativa de Gestión: 7,8).

Teóricamente este direccionamiento estratégico responde a la pregunta ¿en dónde queremos estar? Pero para responder esta pregunta nos basamos en el diagnostico tanto interno como externo, en los principios corporativos, en la misión y visión de la empresa, y en el caso de la normativa de EP Petroecuador lo que hace esta normativa es dar estas orientaciones que definen el rumbo de manera detallada estableciendo los macroprocesos y procesos de todo el negocio (Amaya, 2005: 50)

Según esta normativa, el modelo de gestión de EP Petroecuador se basa en 4 ejes: Gestión del negocio, gestión de los recursos, gestión de los procesos y gestión del talento humano. La gestión del negocio busca mantener una planificación monitoreada, desarrollar programas y proyectos acorde a los objetivos de desarrollo nacional, donde las acciones y decisiones optimicen los conceptos de oportunidad y eficiencia, para materializar el concepto de empresa por resultados; la gestión de los recursos busca una permanente y dinámica

coordinación con el Ministerio de finanzas para alcanzar presupuestos y compras armonizados con los flujos de caja, automatizar registro de proveedores, inventarios, cuentas por pagar; la gestión de los procesos como una forma de administración que garantiza el desarrollo empresarial a través de sus rendimientos y la permanencia en el tiempo con una eficiente utilización de los recursos y manteniendo un esquema de mejora continua en todos los ámbitos de sus actividades; y, por último la gestión del talento humano basado en conceptos humanistas contemplados en el modelo de gestión integrado de talento humano por competencias, que considera al talento humano como el factor clave para la consecución de los objetivos estratégicos, por ello busca el desarrollo del personal que labora en EP Petroecuador mejorando los procesos generadores de valor y acelerando la conjunción de comportamientos, conocimientos y valores en la empresa (Ep Petroecuador, Normativa de Gestión 2014: 8-11) (Anexo No. 3).

La normativa de gestión del negocio abarca 6 macroprocesos con las respectiva descripción de generalidades, el marco legal obligatorio y la normativa interna según se detalla a continuación: Macroproceso de gestión del sector hidrocarburífero, Macroproceso de refinación, Macroproceso comercialización, Macroproceso transporte y almacenamiento, Macroproceso seguridad, salud y ambiente y Macroproceso de mantenimiento operativo, pero se aclara que los macroproceso de exploración y producción pasaron a Petroamazonas EP.

La normativa de gestión administrativa abarca tres Macroprocesos con su respectiva descripción de generalidades, la normativa externa obligatoria y la normativa interna conforme de detalla: Macroproceso de administración, Macroproceso de abastecimiento y Macroproceso de tecnologías de la información y comunicación con la definición de los respectivos procesos.

La normativa de gestión financiera establece las generalidades, la normativa externa de cumplimiento obligatorio y comprende un solo Macroproceso denominado Macroproceso finanzas, el cual contiene al proceso de presupuesto, proceso de tesorería, proceso de contabilidad, proceso de seguros y proceso de coactivas.

Y por último tenemos la normativa de gestión institucional con alusión a la respectiva normativa externa, los aspectos generales y tres Macroproceso como se indica: Macroproceso de talento humano, Macroproceso de imagen empresarial y Macroproceso de asesoramiento jurídico, aclarando que el Macroproceso de talento humano ha sido retirado de este cuerpo de normativa interna por resolución del directorio No. DIR.EPP-36-2013-1210 en la que se aprobó las normas internas de administración de talento humano.

En la normativa de gestión también se determina dos niveles de la estructura de la empresa EP Petroecuador; pero se remite a los documentos de la estructura orgánica y orgánico funcional en donde se amplía y detalla todos los temas relacionados a la estructura de la empresa.

El artículo 8 de la normativa de gestión clasifica a los procesos de acuerdo a su nivel de relación y finalidad, para ello ha establecido a los macroprocesos como nivel cero, a los procesos como nivel uno y subprocesos como nivel dos. La normativa ordena que en EP Petroecuador haya un portafolio de procesos aprobado por las respectivas autoridades.

Según la normativa de gestión se hace constar a los macroprocesos de exploración y producción como parte del objeto social de EP Petroecuador, pero mediante Decreto Ejecutivo 1351 A de 13 de noviembre del 2012 estas actividades fueron transferidas a la Empresa Pública Petroamazonas, por tanto dejaron de ser macroprocesos de EP Petroecuador.

Bajo este esquema se ha estructurado todos los macroprocesos que en total constituyen doce por la exclusión de este cuerpo normativo a la gestión de talento humano; en cada macroproceso la normativa hace una introducción que describe las generalidades del mismo, luego se determina el objeto del macroproceso en el que se delimita con precisión las actividades que abarca, luego se determina el alcance para ubicar las actividades propias y distinguir de las actividades de los otros macroprocesos, se asigna los funcionarios responsables de todas las actividades y por último se determina el portafolio que designa todos los procesos que integran el Macroproceso.

El mérito de esta normativa de gestión, es la forma pragmática y de ordenamiento lógico como se ha estructurado los diferentes temas, lo que permite ubicar y comprender con facilidad las prescripciones normativas, esto constituye un aporte para que los regulados puedan guiarse de manera sencilla en el desempeño de sus actividades cotidianas como también les brinde seguridad de sus actuaciones, al saber que están actuando en cumplimiento estricto de la normativa interna, y todo ello si constituye un aporte para el logro de resultados de la empresa.

Bajo este esquema, en cada macroproceso se ha determinado 5 aspectos: la introducción, el objeto, el alcance, los responsables y el portafolio de procesos; luego en cada macroproceso se hace alusión a la normativa externa relacionada, y por último a la normativa interna de menor jerarquía que comprende los procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

4.3.3 Normativa de Procesos de EP Petroecuador

EP Petroecuador ha dividido los procesos en tres grupos: procesos agregadores de valor, procesos gobernantes y procesos habilitantes. Los procesos agregadores de valor son aquellos que tienen relación con el asunto principal del negocio como la comercialización, el transporte, la refinación; los procesos gobernantes son aquellos que sirven para guiar la gestión del negocio; y, por último los procesos habilitantes aquellos que apoyan y dan soporte a los procesos agregadores de valor como la gestión logística, el abastecimiento, la gestión del talento humano, la gestión financiera y la propia administración.

En cuanto a los procesos agregadores de valor, hemos encontrado la refinación, comercialización, transporte, almacenamiento y seguridad salud y ambiente, con su respectivo desarrollo en tres niveles y al detalle, mismos que ya están publicados en la página de normativa interna, en la sección de normativa por procesos de EP Petroecuador (Anexo No. 4)

Los procesos agregadores de valor constituyen 1224 documentos, sin contar con exploración y producción que por disposición del Decreto Ejecutivo 151 A de 1 de noviembre del 2012 se dispuso que estos macroprocesos sean ejecutados solo por la empresa Petroamazonas EP, excluyendo estas dos fases a EP Petroecuador. Esta normativa abarca la comercialización interna y externa, la seguridad salud y ambiente, la refinación, el transporte y el almacenamiento, y se llega a determinar con detalle cada proceso y procedimiento, con indicación de la ubicación dentro del contexto de todos los macroprocesos, el propósito, el alcance de cada actividad, los responsables directos, el dueño del proceso, las políticas del proceso, la responsabilidad y autoridad, el control de registros, y los documentos relacionados; es decir esta normativa constituye una guía pormenorizada de cada actividad que debe realizar el servidor de la empresa.

En el grupo de procesos gobernantes, encontramos todos los aspectos relacionados con la planificación, el asesoramiento y el control empresarial, la gestión de procesos, el desarrollo de la gestión estratégica, el desarrollo de la gestión del financiamiento, el mejoramiento de la gestión empresarial y la gobernanza, estos procesos gobernantes están compuestos por 100 documentos clasificados en 44 sub carpetas.

Los procesos habilitantes comprenden 900 documentos que regulan de manera particularizada todas las actividades que tienen relación con la gestión de logística y abastecimiento, las finanzas, la gestión del talento humano, la administración, las tecnologías de la información y la comunicación, la imagen empresarial, el asesoramiento jurídico y la gestión del mantenimiento.

4.3.4 Normativa interna que define la caracterización de Procesos

Una vez que la normativa de gestión ha determinado los macroprocesos y las orientaciones estratégicas, y se ha identificado los procesos de la empresa, es necesario realizar la caracterización de los mismos, es decir describir las particularidades más importantes de cada proceso en un documento que desagrega cada proceso con sus elementos fundamentales como: nombre del proceso, objetivo del proceso, alcance del proceso, responsable, actividades, entradas y salidas del proceso, clientes y proveedores del proceso, recursos que utilizará el proceso, documentos asociados y por último los indicadores de gestión mediante los cuales se efectuará el seguimiento y la medición del proceso (Atehortúa, 2005: 41-44).

En la normativa interna de EP Petroecuador, se ha encontrado 72 documentos de caracterización de procesos, mismos que abarcan entre otros aspectos como el abastecimiento, los seguros, la contabilidad, la tesorería, el presupuesto, la preparación de derivados, el control de la calidad del crudo, el transporte de derivados, el transporte del crudo, la gestión socio ambiental, la gestión marítima, es decir las principales actividades que desarrolla EP Petroecuador.

Si comparamos las recomendaciones de la teoría de caracterización de procesos con los documentos de caracterización de EP Petroecuador, podemos encontrar que en su mayoría estos últimos si cumplen las exigencias de tipo teórico, pero así mismo podemos encontrar una falencia recurrente en todos los formatos de caracterización, que es la falta de indicadores de gestión, seguimiento y medición de los procesos, aspectos estos de muchísima importancia para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Por ejemplo, el documento de caracterización del proceso —desarrollo de la gestión estratégica— al igual que todos los documentos de caracterización de EP Petroecuador, tiene nueve puntos como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 6
Análisis del Documento de caracterización de EP Petroecuador
Proceso: Desarrollo de la gestión estratégica

1.	Propósito del proceso	Establecer las directrices para la operación de EP Petroecuador, en cumplimiento con los lineamientos gubernamentales para el sector.
2	Requisitos (Normas)	No Aplica
3	Responsable del proceso	Coordinador General de Planificación Estratégica y Control de Programas.
4	Documentos y criterios de control	Se determinan los procesos, planes, programas y matrices que abarcan el proceso, los procedimientos, los requisitos legales, los formatos y los registros.
5	Entradas	Se determina como entradas las directrices de los

		organismos de planificación, los planes estratégicos y operativos.
6	Subprocesos	La formulación estratégica, la implantación estratégica, la evaluación y el seguimiento a la estrategia, la planificación y gestión de programas, planificación de proyectos, entre otros.
7	Salidas	En su orden conforma las entradas tenemos: el plan estratégico, el plan operativo, objetivos, metas e indicadores, informe de ejecución de acciones, entre otros.
8	Recursos	Tenemos recursos humanos, recursos materiales, infraestructura, medios de comunicación, hardware y software.
9	Indicadores	No se determina el nombre del indicador, la fórmula de cálculo, el responsable, la frecuencia, ni el estándar.

Fuente: Normativa Interna de EP Petroecuador.

Elaboración: Propia

Al analizar el diagrama de caracterización de procesos de EP Petroecuador, podemos encontrar que este cumple con los requisitos de nombre, objetivo del proceso, alcance y responsable del mismo, las actividades del proceso, entradas y salidas, recursos y elementos asociados, pero lo que no se ha hecho constar en estos diagramas de caracterización es la definición de los clientes internos y externos, no se ha hecho constar los indicadores de gestión lo que tiene incidencia en el control de la eficiencia, eficacia, efectividad, para poder realizar el seguimiento y la medición del proceso (Anexo No. 5).

4.3.5 Documentos de referencia

Los documentos de referencia o documentos asociados, son guías técnicas, organizacionales o científicas que se debe observar en el cumplimiento del proceso al que se hace referencia, en el caso de EP Petroecuador, encontramos 62 documentos de referencia relacionados con distintos procesos de la empresa, podemos encontrar listados de referencias

sobre residuos peligrosos, glosarios de términos de gestión ambiental, de talento humano, políticas remunerativas, planes de emergencia, guías para llenar órdenes de pago, manual de imagen corporativa y más documentos que guían el proceso y es necesario observar para una adecuada ejecución del mismo.

Como ejemplo de estos documentos de referencia hemos tomado el manual de imagen corporativa, este documento destaca la importancia de la buena imagen corporativa, considerándolo como un factor fundamental para la empresa, describe sus elementos gráficos y tipográficos que permiten reconocer los valores, la finalidad y los objetivos de la empresa, se define los colores, la construcción de logotipos, tamaños, las variaciones, las formas de uso y sus restricciones (Anexo No. 6).

Otro ejemplo de documento de referencia es la guía para llenar órdenes de pago, dentro del macroproceso finanzas y del proceso contabilidad, sub proceso control previo y registro contable, en donde se establece de manera detallada y con un orden cronológico los 16 pasos que se ha seguir para llenar una orden de pago, con la determinación de quien elabora, quien revisa y quien aprueba la orden de pago (Anexo No. 7)

4.3.6 Procedimientos

Los procedimientos constituyen un conjunto de actividades orientadas a la ejecución de un proceso, en el caso de EP Petroecuador se ha encontrado 1.177 procedimientos que tiene relación con todas las actividades de la empresa, como tratamiento de aguas, manejo de residuos, auditorías internas, importaciones, transferencia de materiales de bodegas, manejo

de químicos, mantenimiento de equipos, motores, válvulas, y más temas propios de la naturaleza del negocio.

Los procedimientos internos que se han establecido en EP Petroecuador generalmente abarcan 6 aspectos a saber: propósitos de procedimiento, alcance, abreviaturas y definiciones, tareas, políticas del procedimiento y los documentos relacionados, aclarando que existen procedimientos que no contienen todos estos puntos ya que por su propia naturaleza no contienen abreviaturas, políticas del procedimiento o documentos de referencia.

Como ejemplo para el estudio se ha tomado el procedimiento para elaborar un boletín de prensa, mismo que ha establecido como propósito informar sobre el desarrollo y ejecución de los proyectos empresariales, tiene como alcance abarcar desde las autoridades de la empresa hasta los medios de comunicación, como tareas se han detallado cuatro actividades con su respectivo responsable, como política del procedimiento se dispone que se observará toda la normativa vigente, y no se ha establecido documentos relacionados con este documento (Anexo No. 8).

Consideramos que estos procedimientos si constituyen una guía importante para el desarrollo de las labores diarias de los servidores de la empresa, y ello si contribuye un aporte de la normativa para alcanzar una gestión eficiente que genere recursos económicos para el presupuesto general del Estado; con la única observación que una normativa demasiado detallista y pormenorizada podría ser de difícil modificación, difusión, cumplimiento y control, y también podría impedir la actuación creativa, propositiva y versátil de los servidores de la empresa EP Petroecuador de acuerdo a los requerimientos de cambio, o en caso de necesidad de actuar de forma urgente o imprevista.

4.3.7 Instructivo.

El instructivo es una guía que describe paso a paso un conjunto de tareas, orientadas a cumplir actividades y procesos dentro de un sistema, en el caso de EP Petroecuador hemos encontrado 19 instructivos relacionados con una variedad de temas, como la realización de trabajos pesados, levantamiento manual de carga, publicación de la normativa interna, embazado de GLP, captación de nuevas estaciones, entre otros temas relacionados principalmente al macroproceso de generación de valor.

Cuadro No. 7
Instructivos de EP Petroecuador

No.	Nombre del Instructivo
1	Trabajos pesados
2	Control trabajadores sensibles vulnerables
3	Movimiento, levantamiento manual cargas
4	Publicación de normativa interna en la web
5	Aplicación del formato de capacitación para cubrir brechas
6	Sistema petrocard para el abastecimiento de combustibles
7	Pedido de envasado diario de GLP en cilindros
8	Selección ropas de protección personal y ropas de trabajo
9	Especificaciones técnicas de ropa de trabajo básica e ignífuga
10	Captación de nuevas estaciones de servicio de EP Petroecuador
11	Instructivo para realizar el control y seguimiento del PSFI
12	Instructivo para elaborar el plan de seguridad física
13	Instructivo para elaborar el estudio de seguridad física
14	Instructivo para el aplicativo informático
15	Sistema petrocard para el abastecimiento de combustible
16	Requisito para afiliarse a la distribución de grasas aceites de EP Petroecuador
17	Requisitos para nuevos proyectos y cambios de ambientes de las estaciones servicio
18	Requisitos para ser cliente directo de EP Petroecuador para estaciones de servicio
19	Instructivo para reembolso de gastos médicos, pólizas de vida, accidentes personales, riesgos catastróficos y seguro de desgravamen

Fuente: Normativa interna de EP Petroecuador.

Elaboración: el autor.

Para ilustrar, hemos traído como ejemplo el instructivo sobre Requisito para afiliarse a la distribución de grasas aceites de EP Petroecuador; en este caso si podemos ver que la

normativa llega a un exceso de requisitos y el trámite se hace largo y burocrático para la persona que pretende distribuir las grasas y aceites de EP Petroecuador, es indudable que estas exigencias legales van a impedir una eficiente comercialización y los productos de EP Petroecuador no podrán competir con las marcas privadas que tienen procesos de comercialización sencillos y ágiles (Anexo No. 9).

4.3.8 Formatos

Los formatos son modelos obligatorios que ayudan a estandarizar la ejecución de ciertas actividades de la empresa, en el caso de EP Petroecuador hemos encontrado 333 modelos o formatos relacionados con los procesos agregadores de valor, procesos gobernantes y procesos habilitantes, siendo lo común que estos formatos traigan los textos con los espacios listos para ser llenados en cada caso particular o las tablas con todo el encabezado de tal suerte que sea sumamente fácil llenar los espacios vacíos y obtener un documento de calidad y con todos los requisitos.

Para concluir el capítulo, de manera general podemos señalar que la normativa de EP si contribuye a los objetivos estratégicos del Estado Ecuatoriano, la forma como se ha estructurado la normativa en base al modelo de gestión, a la estructura organizacional y a los procesos es digna de destacar, pero también se ha podido encontrar excesos normativos como la referencia constante a la normativa externa en la normativa de gestión o el establecimiento de excesivos requisitos para los distribuidores de grasas y aceites; pero el balance general de la actividad de EP Petroecuador demuestra que si está generando mayores recursos para la

redistribución como se puede evidenciar del estado de resultados y balance general al 31 de diciembre del 2013 (Anexo No. 10).

Conclusiones

La revisión de las cuestiones planteadas en el primer capítulo, nos permite concluir que las normas jurídicas que regulan los sectores estratégicos, más que expresiones puramente técnico jurídicas, son manifestaciones político económicas que determinan las reglas de juego en las relaciones de aprovechamiento de los recursos estratégicos, y sobre todo estas regulaciones pueden orientar a quienes beneficia el aprovechamiento de estos sectores.

La globalización carece de unidad de efectos, es decir genera beneficios asimétricos entre inversionistas y las localidades, los primeros obtienen grandes ventajas y los segundos se quedan los pasivos sociales y ambientales, por ende el problema principal de la globalización es la desigual distribución de los beneficios, y es en este punto, donde la regulaciones del Estado juegan un papel fundamental para corregir dichas asimetrías. Si tenemos una globalización con efectos inequitativos, como consecuencia directa los derechos de libertad y los derechos civiles son conculcados en las grandes mayorías.

Existen poderes desregulados del mercado que rebasan la capacidad de control de los Estados nacionales, este poder de las firmas busca un ambiente desregulado y de libre mercado para alcanzar sus fines empresariales, y a la par viene erosionando las capacidades del Estado nacional; ante esta nueva realidad la normativa tiene un nuevo rol que jugar ya sea desde la legislación interna o la conformación de bloques de países con identidad de fines.

De la revisión del tema de la gobernanza corporativa podemos concluir que esta nace ante los cuestionamientos a la efectividad de las regulaciones del Estado y las debacles corporativas, ante ello la gobernanza propone sus propias normas que nacen de la cooperación y son de cumplimiento voluntario, cuya propuesta se acopla con la necesidad de desregulación

anhelada por las firmas y busca garantizar las inversiones; esta propuesta a nuestro criterio no responde a los intereses de los Estados y peor de las grandes mayorías.

El tema central que debe afrontar la normativa es el problema de la distribución de la riqueza, consideramos que no es posible vivir sin los beneficios que puede otorgar la globalización, no es posible el aislamiento, y por tanto el camino a seguir es generar normativa tanto interna como internacional, como la respectiva institucionalidad que genere una mejor distribución de beneficios.

Las concepciones del desarrollo han tenido directa influencia en la generación de normativa, las primeras empresas públicas del sector estratégico en el Ecuador, tienen su fundamento teórico en los postulados de Raúl Prebisch y están orientados a mejorar el deterioro de los términos de intercambio, las asimetrías en las estructuras productivas entre un país del centro y un país de la periferia, para ello se justifica la necesidad de industrializar los países de la periferia, difundir el progreso técnico y sustituir las importaciones

Luego, se verifica que la normativa de los sectores estratégicos del Ecuador expedida en el periodo comprendido entre 1992 a 2007, responde a los postulados neoliberales, al Consenso de Washington, al avance de la gobernanza como alternativa a las normas del derecho, y el intento de reducir el tamaño del Estado y el traspaso de las gestión de los sectores estratégicos de Estado a las empresas Privadas.

Las Normas jurídicas expedidas a partir del año 2007, tiene como fundamento la filosofía del Buen Vivir, están concebidas en franca oposición a los postulados neoliberales, y se orientan a dar solución a problemas como la distribución de la riqueza, el uso estratégico y soberano de los recursos naturales y el cierre de brechas sociales.

Del estudio del capítulo II, podemos concluir que la normativa jurídica es de vital importancia para la existencia de los sectores estratégicos –si las normas jurídicas no establecen

sectores estratégicos simplemente estos no existen— y la determinación de estos sectores está íntimamente vinculada con el ejercicio del poder y el logro de los objetivos estratégicos del Estado.

En la actualidad en el Ecuador, los sectores estratégicos que tienen significancia para el estudio de las Empresas públicas por la cantidad de recursos que generan y pueden influir de manera importante en las condiciones de vida de la sociedad son el sector hidrocarburífero, el sector eléctrico y el sector de telecomunicaciones, y la normativa que se ha expedido para la gestión de estos recursos consideramos tienen la tendencia apropiada conforme los objetivos generales del Estado.

La normativa que regula el sector estratégico de las telecomunicaciones, permite la coexistencia de empresas públicas y privadas, sin embargo se puede concluir que las regulaciones que permitieron la concesión exclusiva de la telefonía móvil a dos empresas privadas ha significado una pérdida ingente de recursos para el Estado ecuatoriano, no solo por la cantidad de recursos que deja de percibir para el presupuesto general; sino por cuando una vez posicionadas estas empresas mantienen precios altos y gracias a un posicionamiento adelantado y protegido por el propio Estado no existe una libre competencia.

La normativa que regula el sector eléctrico expedida desde el año 1992 hasta el año 2007, también estuvo marcada por una tendencia orientada a incentivar la participación privada en el sector eléctrico, sin embargo esta anhelada inversión nunca llegó y el sector eléctrico al año 2005 experimentaba una crisis en generación, pérdidas negras y falta de inversión; con la nueva normativa a partir del año 2007 y el cambio de orientación política, el sector eléctrico es uno de los que mayor aporte brinda al cambio de la matriz productiva, la sustitución de importaciones y la generación de recursos para la redistribución.

La normativa que simboliza y materializa la tendencia neoliberal encontramos en la Constitución del año 1998, la Ley de Modernización del Estado y su respectivo Consejo de Modernización (CONAM), Ley de Creación del Fondo de Solidaridad, Ley de Contratación Pública, las Reformas a la Ley de Hidrocarburos, Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal con su respectivo FEIREP, todas estas regulaciones estaban encaminadas a favorecer intereses de sectores privilegiados que actúan como inversionistas.

Una vez investigados los tópicos del tercer capítulo podemos concluir que la normativa específica que regula los deberes y atribuciones del gerente general de la empresa pública tiene una orientación apropiada, pero también presenta vacíos y contradicciones en temas relacionados con la elaboración del plan general de negocios, la solución de conflictos en procedimientos alternativos, la designación del gerente general subrogante, la designación del talento humano y la obligación de rendir cuentas.

Además la normativa que establece deberes y atribuciones del gerente general de la empresa pública omite o lo hace de manera muy general al regular temas como el problema de la agencia, la difusión de la información oportuna e integral, la designación de los miembros del directorio, la regulación de sueldos vinculados a los resultados, la transparencia de los datos, la información que deben contener los informes, en fin desde el punto de vista deóntico estas reglas no establecen prescripciones claras de un mandato, prohibición o permiso, ni tampoco constituyen un valor jurídico, incluso hay regulaciones que establecen mandatos, pero sin la correspondiente regla que sancione su incumplimiento, lo cual si constituye normativa inoficiosa.

Productos de estas falencias normativas, en Petroecuador EP se ha encontrado una gran cantidad de juicios laborales entablados entre ex servidores y la empresa pública EP Petroecuador, lo que demuestra una inapropiada gestión del talento humano en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación y separación de los servidores; y a la par esto evidencia también una inapropiada aplicación de las soluciones alternativas a los conflictos que se presentan en la empresa.

En términos generales la normativa externa de EP Petroecuador tiene una orientación apropiada acorde con los objetivos estratégicos del Estado Ecuatoriano relacionados con la generación de recursos para la redistribución, la sustitución de importaciones y el cambio de la matriz productiva.

En el capítulo IV, podemos concluir que la normativa interna de EP Petroecuador tiene una presentación pragmática y didáctica, se acopla a la estructura organizacional y ha dividido su normativa en Resoluciones, normativa de gestión o alineamiento estratégico, normativa de procesos, caracterización de procesos, documentos de referencia, procedimientos, instructivos y formatos; lo que hace de la normativa una guía importante para el desempeño eficiente de las funciones de los servidores de la empresa.

El Principal problema que se ha encontrado en la normativa interna de EP Petroecuador es la excesiva repetición de normas generales, la remisión constante e inoficiosa a las normas externas sin que se agregue ningún valor deóntico; luego también se ha encontrado que esta normativa es por demás extensa y detallista lo que puede tener consecuencias con los procesos de reforma y actualización acorde a los requerimientos de cambio que se presentan en la empresa, como en los proceso de difusión y control para su cumplimiento.

Por último podemos concluir que toda la normativa emitida desde el año 2007 relacionada con los sectores estratégicos, tiene una clara orientación a contribuir con los objetivos estratégicos del Estado, en este sentido encontramos como relevantes la normativa relacionada con las compras públicas, ya que estas buscan incidir de manera directa en la sustitución de importaciones y el impulso a la producción nacional y cambio de matriz productiva, la normativa del sector eléctrico ha permitido la inversión del Estado en grandes centrales hidroeléctricas, lo que se significará efectivamente un cambio de matriz energética, contribuirá de manera importante en el cambio de matriz productiva, en la sustitución de importaciones y en la generación de recursos para la redistribución.

En el ámbito de los hidrocarburos, las regulaciones que mayor incidencia generan sobre los ingresos del Estado son las reformas que permitieron que los valores generados por el incremento del precio del barril del petróleo pasen a ser de propiedad del Estado y las normas relacionadas con la caducidad de los contratos, aunque en el último caso más que emisión de nuevas normas realmente fue la aplicación de las regulaciones ya existentes; pues la expedición de éstas nuevas regulaciones y la aplicación de normas ya existentes ha permitido al Estado ecuatoriano incrementar los ingresos por la explotación petrolera y de esta manera contribuir directamente en la generación de recursos para la redistribución.

Por último podemos ver que la normativa como una variable para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Estado ecuatoriano ha sido utilizada ampliamente, los resultados de ello son evidentes, pero también es claro que su potencial no es ilimitado, es decir que las contribuciones que puede hacer la normativa para estos fines ya están siendo aprovechadas y no se puede confundir que a mayor normativa hay mayores beneficios, no puede esperarse que un cambio de la matriz productiva, la sustitución de importaciones y

la generación de recursos para la redistribución se mejora solo en base a las regulaciones, queda claro que hace falta la concurrencia de muchos otros factores.

La conclusión más importante a la que se puede arribar es que las regulaciones que emite el Estado en todos sus niveles, son imprescindibles para un óptimo y equitativo aprovechamiento de los recursos estratégicos, especialmente de aquellos que mayor incidencia pueden tener en la vida de la población; paradigmas que se han repetido como verdades tales como: la mano invisible del mercado regula todo, la libre competencia genera eficiencia y beneficio para todos, las firmas transnacionales actúan de buena fe y buscan el beneficio de sus clientes y trabajadores, respetan a sus competidores, pagan los impuestos y cuidan el medio ambiente, pues si analizamos con algo de profundidad resulta que nada de esto sucede, pues en realidad esa mano invisible del mercado que regula todo no existe, esa libre competencia tampoco, el accionar de las firmas transnacionales no representa ni es buena para los intereses de las localidades, de los trabajadores, del Estado, del medio ambiente, de los clientes y de sus competidores; en consecuencia la desregularización y la gobernanza no son la alternativa para regular los sectores estratégicos, tendremos que optar por una regularización eficiente que genere equidad y de acuerdo a las necesidades de cada sector.

Con la investigación realizada se determinó que la normativa que regula el actuar de los gerentes de las empresas públicas estratégicas, si contribuyen de manera sustancial al logro de los tres objetivos estratégicos de Estado Ecuatoriano, es decir si aporta de manera significativa para la generación de recursos para la redistribución, la sustitución de importaciones y el cambios de la matriz productiva, sin embargo, no se puede soslayar que esta normativa adolece de vacíos y excesos, puntualmente podemos encontrar que las normas de carácter legal dejan de regular asuntos de trascendental importancia o en su defecto son insuficientes para alcanzar un

óptimo de regulación, y en otros casos como la normativa interna de EP Petroecuador la normativa resulta excesiva.

Se ha podido determinar con precisión los antecedentes, fundamentos y el contexto de la expedición del nuevo marco regulatorio que rige las actividades del gerente de la empresa pública del sector estratégico, lo que permite establecer con claridad los fundamentos teóricos anteriores al año 2007 y el cambio de paradigma a partir de este año.

Una vez Analizado el marco regulatorio que normaba las empresas de propiedad de Estado, antes del año 2008 y el nuevo marco regulatorio, se puede establecer claramente las diferencias entre un modelo y otro.

Se ha determinado con claridad las normas, principios y valores jurídicos que debe cumplir un gerente de una empresa pública del sector estratégico según el marco regulatorio expedido a partir del año 2007, de este estudio particularizado sobre los deberes y atribuciones del gerente se puede concluir que en varios aspectos existen vacíos y contradicciones en la normativa.

Una vez ordenada la información obtenida de EP Petroecuador, se concluye que dicha normativa tiene una exposición metodológica y sistemática, pero desde el punto de vistas deóntico su valor como regla o principio no es el óptimo por ser repetitiva y muy extensa, sin dejar de mantener una pertinencia y unidad en el sistema jurídico.

Bibliografía

- AMAYA, Jairo 2005 «*Gerencia Planeación y Estrategia*» Universidad Santo Tomas de Aquino. Bucaramanga- Colombia. Editorial Universitaria.
- ARMENDÁRIZ, Paulina 2003 «*los procedimientos de mediación y Arbitraje como alternativas de Solución de conflictos*» Tesis presentada como requisito para optar por el título de Máster en Seguridad y Desarrollo con mención en Gestión Pública y Gerencia Empresarial, Instituto de Altos Estudios. Quito.
- ATEHORTÚA, Federico 2005, «*Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas* » Antioquia - Colombia. Editorial Universidad de Antioquia.
- ATEHORTÚA, Federico 2008 «*Sistema de Gestión Integral, Una sola gestión, un solo equipo*» Antioquia – Colombia, Editorial Universidad de Antioquia.
- AZPIAZU, Daniel y BASUALDO, Eduardo. 2004: « *Las privatizaciones en la Argentina. Génesis, desarrollo y principales impactos estructurales*», Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Argentina.
- BORJA, Rodrigo. 2012. «*Enciclopedia de la Política*» México, Editorial FCE. Disponible en: <http://www.encyclopediadelapolitica.org/Default.aspx?i=e&por=e&idind=635&termino=estrat%C3%A9gia>, consultado el 4 de mayo del 2014.
- CAMACHO, Guillermo: 2009, «*Ilegalidad en la valoración de los derechos de concesión de CONECEL S.A. Y OTECEL S.A.*» Tesis de Grado para la obtención de título de Abogado en la Universidad San Francisco de Quito. Disponible en <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/287/1/91262.pdf>. consultado el 20 de mayo del 2014.
- CÁRDENAS, J. (2009) “*Introducción al Estudio del Derecho*” México DF. Ediciones Nostra. Primera Edición.
- CARRION, Hugo: 2007, «*Regulación e Inversión en Telecomunicaciones, Estudio de Caso para Ecuador*» Imaginar ORG, Centro de Investigación de la Sociedad de la Información, Quito Ecuador.
- CEVALLOS, Francisco: 1998. «*El proceso de modernización del Estado en el sector de las telecomunicaciones públicas, a partir de 1992*» Tesis de Maestría, Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- CHANG, H. (2003) “*Patada a la Escalera: La Verdadera Historia del Libre Comercio*” Trabajo presentado en la conferencia sobre “Globalisation and the Myth of Free Trade”. Traducción al castellano de José A. Tapia
- CHONG, Alberto y BENAVIDEZ, Juan. 2006. «*El estado de las reformas del Estado en América Latina*» Mayol Ediciones. Disponible en: http://www.iadb.org/es/investigacion-y-datos/detalles-de-publicacion,3169.html?pub_id=b-616. Consultado el 3 de mayo del 2014.
- Círculo de Empresarios, 2006 «*Libro Marrón, Marco Regulatorio y Unidad de Mercado*” Madrid, Edición del Círculo de Empresarios.

- CORNEJO, Diego: 1992. «*Tres pistas para el Congreso*» Disponible en: <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/tres-pistas-para-el-congreso-57949.html>. Consultado el 15 de mayo del 2014.
- Corporación Andina de Fomento CAF (2005): *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial*, Venezuela, pp. 1-88.
- Corporación Andina de Fomento, 2007. «*Ecuador Análisis del Sector Eléctrico, Vicepresidencia de Infraestructura*» Informes sectoriales de infraestructura. Año 5 N. 1.
- Corporación Andina de Fomento, 2012. «*La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina Telecomunicaciones*» Ideal. Bogotá – Colombia.
- DE SOUSA Santos, Boaventura. (2010) *Refundación del Estado en América Latina, Perspectivas desde una epistemología del Sur*. Lima Perú: ILDS.
- Deloitte (2010): *Prácticas de Gobierno Corporativo en Entidades del Sector Público*, Boletín Corporativo, pp. 1-5.
- DIAZ, Ramiro. 2009. «*Estudio sobre la factibilidad de la implementación de un modelo de comprador único monopsonio en el mercado eléctrico mayorista del Ecuador*» Proyecto previo la Obtención del título de Ingeniero Eléctrico de la Escuela Politécnica Nacional, Quito – Ecuador, disponible en: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1406/1/CD-2137.pdf>. Consultado el 21 de mayo del 2014.
- DUARTE, Marisa, 2006: «*Los efectos de las privatizaciones sobre la ocupación en las empresas de servicios públicos*» Instituto Argentino Para el Desarrollo Económico. Disponible en: <http://www.iade.org.ar/modules/noticias/article.php?storyid=394>. Consultado el 4 de junio del 2014.
- Ecuador. Código Civil, Codificación 2005.
- Ecuador. Código de Procedimiento Civil, Codificación 2005.
- Ecuador. Código de Procedimiento Penal, 2000.
- Ecuador. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. 2010.
- Ecuador. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010.
- Ecuador. Código Orgánico Integral Penal, 2014.
- Ecuador. Constitución de la República del Ecuador año 2008.
- Ecuador. Constitución Política de la República del Ecuador año 1979.
- Ecuador. Constitución Política de la República del Ecuador año 1998.
- Ecuador. Decreto ejecutivo No. 315. 2010
- Ecuador. Decreto Ejecutivo 1064, 2012.
- Ecuador. Decreto ejecutivo 1351 A. 2012
- Ecuador. Decreto ejecutivo No. 1505. 2013
- Ecuador. Decreto Supremo 2967, Registro Oficial No. 71 de 15– Nov- 1978
- Ecuador. Ley de Arbitraje y Mediación. 2006.
- Ecuador. Ley de Contratación Pública. 2001.
- Ecuador. Ley de Creación del Fondo de Solidaridad. 1995.
- Ecuador. Ley de Fomento Ambiental y Optimización de Ingresos del Estado, 2011.
- Ecuador. Ley de Hidrocarburos. 1978.
- Ecuador. Ley De Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada. 1993.
- Ecuador. Ley de Régimen del Sector Eléctrico. 1996.
- Ecuador. Ley Especial de Telecomunicaciones. 1992.
- Ecuador. Ley Orgánica de Contraloría General del Estado, 1989.
- Ecuador. Ley Orgánica de Empresas Públicas. 2009.

- Ecuador. Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal. 2002.
- Ecuador. Ley Orgánica de Servicio Público. 2010.
- Ecuador. Ley Orgánica de Sistema Nacional de Contratación Pública. 2008.
- Ecuador. Ley Para la Transformación Económica del Ecuador. 2000.
- Ecuador. Ley Para Promoción de la Inversión y la Participación Ciudadana. 2000.
- Ecuador. Norma técnica de cumplimiento obligatorio previo a la creación de empresas públicas de la función ejecutiva, SENPLADES 2012.
- Ecuador. Reglamento General a la LOSNCP, 2009.
- El Universo (2005) “*Nelson Guim Anunció auditoría a los Estados Financieros de Pacifictel*” Guayaquil, 11 de Junio, sección Economía.
- EP Petroecuador. 2014. “Normativa de Gestión”. Disponible en: <http://normativa.eppetroecuador.ec:8080/>. Consultado en el periodo agosto y septiembre del 2014.
- EP Petroecuador. Página oficial, disponible en <http://www4.eppetroecuador.ec/lotaip/transparencia.html>. Consultado el junio, julio y agosto del 2014.
- FELIX, Álvaro 2007 «*Aprender a elaborar un plan de negocio*» Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona – España.
- FERRAJOLI, L. (2011) “*Principia Iuris Teoría del Derecho y de la Democracia*” Madrid España. Editorial Trotta SA.
- GUERRERO, Francisco 2003 «*Introducción a la acción coactiva*» disponible en:http://www.dgalegal.com/sites/default/files/documentos/introduccion_a_la_accion_coactiva_2.pdf. Consultado el 10 de julio del 2014.
- JARAMILLO, Marcelo: 2011, «*Análisis crítico del régimen jurídico de las empresas públicas en el Ecuador*» Tesis de Maestría en Derecho, Quito, Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador.
- LALAMA, Darío. 2007, «*Régimen de los Hidrocarburos en América Latina*» Buenos Aires Argentina. Editorial Abaco de Rodolfo Depalma.
- MAXWELL, J. (1996) *Qualitative Research Disign an Interactive Aproach. United States Of América. SAGE. P. 50.*
- MEJÍA, A. (2009) *Por el Ojo de una aguja. La Formulación de políticas públicas en el Ecuador.* Quito Ecuador. FLACSO.
- PAMPILLÓN, Rafael. 1998. «*Los proceso de privatización en América Latina* » Artículo Disponible en: http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/procesos-privatizacion-america-latina-sustitucion-importaciones-eficiencia-productiva-rafael-pampillon/id/56447634.html. Consultado el 2 de mayo del 2014.
- PIKETTY, Thomas. 2014. «*Nunca ha habido tanta riqueza privada en el último siglo*» Periódico El País del 13 de abril del 2014, sección Economía. Disponible en http://economia.elpais.com/economia/2014/04/11/actualidad/1397236998_639957.html. Consultado en mayo del 2014.
- RUIZ, D. y Cadena, C. *Qué es una política pública?* Revista Jurídica IUS, Universidad Latina de América. México. Tomado de <http://www.unla.mx/iusunla18/reflexion/QUE%20ES%20UNA%20POLITICA%20PUBLICA%20web.htm>.
- SEN, A. (2010) *La Idea de la Justicia.* Traducción de Hernando Valencia Villa. México: Santillana.
- SEN, A.y Kliksberg, B. (2007) *Primero la gente una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo desarrollado.* Barcelona: Deusto.
- SENPLADES, 2013 «*Plan Nacional de Desarrollo o Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017*».

SPERBER, D. A. (2008): *Gobierno Corporativo en el Ecuador: Aproximación práctica*,
Revista e-Mercatoria, Ecuador, pp. 344-375.

Superintendencia de Telecomunicaciones, 2014. «*Estadísticas de telefonía fija y móvil, acceso a internet, cibercafés, televisión pagada y servicios portadores*» Disponible en: http://www.supertel.gob.ec/index.php?option=com_k2&view=item&id=21:servicios-de-telecomunicaciones&Itemid=90. Consultado el 20 de mayo del 2014.

UGALDE, Luis 2002 «*Rendición de Cuentas de Democracia. El caso de México*» México, Primera edición Instituto Federal Electoral. Disponible en: <http://www.uaq.mx/contraloriasocial/diplomado/bibliografia>. Consultado el 10 de julio del 2014.



Maestría: Gerencia de Empresas Públicas
Alumno: Patricio Román

ANEXOS

Tesis de Maestría



ANEXO 1

Resolucion para designar gerente general de la Empresa Pública
Fuente: Protocolo de la Notaría Vigésima Sexta del Cantón Quito – 2011.



0000615

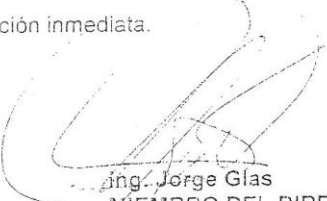
RESOLUCION No. DIR-EPP-01-2011-01-17 :

El Directorio de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROEQUADOR, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 9 numeral 13 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, RESUELVE:

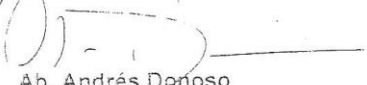
1. AGRADECER AL VICEALMIRANTE ZAPATER POR LOS SERVICIOS PRESTADOS EN LA EMPRESA PÚBLICA EP PETROEQUADOR; Y,
2. DESIGNAR COMO GERENTE GENERAL ENCARGADO DE EP PETROEQUADOR, EN REEMPLAZO DEL GERENTE GENERAL SALIENTE, VALM. (SP) MANUEL ZAPATER RAMOS, AL INGENIERO MARCO GUSTAVO CALVOPIÑA.

Se declara esta Resolución de ejecución inmediata.


Wilson Pastor
PRESIDENTE DIRECTORIO
EP PETROEQUADOR


Ing. Jorge Glas
MIEMBRO DEL DIRECTORIO
EP PETROEQUADOR


Econ. René Ramírez
MIEMBRO DEL DIRECTORIO
EP PETROEQUADOR


Ab. Andrés Donoso
SECRETARIO AD-HOC
EP PETROEQUADOR

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

Ing. Cecilia De Mora
SECRETARIA DEL DIRECTORIO
Fecha: 26 ENE 2011

Se otorgó ante mí, en fe de ello y a petición de la parte interesada, confiero esta 272
ava COPIA CERTIFICADA de la escritura pública de PODER ESPECIAL DE
PROCURACION JUDICIAL, que otorga el Ing. Marco Gustavo Calvopiña Vega,
Gerente General de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP
PETROECUADOR, a favor del Dr. Luis Joel Torres Suquilanda. Firmada y sellada
en Quito, a quince de mayo del dos mil doce.-

Dr. Homero López Obando
NOTARIO VIGÉSIMO SEXTO DEL CANTÓN QUITO





ANEXO 2

Poder especial que Otorga el gerente general de la empresa pública para la comparecencia a juicio y otros actos judiciales

Fuente: Protocolo de la Notaría Vigésima Sexta del Cantón Quito – 2011.



DR. HOMERO LÓPEZ OBANDO
NOTARIO VIGÉSIMO SEXTO DEL CANTÓN QUITO
DISTRITO METROPOLITANO



ESCRITURA NÚMERO: 0603

PODER ESPECIAL
DE PROCURACION JUDICIAL
QUE OTORGA
ING. MARCO GUSTAVO CALVOPIÑA VEGA
GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA PÚBLICA
DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR
EP PETROECUADOR
A FAVOR DEL
Dr. LUIS JOEL TORRES SUQUILANDA
CUANTÍA: INDETERMINADA
DE 10 + 30 + 100 + 50 COPIAS
R.C.

POD. EP PETROECUADOR

En la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, capital de la República del Ecuador, hoy día VEINTISEIS (26) de ENERO del dos mil once; ante mí, Doctor Homero López Obando, Notario Vigésimo Sexto del Cantón Quito, comparece el señor Ingeniero MARCO GUSTAVO CALVOPIÑA VEGA, en su calidad GERENTE GENERAL de LA EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR, EP PETROECUADOR, según se desprende de la copia certificada del documento que se adjunta como habilitante al presente instrumento público; bien

instruido por mí el Notario sobre el objeto y resultados de esta escritura pública a la que proceden de una manera libre y voluntaria.- El compareciente declara ser de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, domiciliado y residente en esta ciudad de Quito, Distrito Metropolitano; legalmente capaz para contratar y obligarse, a quien de conocer doy fe, en virtud de haberme exhibido sus documentos de identificación cuyas copias certificadas se agregan como habilitantes; y, me pide que eleve a escritura pública el contenido de la minuta que me presentan, cuyo tenor literal que transcribo íntegramente a continuación es el siguiente: "SEÑOR NOTARIO: En el Registro de Escrituras Públicas a su cargo, sírvase incorporar una en la que conste el siguiente PODER ESPECIAL:

PRIMERA.- COMPARECIENTE.- Comparece el Ingeniero Marco Gustavo Calvopiña Vega, ecuatoriano, mayor de edad, casado, con domicilio en el noveno piso del Edificio Alpallana, ubicado en la calle Alpallana E ocho guión ochenta y seis (8-86) y Avenida seis (6) de Diciembre (esquina), de esta ciudad de Quito, en calidad de Gerente General y representante legal de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR, conforme el documento que adjunta.,

SEGUNDA.- ANTECEDENTES.- Con fecha dieciséis de octubre de dos mil nueve se publicó en el Suplemento del Registro Oficial número cuarenta y ocho, la Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP.- Con Decreto Ejecutivo número trescientos quince de seis de abril de dos mil diez se crea la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR, con personalidad jurídica, patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica administrativa y de



-2-

DR. HOMERO LÓPEZ OBANDO
NOTARIO VIGÉSIMO SEXTO DEL CANTÓN QUITO
DISTRITO METROPOLITANO



gestión, con domicilio principal en el Cantón Quito, Provincia de Pichincha.- Mediante Resolución del Directorio de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR, se designó al señor Ingeniero Marco Gustavo Calvopiña Vega como Gerente General de la referida empresa y por tanto representante Legal, Judicial y Extrajudicial.- **TERCERA.- PODER ESPECIAL.-** Con los antecedentes expuestos y en mi calidad de Gerente General de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR, en ejercicio de la facultad que me confiere el artículo once numeral catorce de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, mediante el presente instrumento otorgo Poder Especial al señor Doctor **LUIS JOEL TORRES SUQUILANDA**, con Cédula No. 1102716154 (uno uno cero dos siete uno seis uno cinco cuatro), abogado de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR, para que en calidad de Procurador Judicial comparezca en la defensa de los intereses de esta Empresa, representándome en todos los juicios en que la EP PETROECUADOR sea actor, demandado o tercero y que actualmente se encuentran en trámite y los que se propongan en lo posterior; intervenga en toda clase de diligencias judiciales y administrativas, reclamos y trámites aduaneros, administrativos y tributarios; demandas de inconstitucionalidad, acciones de protección, acciones extraordinarias de protección, acciones de hábeas data, acciones de acceso a la información pública, acciones por incumplimiento y todo cuanto establece la Constitución y las Leyes de la República; trámites de visto bueno, trámites laborales ante las autoridades del Trabajo; para que intervenga a mi nombre, contestando o proponiendo excepciones a las demandas o juicios laborales incoadas en

[Handwritten signature]

contra de la Empresa EP PETROECUADOR, de sus Unidades de Negocios y de la ex PETROECUADOR o sus Empresas Filiales, comparezca a las Audiencias, ratifique o legitime intervenciones, formule y evacúe las pruebas que correspondan, presente alegatos e interponga, de ser el caso, los recursos que le permite la ley; y suscriba cuanto escrito, formulario o documento requiera hacerlo para presentar ante cualquier Juez, autoridad Pública o Administrativa. Igualmente para que pueda a mi nombre presentar denuncias penales, a donde corresponda, reconocer la firma estampada en las mismas, intervenir y gestionar en los trámites penales, en fin, continuar hasta la conclusión de estos procesos y de ser el caso, proponer acusación particular. CUARTA.- CLÁUSULA ESPECIAL.- El poderdante otorga el presente Poder Especial, Procuración Judicial, en los términos previstos en el Art. 44 del Código de Procedimiento Civil.- Igualmente podrá realizar acuerdos transaccionales de así convenir a las partes y previa la autorización del poderdante; comparecer en asuntos sometidos a mediación y arbitraje; suscribir actas y transigir en ellos previa autorización expresa del poderdante, o de la Procuraduría General del Estado, según sea el caso. Usted señor Notario, se servirá agregar las demás formalidades de estilo para la plena validez de este instrumento.”- (Firmado) Doctor Orlando Wladimir López Brazo, portador de la matrícula profesional número cinco mil trescientos veinticinco del colegio de Abogados de Pichincha.- HASTA AQUÍ EL CONTENIDO DE LA MINUTA, la misma que queda elevada a escritura pública con todo su valor legal.- Para el otorgamiento de la presente escritura pública, se observaron todos y cada uno de los preceptos legales que el caso requiere; y,

NUMERO
NOTARIA



DR. HOMERO LÓPEZ OBANDO
NOTARIO VIGÉSIMO SEXTO DEL CANTÓN QUITO
DISTRITO METROPOLITANO



leída que le fue íntegramente al compareciente en alta y clara voz, por mí el Notario, aquel se afirma y ratifica en el total de su contenido, y para constancia, de ello firma junto conmigo en unidad de acto de todo lo cual doy fe.-

f) Sr. Ing. MARCO GUSTAVO CALVOPÍÑA VEGA
c.c. 1801097245

Dr. Homero López Obando
NOTARIO VIGÉSIMO SEXTO DEL CANTÓN QUITO.

REPUBLICA DEL ECUADOR
MINISTERIO DEL INTERIOR
CANTON QUITO

CEDULA DE CIUDADANIA No. 180109724-E

CALVOPIÑA VEGA MARCO GUSTAVO
UNGUURAHUA/AMBATO/HUACHI LORETO
18 SEPTIEMBRE 1956
0338 01599 H
UNGUURAHUA/AMBATO
HUACHI LORETO 1956

Mano
FIRMA DEL REGISTRADO



EQUATORIANA***** V4933V02E4
CASADO MARTHA OCCILIA UNCOHE
SUPERIOR ING. GUIMICO
QUITO CALVOPIÑA
LAURA S VEGA
QUITO 27/12/2007
27/12/2011
REN 2671349
Pch



REPUBLICA DEL ECUADOR
CONSEJO NACIONAL ELECTORAL
CERTIFICADO DE VOTACION
ELECCIONES GENERALES 14 JUNIO 2009

025-0064
NUMERO
CALVOPIÑA VEGA MARCO GUSTAVO

1801097245
CEDULA


PICHINCHA CANTON
PROVINCIA QUITO
CHALPICRUZ CANTON
PARROQUIA ZONA

P/ PRESIDENTE DE LA JUNTA



NOTARIA VIGESIMA SETIA DEL CANTON QUITO
De acuerdo con la facultad provista en el
numeral 8 Art. 10, de la Ley Notarial, doy fe que la
COPIA que antecede, es igual al documento
preparado ante mi.

Quito, a 26 ENE. 2011





ANEXO 3

Resumen ejecutivo de proyecto de creación de empresa pública elaborado por la Secretaría
Nacional de Planificación y Desarrollo
Fuente: SENPLADES



INFORME

PROYECTO DE CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA DEL AGUA – EPA.

1. ANTECEDENTES

Mediante Oficio Nro. SENAGUA-SA.1-2013-0507-O de 30 de agosto de 2013, la SENAGUA remitió a la SENPLADES el expediente con la propuesta de creación de la Empresa Pública del Agua – EPA y solicitó oficialmente la emisión del informe previo favorable de pertinencia de la misma.

2. RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO DE EMPRESA PÚBLICA

De acuerdo al proyecto remitido por la SENAGUA, el objetivo general para el cual se constituiría la Empresa es: *"Impulsar la eficiencia y especialización en la gestión del ciclo integral del agua a través de la asistencia técnica a los prestadores de servicios públicos y comunitarios de agua potable y saneamiento, la administración especializada de los proyectos de infraestructura hídrica en todas las fases del proyecto y la gestión de cobranzas"*.

Por otra parte, los objetivos específicos son:

1. Administrar y supervisar los proyectos de infraestructura hídrica en sus fases de diseño, construcción, operación y mantenimiento.
2. Asesorar y asistir técnicamente a los prestadores de los servicios públicos y comunitarios de agua potable y saneamiento.
3. Brindar asistencia en la gestión de cobranza a los prestadores de los servicios públicos y comunitarios de agua potable y saneamiento; y a la Secretaría del Agua.

La cobertura de la empresa pública es el nivel nacional y su domicilio estará en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, donde se ejecutarán los procesos pertinentes para su funcionamiento.

Para el inicio de operaciones, se requiere una inversión inicial de USD \$5'457.056,94 (cinco millones cuatrocientos cincuenta y siete mil cincuenta y seis, con 94/100 dólares de los Estados Unidos de América), fondos que provendrán del Presupuesto General del Estado, siendo necesario un financiamiento por ocho años, período en el cual la empresa llegará a la auto sustentabilidad debido a los ingresos que generará por la prestación de sus servicios.

Dicha inversión inicial contempla componentes como: inversión fija con un monto de USD \$1'340.554,56 (un millón trescientos cuarenta mil quinientos cincuenta y cuatro, con 56/100 dólares de los Estados Unidos de América); activos diferidos con un monto de USD \$355.000,00 (trescientos cincuenta y cinco mil, con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América); y gastos operativos con un monto de USD \$3'761.502,38 (tres millones setecientos sesenta y un mil quinientos dos, con 38/100 dólares de los Estados Unidos de América).

La propuesta de creación fundamenta su articulación normativa e institucional en: La Constitución de la República, Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, Ley Orgánica de Planificación y Finanzas Públicas, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Ley Orgánica del Servicio Público, Ley Orgánica de lo



Contencioso Administrativo, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Ley de Aguas, Código Civil, Código Orgánico Organizacional Territorial Autonomía Descentralizada, Código de Trabajo, Ley de Arbitraje y Medición, Ley de Modernización del Estado, y la Norma Técnica de Cumplimiento Obligatorio Previo a la Creación de Empresas Públicas de la Función Ejecutiva.

En ese contexto, se plantea la necesidad de la creación de la empresa pública para:

- a. El diseño, administración y ejecución de diferentes tipos de estudios, planes, programas y proyectos de inversión pública de infraestructura a nivel nacional para el uso del agua. La constitución de un ejecutor permitirá a la SENAGUA cumplir adecuadamente su rol como ente rector y planificador de la política pública del sector del agua, de acuerdo a lo que establece el artículo 318 de la Constitución de la República.
- b. Mejorar la gestión de cobranzas de las autorizaciones de uso y aprovechamiento del agua mediante la implementación de nuevos canales de cobro (se contará con redes informáticas conectadas directamente a los puntos de pago), con alcance a nivel nacional. Esto permitirá obtener una adecuada administración de la información y una atención de calidad con personal especializado, beneficiando a los usuarios en los centros zonales. La EP mejorará la gestión de recaudación¹.
- c. Brindar asesorías a aquellos prestadores de servicio público que no cumplan con sus competencias, previo análisis del ente rector de los mismos. De acuerdo al diagnóstico realizado por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda de la prestación de servicios públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados -GAD a nivel nacional, el 60% no cumple con los estándares adecuados para la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y otros.

Los beneficiarios potenciales son: la Secretaría Nacional del Agua, Gobiernos Autónomos Descentralizados y Provinciales, Juntas Generales, Directorios del Agua (comunidades), Empresas Municipales de Agua Potable y Saneamiento, de igual manera se consideran como beneficiarios a todos los usuarios del agua. Es decir, la población ecuatoriana con sus 14'483.499 de habitantes.

Finalmente, el proyecto presenta los siguientes beneficios sociales y económicos que generaría la empresa:

- Beneficios sociales:
 - a) Incrementar en 20 años la cobertura del servicio público de agua potable a nivel nacional del 72% al 95% de las viviendas², llegando a cubrir a nivel nacional en el año 2033 8'161.359 viviendas (SENAGUA, 2013: 68).

¹ En 2012 se tenía que recaudar un valor total de USD \$6'628.329,00 (seis millones seiscientos veinte y ocho mil trescientos veinte y nueve, con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América), cobrando únicamente USD \$971.421,00 (novecientos setenta y un mil cuatrocientos veinte y uno, con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América), representando el 15% del valor total de cobranzas.

² Censo de población y vivienda 2010



Por medio del incremento de la cobertura se beneficiarán familias de todo el país, generando en el año 2015 un ahorro de USD \$11'314.434,47 (once millones trescientos catorce mil cuatrocientos treinta y cuatro, con 47/100 dólares de los Estados Unidos de América) por costos evitados en salud³ y transporte. Este ahorro se incrementaría anualmente, llegando a obtenerse en el año 2033 un beneficio de USD \$223'104.583,63 (doscientos veinte y tres millones ciento cuatro mil quinientos ochenta y tres, con 63/100 dólares de los Estados Unidos de América) (SENAGUA, 2013: 68).

- b) Generar plazas de empleo y especialización a los diferentes prestadores de servicios del agua potable y alcantarillado (SENAGUA, 2013: 67).
- c) Ejecutar eficientemente los proyectos de infraestructura hídrica disminuiría las inundaciones en las zonas de influencia determinadas por la SENAGUA, beneficiando en el año 2017 a 44.768 habitantes, ahorrándose USD \$3'679.846,00 (tres millones seiscientos setenta y nueve mil ochocientos cuarenta y seis, con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América) por costos evitados en consultas médicas, medicinas, exámenes, reconstrucción y reparación de viviendas. Este beneficio se incrementaría anualmente, alcanzando en el año 2033 un ahorro de USD \$42'438.962,00 (cuarenta y dos millones cuatrocientos treinta y ocho mil novecientos sesenta y dos, con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América) (SENAGUA, 2013: 69).

De igual manera, el control de inundaciones beneficiaría al agro, protegiendo en el año 2014 a 31.823 hectáreas lo que representa un ahorro de USD \$3'668.076,00 (tres millones seiscientos sesenta y ocho mil setenta y seis, con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América), por disminución de pérdidas de cosechas. Dicho beneficio se incrementaría anualmente, logrando proteger en el año 2033 a 195.138 hectáreas que representa un ahorro de USD \$50'400.835,00 (cincuenta millones cuatrocientos mil ochocientos treinta y cinco, con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América) (SENAGUA, 2013: 70).

- Beneficios económicos:

- a) Incrementar los ingresos para el Estado por cobros de autorizaciones de uso y aprovechamiento del agua de USD \$971.421,00 (novecientos setenta y un mil cuatrocientos veinte y uno, con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América) en el año 2012 a USD \$6'683.898,00 (seis millones seiscientos ochenta y tres mil ochocientos noventa y ocho, con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América) en el año 2033. Esto implicaría un incremento del 64.7% en la eficiencia de recaudación (SENAGUA, 2013: 59, 72).

Por el servicio de cobranza, la empresa pública tendrá un ingreso de USD \$232.881,00 (doscientos treinta y dos mil ochocientos ochenta y uno, con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América) en el año 2015. Este ingreso se incrementaría anualmente obteniendo en el año 2033 USD \$969.581 (novecientos sesenta y nueve mil quinientos ochenta y uno, con

³ Gastos de salud se divide en: gastos médicos y medicinas.



00/100 dólares de los Estados Unidos de América). Este ingreso proviene de cobrar una tasa mínima del 15% sobre las recaudaciones que realice (SENAGUA, 2013: 71, 72).

- b) La empresa pública generará ingresos por asesoría técnica a los GAD y juntas administradoras de agua potable (potencialmente 84), obteniendo USD \$1'098.085,36 (un millón noventa y ocho mil ochenta y cinco, con 36/100 de los Estados Unidos de América) en el año 2015 y de USD \$2'004.334,66 en el año 2033, a una tasa de crecimiento del 3% anual. La asesoría técnica fortalecería las capacidades de los prestadores de servicios, con lo cual se espera mejorar la cobertura e incrementar la continuidad del servicio (SENAGUA, 2013: 73).
- c) La empresa pública generará ingresos por la administración de la cartera de proyectos de la SENAGUA, para lo cual se plantea el cobro de una tasa del 7% sobre el monto total de cada uno de los proyectos que se ejecuten a través de la misma (SENAGUA, 2013: 73).

El ingreso de la empresa por brindar este servicio sería de USD \$13'090.523,67 (trece millones noventa mil quinientos veinte y tres, con 67/100 dólares de los Estados Unidos de América) en el período 2020 - 2033, debido a que la SENAGUA posee una cartera de proyectos presentes, los cuales se encuentran a otra tasa de rentabilidad (SENAGUA, 2013: 74).

- d) De acuerdo al flujo de caja presentado, la empresa pública logrará ser autosustentable desde el año 2023, obteniendo un flujo de efectivo acumulado de USD \$3'280.107,49 (tres millones doscientos ochenta mil ciento siete, con 49/100 dólares de los Estados Unidos de América), para el año 2033 dispondrá de USD \$60'400.559,95 (sesenta millones cuatrocientos mil quinientos cincuenta y nueve, con 95/100 dólares de los Estados Unidos de América) (SENAGUA, 2013: 65).
- e) Para el período 2014-2033, los indicadores de rentabilidad muestran que llevar a cabo la propuesta implica un beneficio para la empresa, de cada dólar invertido se obtendría un beneficio neto de 20 centavos. Por otro lado, la tasa interna de retorno es igual a 15,48%, superior a la rentabilidad que se obtendría destinando los recursos en otras alternativas de inversión como en el sistema financiero (SENAGUA, 2013: 66).

3. OBSERVACIONES

- 3.1 Se requiere mayor claridad respecto al alcance del objeto de la EP en cuanto a la "gestión integral de ciclo del agua", resultando como está redactado muy amplio ya que podría entenderse a la forma en que se controla, opera y administra el agua, que son actividades llevadas a cabo por diversas instituciones públicas. El enfoque de gestión integral resulta, por lo tanto, muy general para las actividades de la empresa pública siendo fundamental que esta especifique su actuación para el mejoramiento de la provisión de la calidad, cantidad y sustentabilidad del agua. Por otro lado, no existe concordancia entre el objeto planteado en el proyecto de Decreto Ejecutivo y el documento de creación de la empresa pública.



3.2 En el marco normativo no se evidencia la articulación con normas ambientales, tales como: la Ley de Gestión Ambiental y el Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria.

3.3 En el modelo de gestión no se evidencia la articulación institucional que tendría con: la SENAGUA, el Ministerio del Ambiente, la SENPLADES y la Empresa Pública Ecuador Estratégico.

3.4 Respecto a la estructura orgánica.

- No es consistente con el objeto de la empresa pública.
- No se realiza una adecuada diferenciación entre los procesos gobernantes y habilitantes de apoyo, dado que el proceso gobernante únicamente sería el Directorio y la Gerencia General.
- No se especifica el número de servidores por cada unidad de la empresa.
- No existe claridad en los procesos correspondientes al tema operativo de la empresa.

3.5 Las dimensiones de la empresa y el número de servidores no justifican las escalas salariales propuestas (sobre dimensionadas).

3.6 La SENPLADES al ser miembro del directorio de todas las EPs, se reserva el derecho de aprobar o no en directorio la estructura orgánica, escalas salariales y modelo de gestión en función de las recomendaciones realizadas.

4. RECOMENDACIÓN

Se recomienda la constitución de la "Empresa Pública del Agua" considerando las siguientes recomendaciones con efecto vinculante:

4.1 Se sugiere sustituir el texto del objeto social del proyecto de creación que debe guardar concordancia con el proyecto de Decreto Ejecutivo, por el siguiente:

Artículo X.- El objeto de la Empresa Pública del Agua - EPA, comprende:

- a) Administrar, ejecutar y construir proyectos de infraestructura hídrica a nivel nacional en sus fases de diseño, construcción, operación, mantenimiento y cierre/abandono.
- b) Gestionar la recaudación y cobranza, derivadas del proceso de emisión de autorizaciones de uso y aprovechamiento del agua.
- c) Brindar asesoría y asistencia técnica a los prestadores del servicio público y comunitario de agua potable y saneamiento de aguas residuales.

4.2 Se sugiere que el domicilio de la empresa pública sea en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, debido a que la mayoría de proyectos de infraestructura hídrica se encuentran ubicadas en la cuenca del río Guayas y en la provincia de Manabí.



4.3 Para la estructura orgánica remitida, se sugiere:

- Que el área administrativa financiera debe estar contenida en un mismo eje esquemático, por tratarse de procesos genéricos se sugiere la creación de una Gerencia Administrativa Financiera con sus respectivas direcciones (Financiera, Administrativa, Talento Humano y TIC's).
- Dado que el número de personal de la futura empresa pública es reducido (empresa pequeña), se sugiere cambiar las unidades de subgerencias a direcciones.
- Para la definición de escalas salariales, valoración y perfiles de puestos se considere los siguientes factores:
 1. Competencias (instrucción formal, años de experiencia, habilidades de gestión y de comunicación).
 2. Complejidad del puesto (condiciones de trabajo y toma de decisiones).
 3. Responsabilidad (rol del puesto, personas a cargo y control de resultados).
- Tomar como referencia la Norma técnica Nro. 42 del Ministerio de Relaciones Laborales para realizar el análisis, descripción y valoración de los puestos.
- La estructura de puestos deberá guardar armonía con la estructura orgánica y se deberá considerar los puestos de asistentes en todas las series de puestos para generar un plan de carrera al interior de la empresa.

5. REFERENCIAS

- Constitución de la República del Ecuador, 2008.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas – LOEP. Octubre 2009, Suplemento Registro Oficial N° 48.
- Norma Técnica de Cumplimiento Obligatorio Previo a la Creación de Empresas Públicas de la Función Ejecutiva. Marzo 2012, Acuerdo N°570 – 2012.
- Secretaría Nacional del Agua; SENAGUA, 2013; Proyecto para creación de la Empresa Pública del Agua – EPA.

Quito, 01 de Octubre de 2013

Ing. Diego Daniel Serrano Cisneros
DIRECTOR DE INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA (S)



ANEXO 4

Modelo de Plan Anual de Contratación Pública de Ep Petroecuador

Fuente: Tomado de <http://portal.compraspublicas.gob.ec/incop/> Agosto del 2014.

Entidad:	Empresa Pblica de hidrocarburos del Ecuador EPPETROECUADOR
Año de Adquisición:	2013
Valor Asignado:	\$ 65,303,523.59

Nro.	Partida Pres.	CPC	T. Compra	Descripción	Cant.	U. Medida	Costo U.	V. Total	Periodo
1	Proyecto Nuevo	83313.05.1	Consultoria	ESTUDIOS PARA CONSTRUCCIÓN ESTACIÓN DE SERVICIO SUR EN LA CIUDAD DE QUITO: CGEM	1.00	Unidad	100,000.0000	100,000.00	C1
2	Proyecto Nuevo	83313.05.1	Consultoria	ESTUDIOS PARA CONSTRUCCIÓN ESTACIÓN DE SERVICIO EN LA CIUDAD DE CUENCA: CGEM	1.00	Unidad	100,000.0000	100,000.00	C1
3	Proyecto Nuevo	52200.00.1	Obra	READECUACIÓN Y EQUIPAMIENTO COMERCIALIZADORAS GLP: CGEM	1.00	Unidad	1,000,000.0000	1,000,000.00	C2
4	63-8-282-02-28-9	96220.01.1	Servicio	ASESORÍA ESPECIALIZADA (AGENCIA PUBLICIDAD, VALLAS PUBLICITARIAS, ESPACIOS PUBLICITARIOS, CAMPAÑAS PROMOCIONALES Y OTROS DE LA COMERCIALIZADORA EP PETROECUADOR)	1.00	Unidad	150,000.0000	150,000.00	C1
5	63-8-282-02-28-9	85970.01.1	Servicio	CONGRESOS, SEMINARIOS PARA LOS DISTRIBUIDORES (PROMOCIÓN CLIENTE EXTERNO)	1.00	Unidad	70,000.0000	70,000.00	C3
6	63-8-282-02-28-9	85970.01.1	Servicio	CONGRESO, SEMINARIOS PROMOCION CLIENTE INTERNO	1.00	Unidad	40,000.0000	40,000.00	C1
7	63-8-282-02-28-9	83111.09.2	Servicio	ASESORIA TÉCNICA ESPECIALIZADA: SERVICIO AL CLIENTE (ADMINISTRATIVA- OPERATIVA)) ESTACIONES DE SERVICIO PROPIAS	1.00	Unidad	30,000.0000	30,000.00	C1
8	63-8-282-02-25-0	32530.00.1	Bien	ARTÍCULOS PROMOCIONALES: OVEROLES, GORRAS, CAMISETAS, CHOMPAS	1.00	Unidad	320,000.0000	320,000.00	C2
9	63-8-282-02-25-0	83690.00.1	Bien	ARTÍCULOS PROMOCIONALES MASIVOS: ESFEROS, LLAVEROS, FRANELAS, AMBIENTALES, JARROS, VASOS, FUNDAS PLÁSTICAS, ETC. PARA PROMOCIÓN COMERCIALIZADORA EP PETROECUADOR	1.00	Unidad	120,000.0000	120,000.00	C2
10	63-7-42000-20801	33380.00.1	Bien	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES PARA DISTRIBUIDORES, ESTACIONES DE SERVICIO Y OTRAS ENTIDADES	1.00	Galon	26,908,592.0000	26,908,592.00	C3
11	63-7-41-200-49	32590.00.1	Servicio	IMPRESIÓN, REPRODUCCIÓN Y FOTOGRAFIA-AEROPUERTO QUITO	1.00	Unidad	8,250.0000	8,250.00	C1
12	63-7-41-200-38	85330.00.1	Servicio	ASEO Y LIMPIEZA OFICINAS SUCURSAL MANTA	1.00	Unidad	1,800.0000	1,800.00	C1 C2 C3
13	63-7-41-200-34	62581.00.1	Bien	REPUESTOS Y ACCESORIOS MENORES-SUCURSAL AMBATO	1.00	Unidad	1,600.0000	1,600.00	C1 C2 C3
14	63-7-40900-20801	33380.00.1	Bien	LUBRICANTE PARA LA ELABORACIÓN DEL COMBUSTIBLE	1.00	Galon	11,712,000.0000	11,712,000.00	C3

11/11/2014

Consulta del Plan Anual de Contratación

208	213401	43230.02.1	Bien	COMPRESOR DE AIRE PARA ESTACIONES DE SERVICIO DE FRONTERA	1.00	Unidad	6,000.0000	6,000.00	C2
209	213401	43913.01.1	Bien	AIRES ACONDICIONADOS PARA ESTACIONES DE SERVICIO DE FRONTERA	1.00	Unidad	6,400.0000	6,400.00	C2
210	213401	42921.00.1	Bien	JUEGOS DE HERRAMIENTAS PARA ESTACIONES DE SERVICIO DE FRONTERA	1.00	Unidad	12,000.0000	12,000.00	C2
211	213401	43230.02.1	Bien	DISPENSADORES DE AIRE Y AGUA PARA ESTACIONES DE SERVICIO DE FRONTERA	1.00	Unidad	10,000.0000	10,000.00	C2
212	213401	51160.00.1	Bien	CONTÓMETROS PARA DESCARGA ESTACIÓN DE SERVICIO AMAZONAS	1.00	Unidad	6,000.0000	6,000.00	C2
213	213401	43220.00.1	Bien	BOMBA DE SUCCIÓN ANTIEXPLOSIVA NEUMÁTICA PARA ESTACIONES DE SERVICIO DE FRONTERA	1.00	Unidad	10,400.0000	10,400.00	C2
214	21300	68120.00.1	Servicio	ENTREGA DE DOCUMENTOS DENTRO Y FUERA (COURIER) DE LA GERENCIA DE COMERCIALIZACION: ADM	1.00	Unidad	120,000.0000	120,000.00	C1 C2 C3
215	08-281-05-28-701	63230.02.1	Servicio	ALIMENTACIÓN PERSONAL COORDINACIÓN SUCURSAL	1.00	Unidad	4,649.0000	4,649.00	C1 C2 C3
216	08-281-05-213-701	49113.00.1	Bien	CAMIONETAS A GASOLINA 4X2 COORDINACIÓN SUCURSAL	2.00	Unidad	25,000.0000	50,000.00	C1
							TOTAL:	\$65,303,523.59	



Maestría: Gerencia de Empresas Públicas
Alumno: Patricio Román

ANEXO 5

Sentencia de la Corte de Justicia que declara la nulidad de laudo arbitral
Fuente: Tomado de juicio No. 2004 -1486R de la Primera Sala de lo Civil y Mercantil de la
Corte Provincial de Justicia de Pichincha

Tesis de Maestría

**SENTENCIA QUE DECLARA LA NULIDAD DE LAUDO ARBITRAL PROPUESTA
POR PETROECUADOR EN CONTRA DE PETROALAMEREC S.A Y OTRAS**

Fuente: Juicio No. 2004-1486R
Primera Sala de lo Civil y Mercantil Corte Provincial Pichincha

**SENTENCIA QUE DECLARA LA NULIDAD DE LAUDO ARBITRAL PROPUESTA POR
PETROECUADOR EN CONTRA DE PETROALAMEREC S.A Y OTRAS**

VISTOS: Avocan conocimiento de la presente causa la doctora María Augusta Sánchez Lima como Juez titular y los doctores Carlo Carranza Barona y Luis Jaime Maldonado como Jueces encargados.- En lo principal, por haberse interpuesto recurso de nulidad de laudo arbitral (hoy acción de nulidad de laudo arbitral) que resolvió la controversia suscitada entre las empresas Petroalamerrec S.A., y Fosforocomp S.A., y Petrosud Petroriva S.A., contra Petroecuador y Petroproducción, todos legalmente representadas; corresponde el conocimiento de la causa a la Primera Sala de lo Civil, Mercantil, Inquilinato y Residuales de la Corte Provincial de Justicia de Pichincha, que para resolver hace las siguientes consideraciones: PRIMERO: La acción de nulidad de laudo arbitral que nos ocupa fue presentada ante el Tribunal Arbitral de la Cámara de Comercio de Quito, para ante el señor Presidente de la Corte Superior de Quito (hoy Corte Provincial de Pichincha), para que de ser el caso se resorta entre las Salas de la Corte Suprema, correspondiendo la causa a la Ex Quinta Sala de la Corte Superior de Quito, posteriormente mediante resolución dictada por la Ex Corte Suprema de Justicia, publicada en el R.O. No. 284 de 3 de marzo del 2004, se dispuso el resorteo de causas, correspondiendo a la Primera Sala de lo Civil, Mercantil, Inquilinato y Residuales de la Corte Superior de Quito, (hoy Corte Provincial). Consecuentemente se declara la validez de este proceso de nulidad de laudo arbitral, toda vez que no se verifica omisión de solemnidad sustancial que hubiere provocado nulidad insanable o indefensión. SEGUNDO. Una vez agotado el trámite que le correspondió en ese entonces al recurso de nulidad de laudo arbitral, de conformidad con lo estipulado en la Ley de Mediación y Arbitraje vigente a la época de presentación de la misma, corresponde establecer si el fallo dictado por el Tribunal Arbitral de la Cámara de Comercio, vulnera alguno de los presupuestos contemplados en el artículo 31 de la mencionada Ley especial, y si así ha sido justificado en este proceso por la parte accionante, respecto de la causal fundamento de su acción. TERCERO: El recurso de nulidad de laudo arbitral propuesta por el Ing. Pedro Espín Mayorga, Presidente Ejecutivo y representante legal de PETROECUADOR, ha sido presentado dentro del término legal y concedido por el Tribunal Arbitral, quien ha remitido todo el proceso a esta Judicatura; se verifica que se ha ordenado la suspensión del fallo arbitral por haberse consignado la caución correspondiente. El accionante en el libelo de la acción manifiesta: La demanda de las contratistas ante el Tribunal Arbitral de la Cámara de Comercio de Quito, se basan en que los volúmenes de la producción de la curva base de los referidos campos al momento del traspaso de operaciones fueron inferiores a

los volúmenes negociados como curva base, por tanto demandan el pago de costos de los trabajos de reacondicionamiento y rehabilitación de pozos para llegar a la curva base y superar este volumen, pretensión estiman alcanza a la suma de USD. 748.373, más intereses de Ley. Invocan en la demanda las cláusulas arbitrales vigésimo Sextas de los contratos para la explotación de petróleo crudo y exploración de los campos marginales Palanda Yuca Sur y Pindo y en las sub cláusulas 26.1 de las cláusulas vigésimo sextas de los contratos antes referidos. En la contestación a la demanda Petroecuador y Petroproducción formulamos varias excepciones entre ellas la incompetencia del Tribunal Arbitral pues invocando la misma cláusula arbitral contenida en el contrato en mención, se concluye con absoluta claridad que las partes acordaron someter a un procedimiento administrativo hasta la mediación, los desacuerdos sobre asuntos de carácter técnico que involucren aspectos de índole económico o viceversa como es el presente caso, y por exclusión todos aquellos aspectos que no tienen estas características, esto es no ser técnicos ni con relevancia económica a resolución arbitral. El desacuerdo que originó esta demanda no puede ser sometido a un procedimiento arbitral, porque así lo estipularon previa y expresamente las partes, en las subcláusulas 26. 2 que dice "si los desacuerdos se relacionan a cualquier asunto que no esté incluido dentro de la subcláusula 26.1 o si, por cualquier razón el sometimiento del asunto controvertido al mediador, da como resultado una resolución parcial, la parte no resuelta en la mediación y las controversias derivadas en este contrato, se resolverán mediante arbitraje de conformidad con las disposiciones de la Ley de Arbitraje y Mediación". Por lo expuesto, al ser el asunto en el cual existe desacuerdo uno de carácter técnico que no puede ser establecido sino solo por un técnico y no mediante un arbitraje en derecho, y con fundamento en el artículo 1603 del Código Civil y el artículo 31 literal d) de la Ley de Mediación y Arbitraje, solicito se declare la nulidad del laudo y todo el proceso por haber conocido el Tribunal un asunto no sometido a arbitraje y consecuentemente haber actuado sin competencia. Se cita a las empresas demandadas y comparecen los señores Guillermo Callol, Representante legal de Petroalamerac S.A. y de Fosforocomp S.A., y Héctor Alberto López, representante legal de Petroriva S.A., y contestan la acción de nulidad de laudo arbitral en los siguientes términos: de la lectura de las cláusulas 26.1 y 26.2 del contrato de campos marginales de los campos Palanda-Yuca Sur y Pindo, se colige que están sometidas al arbitraje los desacuerdos o controversias entre las partes contractuales (i) Los desacuerdos que no estén incluidos en la cláusula 26.1; (ii) los desacuerdos sobre asuntos de carácter técnico que involucren aspectos de carácter económico y viceversa no solucionados por los representantes legales de las partes ni por el mediador; (iii) en general todas las controversias derivadas del Contrato, no resueltas entre las partes. Además el inciso segundo del artículo 10 de la Ley de Hidrocarburos establece que, las controversias derivadas de los contratos regulados por esta Ley, podrán ser resueltos mediante la aplicación de sistemas de mediación y arbitraje...; por otra parte dicen que la cláusula 26.4 de cada uno de los contratos de campos marginales de los campos Palanda-Yuca Sur y Pindo, establecen que el contenido de la cláusula 26 tiene el carácter de convenio arbitral, en consecuencia renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo que expida el Tribunal arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral. En el proceso constan los documentos que evidencian los infructuosos intentos de solucionar el desacuerdo amistosamente entre los representantes legales de las empresas; así como la

imposibilidad de mediación. La controversia suscitada evidentemente se refiere a asuntos técnicos y económicos, pero ello no significa que el Tribunal de Arbitraje no pueda pronunciarse sobre ella, por no ser expertos en la materia. Transcriben varias jurisprudencias de la Ex Corte Suprema de Justicia. CUARTO: Es importante señalar que los representantes de Petroecuador y Petroproducción, al momento de contestar la demanda arbitral, alegaron su nulidad justamente por lo que ahora es fundamento de esta acción (foja 443 y 444). La alegación de los recurrentes o accionantes tiene fundamento en el literal d) del artículo 31 de la Ley de Arbitraje y Mediación que dispone: "NULIDAD DE LOS LAUDOS.- Cualquiera de las partes podrá intentar la acción de nulidad de un laudo arbitral, cuando: (...) d) El laudo se refiera a cuestiones no sometidas al arbitraje o conceda más allá de lo reclamado...", por tanto la única competencia de esta Sala es establecer conforme a derecho si el laudo arbitral corresponde o no a las cuestiones sometidas al arbitraje por los contratantes o si se ha concedido más allá de lo reclamado. Para ello es pertinente tener presente lo que dispone el artículo 1 de la Ley de Arbitraje y Mediación: "El sistema arbitral es un mecanismo alternativo de solución de conflictos al cual las partes pueden someter de mutuo acuerdo, las controversias susceptibles de transacción, existentes o futuras para que sean resueltas por los tribunales de arbitraje administrado o por árbitros independientes que se conformaren para conocer dichas controversias"; evidentemente nos encontramos ante un medio alternativo de solución de conflictos, que para ser procedente, previamente debe existir un acuerdo voluntario entre las partes que deciden someter sus controversias a la decisión de los árbitros, de conformidad con el artículo 5 de la Ley de Arbitraje y Mediación, consecuentemente al ser un acuerdo de voluntades, por regla general le son aplicables las normas previstas para las obligaciones reguladas por el Código Civil, y básicamente los artículos 1561 que dice: "Todo contrato legalmente celebrado es una ley para los contratantes, y no puede ser invalidado sino por su consentimiento mutuo o por causas legales" y el artículo 1562: "Los contratos deben ejecutarse de buena fe, y por consiguiente obligan, no sólo a lo que en ellos se expresa, sino a todas las cosas que emanan precisamente de la naturaleza de la obligación, o que, por la ley o la costumbre, pertenecen a ella". Teniendo presente que la declaración de voluntad de las partes es ley para ellas y que debe ser cumplida de buena fe, corresponde analizar en el presente caso, qué conflictos o desavenencias contractuales fueron expresamente acordadas para someterlas a la decisión arbitral; para ello es pertinente recordar la cláusula compromisoria de los contratos para la explotación de petróleo crudo y exploración adicional de hidrocarburos del campo marginal Pindo y del campo marginal Palanda Yuca-Sur, que dice: "26.1. Los desacuerdos entre las partes sobre asuntos de carácter técnico que involucren aspectos de carácter económico o viceversa, surgidos en la aplicación de este contrato, excepto aquellos que por disposición de este contrato o por la Ley deban ser decididos por arbitraje, se someterán a los Representantes legales de las partes para su resolución. Si dentro del término de hasta quince (15) días de haberse remitido el desacuerdo éste no hubiese sido resuelto, las Partes someterán la controversia a decisión de un mediador especialista en la materia objeto del desacuerdo (...) "26.2.- Arbitraje.- Si los desacuerdos se relacionan a cualquier asunto que no este incluido dentro de la subcláusula 26.1, o si, por cualquier razón el sometimiento del asunto controvertido al mediador, da como resultado una resolución parcial, la parte no resuelta en la mediación y las controversias derivadas de este contrato se resolverán mediante arbitraje, de conformidad con las disposiciones de la

Ley de Arbitraje y Mediación..." (las cursivas son nuestras). Ahora bien, consta del proceso que los asuntos controvertidos son en primer lugar: de índole técnico-económico, ya que se trata de la alegación de incumplimiento en cuanto a que la contratista Petroecuador y Petroproducción a la suscripción de los contratos señalaron que los volúmenes de producción de petróleo crudo eran de 1779 barriles por día en el campo marginal Pindo y de 986 barriles por día en el campo marginal Palanda Yuca-Sur, y que a partir de ello, las empresas contratistas debían incrementar la curva base de producción, sin embargo dicen, que la producción diaria fue inferior a la señalada por la contratista, por lo que se solicita mediante el laudo arbitral se obligue a Petroecuador y Petrocomercial al pago de los valores por las inversiones, costos, gastos adicionales incurridos por la contratista para alcanzar la curva base de producción, consecuentemente las controversias son asuntos técnicos y con resultados económicos. En segundo lugar, se verifica que entre las partes no se llegó a un acuerdo que resuelva las controversias, ya que los representantes legales no lograron tal objetivo; así mismo se trató de llegar a un acuerdo a través de la intervención de un mediador, sin embargo aquello también fue imposible, según se desprende de fojas 422 con el acta de imposibilidad de intermediación, quedando claro que ningún aspecto de la controversia fue resuelta por el mediador, ni parcial menos totalmente. En tercer lugar, queda claro que las controversias de índole técnico-económicas no son susceptibles de arbitraje, para aquellas discrepancias, es aplicable lo referente a los acuerdos entre representantes legales y posteriormente a la decisión de un mediador; y si no se obtiene arreglo alguno, se deja la situación a la resolución de la justicia ordinaria, por cuanto los conflictos deben tener un medio de solución y no pueden quedar en el limbo; más adelante en la cláusula 26.2 se determina que toda controversia que no sea de carácter técnico-económico puede ser sometida a la decisión de árbitros y se adiciona por excepción aquellos hechos sometidos a la decisión del mediador (técnicas-económicas) y que hubieran sido RESUELTAS PARCIALMENTE, serán sometidas al arbitraje, pero solamente LA PARTE NO RESUELTA EN LA MEDIACIÓN (las mayúsculas nos pertenecen), es obvio entender la intención de los contratantes, de que ninguna situación referente a aspectos técnicos-económicos sean sometidos al arbitraje, y solamente si aquellos hubieran sido resueltos parcialmente por el mediador, la parte no resuelta sea sometida al arbitraje; más consta de autos que NINGUNA parte del conflicto técnico-económico, fue resuelta por el mediador, en ese sentido, nada debe ser materia del conocimiento del Tribunal de Arbitraje, por expresa disposición de las partes contratantes. QUINTO: La causal invocada por Petroecuador para solicitar la nulidad del laudo arbitral corresponde al literal d) del artículo 31 de la Ley de Arbitraje y Mediación, dicha causal hace referencia a la competencia del Tribunal de Arbitraje, ya que solamente lo determinado previamente por las partes como asuntos que pueden ser sometidos al arbitraje, serán objeto de la decisión de los árbitros, delimitando de esa manera el ámbito de competencia del tribunal arbitral, de donde se colige que si aquel Tribunal se pronuncia respecto de hechos no contemplados dentro de su competencia, su actuación deviene en nula, tanto más cuanto su actuación depende exclusivamente del acuerdo de las partes, acuerdo que como dijimos anteriormente, proviene del consentimiento libre y voluntario de aquellos, y se convierte en una obligación que es ley para las partes y debe respetarse y cumplirse de buena fe. No queda duda que la intención de los contratantes al momento de celebrar los tan mencionados contratos para la explotación de petróleo crudo y exploración adicional de hidrocarburos en los

campos marginales de Pindo y Palanda Yuca-Sur, en cuanto a someter sus conflictos al arbitraje, limitaba totalmente los desacuerdos de carácter técnico económico a la decisión de sus representantes y a falta de acuerdo, a la decisión de un mediador; y por excepción solamente aquello no resuelto podía ser atendido y conocido por los árbitros; sin embargo nada se dice si las desavenencias de carácter técnica-económica no son resueltas en nada por el mediador, en atención a aquella omisión y con fundamento en lo que dispone el artículo 23 del Código Orgánico de la Función Judicial, respecto de la tutela judicial efectiva de los derechos, toda reclamación de derechos, cualquiera sea la materia, debe por regla general ser atendida por la justicia ordinaria, en tal sentido las discrepancias entre las partes contratantes no pueden quedar sin resolución, de ahí que quien se considere afectado en sus derechos puede acudir con su pretensión ante los Jueces ordinarios en busca de solución. Por otra parte, es bien conocido que si un juez de cualquier clase sea, actúa sin competencia, conociendo procesos que no le correspondían, anula el proceso, esa es la intención del legislador al haber insertado en la Ley de Arbitraje y Mediación la causal que consta en el literal d) del artículo 31, aquella falta provoca sin lugar a dudas la nulidad del laudo arbitral. SEXTO: Respecto de la cláusula 26.4 referente al Convenio arbitral y al hecho de que el contenido de la cláusula 26 del contrato tiene el carácter de convenio arbitral y en consecuencia se renuncia a la justicia ordinaria y se obliga a acatar el laudo, comprometiéndose a no interponer ningún recurso en contra del mismo; cabe lo siguiente, es aplicable la renuncia a la justicia ordinaria, en cuanto a lo resuelto por el mediador, que como quedó claro deben ser asuntos de índole técnica-económica, sin embargo si el mediador no logra resolver nada del asunto, no puede aplicarse la renuncia a la justicia ordinaria, por cuanto el problema jurídico quedaría sin resolución y menos aún se puede aceptar que las partes se comprometan a no interponer ningún recurso en el caso de que se hubiera dictado laudo arbitral, ya que aquello contraviene expresas disposiciones de la Constitución de la República vigente a la época de interposición del trámite arbitral y de la Constitución de 2008, específicamente al artículo 76, numeral 7 literal m). Por lo expuesto, esta Sala, ADMINISTRANDO JUSTICIA EN NOMBRE DEL PUEBLO SOBERANO DEL ECUADOR, Y POR AUTORIDAD DE LA CONSTITUCIÓN Y LAS LEYES DE LA REPUBLICA, acepta el recurso de nulidad de laudo arbitral (hoy acción de nulidad de laudo arbitral) propuesta por PETROECUADOR, legalmente representada por su personero legal, y por considerar que el Tribunal Arbitral actuó sin competencia al resolver la causa propuesta por las Compañías Petroalamer S.A., Fosforocom S.A. y Petrosud Petroriva S.A., y de conformidad con el literal d) del artículo 31 de la Ley de Arbitraje y Mediación, DECLARA LA NULIDAD DEL LAUDO ARBITRAL, dictado por el Tribunal Arbitral de la Cámara de Comercio de Quito el 2 de julio del 2003. Se deja a salvo los derechos que pudieran tener las partes para hacerlos valer ante las autoridades competentes. Notifíquese.-

Tomado del archivo del Sistema SATJE de la Función Judicial del Ecuador.



ANEXO 6

Sentencia de la Corte Constitucional que declara la vulneración de derechos en proceso
coactivo

Fuente: Tomado de [http://www.silec.com.ec/ WebTools/eSilecPro/ Default.aspx](http://www.silec.com.ec/WebTools/eSilecPro/Default.aspx). Agosto del
2014.

No importa este documento a menos que sea absolutamente necesario

LEXIS

ACEPTA ACCION DE PROTECCION POR ACCION COACTIVA

Recurso Extraordinario de Protección 129
Registro Oficial Suplemento 203 de 14-mar-2014
Estado: Vigente

ACEPTA ACCION DE PROTECCION POR ACCION COACTIVA.
Recurso Extraordinario de Protección 129, Registro Oficial Suplemento 203 de 14 de Marzo del 2014.

Quito, D. M., 19 de diciembre del 2013

SENTENCIA No. 129-13-SEP-CC

CASO No. 1208-12-EP

CORTE CONSTITUCIONAL DEL ECUADOR

I. ANTECEDENTES

Resumen de admisibilidad

Mauricio Cohn, por sus propios y personales derechos, comparece ante la Corte Constitucional, interponiendo acción extraordinaria de protección, al amparo de lo establecido en los artículos 94 y 437 de la Constitución de la República, en concordancia con lo prescrito en los artículos 58, 60 y 62 de la Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional, impugnado la sentencia dictada el 25 de junio de 2012 a las 11h05 por los jueces de la Primera Sala Multicompetente de la Corte Provincial de Justicia de Los Ríos, dentro del recurso de apelación No. 383-2012 (segunda instancia), que desestimó la apelación interpuesta a lo dictado por el juez décimo segundo de lo civil y mercantil del cantón Baba, provincia de Los Ríos, dentro de la acción de protección que propuso en contra del director provincial de Los Ríos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

De conformidad con lo establecido en el inciso segundo del cuarto artículo innumerado agregado a continuación del artículo 8 del Reglamento de Sustanciación de Procesos de Competencia de la Corte Constitucional, el 15 de agosto del 2012 el secretario general encargado certificó que de la acción No. 1208-12-EP, no se ha presentado otra demanda con identidad de objeto y acción.

El 3 de octubre del 2012 a las 11h01, la Sala de Admisión, de la Corte Constitucional, para el período de transición conformada por los entonces jueces constitucionales Alfonso Luz Yúnez, Nina Pacari Vega y Manuel Viteri Olvera, en ejercicio de su competencia, admitió a trámite la acción extraordinaria de protección, indicando que se proceda al sorteo para la sustanciación de la misma, y puesta dicha admisión en conocimiento de la parte recurrente y de la Procuraduría General del Estado el 01 de noviembre de 2012, según razón sentada por la Secretaría General de la Corte (fojas 7), por lo que de conformidad con lo resuelto por el Pleno de la Corte Constitucional en sesión extraordinaria del 3 de enero de 2013, se procedió al sorteo, designándose al juez constitucional Manuel Viteri Olvera como sustanciador, quien mediante providencia del 18 de abril de 2013 a las 12h39, avocó conocimiento de la causa y dispuso notificar mediante oficio, con el contenido de la demanda y dicha providencia a los jueces de la Primera Sala Multicompetente de la Corte Provincial de Justicia de Los Ríos, a fin de que dentro del plazo de diez días a partir de notificación de la misma, presenten un informe de descargo debidamente motivado sobre los argumentos que fundamentan la demanda, previniéndole de su obligación de señalar casilla constitucional para sus futuras notificaciones; adicionalmente, se puso en conocimiento de la misma al director provincial de Los Ríos del IESS y procurador general del Estado a los domicilios judiciales y constitucional señalados.



Decisión judicial impugnada

La decisión recurrida mediante la presente acción es la dictada el 25 de junio de 2012 a las 11h05 por los jueces de la Primera Sala Multicompetente de la Corte Provincial de Justicia de Los Ríos, dentro del recurso de apelación de acción de protección No. 383-2012 (segunda instancia), en la que se dictó:

"...ADMINISTRANDO JUSTICIA EN NOMBRE DEL PUEBLO SOBERANO DEL ECUADOR Y POR AUTORIDAD DE LA CONSTITUCION Y LAS LEYES DE LA REPUBLICA, desestima la apelación de la parte legitimada activa y, por ende,

Confirma el fallo que vino en grado. Déjase a salvo los derechos que tenga la parte legitimada activa para proponer cualquier reclamación en la vía legal que corresponde..."

Detalle de la demanda y sus argumentos

El legitimado activo, haciendo una narración de los hechos que motivaron la acción de protección en su inicio, manifiesta que el director provincial de Los Ríos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ejerciendo las funciones de juez de coactivas, mediante acto administrativo dictado el 3 de marzo de 2011 a las 10h19 inició un juicio coactivo contra la Empresa Piñalinda S. A., y solidariamente contra su gerente general, y que fuera signado con el No. 31243102-2011-JVC, originado en base a un título de crédito signado como 31243102, el cual supuestamente contiene una deuda patronal impaga, y dictando de ello medidas cautelares en contra de dicha empresa y de su gerente.

Señala que varios meses después de emitido el título de crédito y de iniciado el proceso coactivo, recién mediante acto administrativo dictado el 30 de junio de 2011 a las 11h20, dicho director resolvió hacer extensivo hacia su persona el referido juicio coactivo por su calidad de presidente de Piñalinda S. A., disponiendo varias medidas cautelares en su contra, como la prohibición de enajenar sus bienes personales, tales como inmuebles, vehículos, y la retención de fondos de sus cuentas bancarias personales hasta por un valor de USD \$ 20.789,09.

Indica que el debido proceso para el inicio de un procedimiento coactivo por parte del IESS, en su caso no fue respetado por dicha institución, pese a que se encuentra previsto en el Reglamento de Afiliación, Recaudación y Control del IESS su tramitación desde la notificación, la impugnación, recurso de apelación y la emisión de títulos de créditos, de lo cual antes de emitir un título de crédito para iniciar las acciones previstas en la acción coactiva, el IESS debe emitir una glosa, que obligatoriamente debe ser notificada a todos los deudores, de tal forma que estos puedan impugnarla ante la Comisión Provincial de Prestaciones a Controversias; e incluso se prevé una instancia de apelación dentro del proceso de impugnación, y que luego de impugnada la glosa, se suspende la continuación del trámite de emisión de títulos hasta que exista resolución ejecutoriada, denotando tal normativa que el legislador sabiamente ha querido que antes de que se inicie un proceso de recaudación de mora patronal mediante acción coactiva, los deudores tengan la oportunidad de impugnar plenamente la glosa que se les imputa, de conformidad con los derechos al debido proceso y a la defensa que tienen todas las personas; por tal situación, para que el Juzgado de Coactivas del IESS pudiera emitir el título de crédito que originó el juicio coactivo, antes debió emitir una glosa para notificarla a los deudores (Piñalinda S. A., y sus dos representantes legales), de tal forma que todos pudieran conocer oportunamente de las supuestas obligaciones y así ejercer sus derechos a la defensa a través de la impugnación de dichas glosas; en su caso, jamás fue notificado por el IESS sobre la existencia de la glosa que antecedió al título de crédito y al juicio coactivo, privándolo así de la oportunidad de presentar su impugnación a dicha glosa, quedando impedido de un debido proceso, pues en el procedimiento de impugnación de glosa no se le permitió ejercer sus derechos, que también prevé un mecanismo de apelación, que por ende también fue arbitrariamente vetado por el IESS.

Manifiesta que la falta de notificación de la glosa que antecedió al título de crédito se comprueba con el acto administrativo dictado el 30 de junio de 2011 a las 11h20, a través del cual el director regional del IESS resolvió hacerle extensivo el juicio coactivo, por lo que el director del IESS, manifestó que en esa fecha recién se agregó al proceso coactivo copia simple de las certificaciones de su representación legal, al mismo tiempo ordena que pague la suma adeudada; así el director regional del IESS admite que recién en esa fecha lo incluye en el proceso coactivo, y ello explica por qué nunca fue notificado con la glosa que antecedió al título de crédito No. 31243102, pues recién el 30



de junio de 2011 llegó a su conocimiento que era presidente de Piñalinda S. A.

Indica que el director regional del IESS hizo caso omiso de lo dispuesto en normas procesales del Reglamento de Afiliación, Recaudación y Control del IESS, ya que ostentó el cargo de presidente de Piñalinda S. A., desde el año 2006, su nombramiento estaba inscrito en el Registro Mercantil de Guayaquil, que es un registro público, por lo tanto, es inaceptable que no se lo haya considerado en el trámite de emisión y notificación de glosa y en el trámite de emisión del título de crédito.

Manifiesta que al haber sido privado del derecho a la defensa, y sin poder defenderse en todas las etapas del procedimiento, acudió ante el juez décimo segundo de lo civil y mercantil del cantón Baba, provincia de Los Ríos, a interponer una acción de protección para que se reconozcan sus derechos vulnerados, y ordene la reparación integral y se suspendan las medidas dictadas en su contra, como la retención que se ordenó de su capital operativo, lo que le impidió comprar banano y cumplir con las entregas de fruta a los clientes, y así ejercer libremente su actividad, ya que las medidas que afectaron y afectan de forma inminente son ilegítimas, originadas por la privación de su derecho a la defensa que permitiera impugnar la glosa de forma oportuna, y en la privación de su derecho a un debido y público proceso.

Indica que el juez de primera instancia, sin entrar a conocer el fondo de su pretensión, declaró sin lugar la acción de protección planteada por considerarse incompetente en razón del territorio, situación que le sorprendió terriblemente, pues el inciso 3 del artículo 7 de la Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional, claramente dispone que el juez que sea incompetente en razón del territorio, inadmitirá la acción en su primera providencia, y contrariamente, el juez se declaró competente en su primera providencia y luego en sentencia, sin que nadie haya alegado tal incompetencia (ni la parte demandada ni la Procuraduría), decidió a última hora declararse incompetente en la sentencia, violentándose nuevamente su derecho a un debido proceso, y adicionalmente, a la tutela judicial efectiva, por lo que presentó oportunamente recurso de apelación.

Manifiesta que ante el sorprendente fallo del juez constitucional de primera instancia, argumentó entre los fundamentos para la apelación que la incompetencia no fue alegada por la contraparte ni por la Procuraduría, que el juez ya se había declarado competente para resolver en primera providencia, por lo que de acuerdo a la Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional, ya no cabía que se autodeclarara incompetente en sentencia, y que también alegó que dentro del juicio coactivo No. 31243102-2011-JVC, el director provincial del Guayas del IESS ordenó la retención de fondos de sus cuentas personales, lo que quiere decir que los efectos de esa medida (retención de fondos) originada en Guayaquil, se produjeron en el cantón Baba, donde reside, pues en dicho cantón se han visto perturbadas sus actividades cotidianas, por la no disponibilidad de recursos económicos, señalando que por tal motivo, el juez sí era competente en razón del territorio, ya que el título de crédito No. 31243102 y el consecuente juicio coactivo No. 31243102-2011-JVC ordenados por el director provincial del Guayas del IESS, si bien es cierto han sido actos originados en la ciudad de Guayaquil, no es menos cierto que en relación a su persona natural coactivada, tales actos surtieron y surten sus efectos en el cantón Baba donde reside, donde realiza sus actividades personales, y donde el juez tiene su asiento.

Indica que la Sala recurrida, al conocer el recurso de apelación, increíblemente dicta una sentencia en la que ni siquiera menciona la competencia o incompetencia del juez, que fue la razón por la que se desechó su acción en primera instancia y por la que interpuso recurso de apelación, mucho menos hace mención a los argumentos de apelación en relación a los efectos del título de crédito y juicio coactivo inconstitucionalmente iniciados, que señaló le afectan en donde ejerce sus actividades y reside; y más bien, sin siquiera hacer la menor referencia a tal punto, la Sala entra a conocer el fondo de la pretensión, cometiendo gravísimos errores, palpables de la simple revisión de los autos, como es que el auto que fuera dictado en Guayaquil el 3 de marzo de 2011 a las 10h19, por parte del juez de coactiva, quien es el director provincial del Guayas del IESS, quien además dictó medida cautelar y mandó a citar a la coactivada, empresa Piñalinda S. A., a través de su representante legal, Fernando Antonio Rivas Alvarez, citación legal que se habría cumplido mediante tres boletas, en tres distintos días, en la ciudad de Guayaquil en el domicilio que se señaló, razón por la cual el prenombrado personero legal compareció ante el juez de coactiva, ante lo cual la sala recurrida se olvidó de analizar sus argumentos de apelación, en los cuales sustentó que el juez sí era competente para conocer la acción de protección en primera instancia, y al contrario, la Sala no dice nada



respecto a que los efectos de las medidas cautelares de retención de sus cuentas produjeron efectos en el cantón Baba, donde reside y donde no puede acceder a su dinero para ejercer sus actividades comerciales como empresario, quedando evidenciada la falta de motivación de la Sala para resolver sus argumentos de apelación, pues no se señala porqué desecha su pretensión, no indica en base a qué normativa el juez era incompetente, ni explica la pertinencia de su aplicación para desechar el recurso de apelación, planteado en razón de la competencia del juez.

Indica que la Sala recurrida comete gravísimos errores, que dejan en total vulneración a los derechos constitucionales que pidió le sean garantizados, protegidos y reparados, ya que solo consideró las pruebas aportadas por la entidad contra la que se dirigió la acción de protección, con lo que vulneró su derecho a la igualdad de condiciones; sin embargo, aún así, solo tomando en cuenta lo aludido por la Sala en su fallo, se ratifica y confirma que los derechos que alegó como violados a su persona, sí fueron efectivamente vulnerados.

Reitera que la Sala incumplió completamente con su obligación de garantizar, de acuerdo al artículo 11 de la Constitución, sus derechos constitucionales, como persona natural, que compareció también por sus propios derechos a pedir protección, ya que jamás fue notificado con la glosa que debió anteceder a la emisión del título de crédito y al inicio del proceso coactivo; por la que se confirmó que el IESS no probó que le haya notificado glosa alguna que anteceda al proceso coactivo No. 31243102-2011-JVC, y al título de crédito No. 31243102, y que, es más, la Sala no dice que el IESS haya notificado a ninguno de los deudores glosa alguna, solo se refiere a la notificación exclusiva del auto de pago, y no a él, sino a la compañía Piñalinda S. A., y al señor Fernando Antonio Rivas Alvarez.

Señala que la Sala recurrida, a pesar de con su fallo afirma lo que habría alegado, no se señala que haya sido notificado con la glosa, y es más, se señaló que solo se notificó a Piñalinda S. A., y al señor Fernando Rivas Alvarez, sobre el auto de pago, tampoco con la glosa; por lo tanto, se verifica que los derechos alegados fueron violados, y que no fue notificado con la glosa en el momento oportuno para ejercer su defensa, previo al inicio de un proceso coactivo en su contra. A pesar de todo esto, la Sala continúa con la vulneración de sus legítimos derechos y no cumple con su obligación de garantizarlos.

Manifiesta que a la luz de la resolución citada y de la doctrina contenida en la misma, su derecho a la tutela efectiva lleva implícito que la consecución de los derechos no se torne ilusoria, sino que sean efectivamente analizados y confirmada la vulneración, debidamente garantizados, ya que es inaceptable que un órgano encargado de velar por la constitucionalidad, ni siquiera analice su pretensión, que no diga nada sobre si fue o no notificado con la glosa, si puede o no defenderse en todas las etapas del procedimiento, pues es obligación que el juez constitucional proteja y satisfaga los derechos a la seguridad jurídica, a la tutela efectiva y a la motivación de las resoluciones públicas, y que lo actuado por la Sala al respecto, viola flagrantemente el principio constitucional que señala que el sistema procesal es un medio para la realización de la justicia, pues sin fundamento alguno en contra de su pretensión, la desecha, sin analizarla, lo que deviene en una expresa agresión a los derechos constitucionales y en una clara violación al derecho a la tutela efectiva.

Concluye indicando que se deja evidenciada la violación a su derecho al debido proceso y a todas las garantías que respecto al mismo se señalan en los artículos 11, numerales 1, 3, 5 y 6; 75, 76 numerales 1 y 7 literales a, b, c, h, 1 y m, 82 y 169 de la Constitución de la República.

Pretensión y pedido de reparación concreto

El accionante, con los argumentos de hecho y de derecho expuestos, solicita que en sentencia:

"a) Que se declare que en la sentencia expedida a la que se refiere esta demanda, se ha violado el debido proceso (en los numerales y literales citados a lo largo de este escrito), el derecho a la tutela efectiva y a la seguridad jurídica, en la forma que lo he expresado a lo largo del mismo.

b) Que en virtud de tal declaración, la Corte Constitucional deberá dejar sin efecto, por vulnerar los derechos al debido proceso, a la tutela efectiva y a la seguridad jurídica, la sentencia dictada el 25 de junio de 2012, a las 11:05, y notificada el 27 de junio de 2012, expedida por los jueces de la Primera Sala Multicompetente de la Corte Provincial de Los Ríos, dentro de la Acción de Protección No. 383-2012.

c) Que se deje sin efecto jurídico alguno el juicio coactivo No. 31243102-2011- JVC iniciado por la Dirección Provincial del Guayas del IESS y las medidas dictadas dentro del mismo; así mismo que se declare sin efecto el título de crédito No. 31243102.



d) Que con el objetivo de que yo pueda disfrutar de los derechos que me fueron violados de la manera más adecuada posible, se ordene como reparación integral, que el procedimiento se retrotraiga al momento en que el IESS me debió notificar con la glosa respectiva, antecedente del título y proceso coactivo No. 31243102-2011-JVC, brindándome así el completo disfrute de mi derecho a la defensa, y del derecho al debido proceso permitiéndome utilizar mi derecho a la impugnación de dicho glosa en el período oportuno, derecho que fue inconstitucionalmente violado.

De la contestación a la demanda

Legitimado pasivo

Jueces de la Primera Sala Multicompetente de la Corte Provincial de Justicia de Los Ríos

De la revisión de proceso consta de fojas 30 a 31 la comparecencia de los abogados Marco Arguello Bermeo, Nelson Campbell Suárez y Rafael Valle Salazar, juez provincial titular, conjuer permanente y ex juez provincial titular, respectivamente, de la Primera Sala Multicompetente de la Corte Provincial de Justicia de Los Ríos, en atención a lo requerido por el juez ponente, y quienes en lo principal manifiestan que:

Como integrantes de la Primera Sala Multicompetente ya referida, conocieron y resolvieron en segunda instancia el recurso de apelación que dedujo el legitimado activo, dentro de la acción de protección constitucional No. 2012-0383, que subió en grado y que provino del Juzgado Décimo Segundo de lo Civil del cantón Baba, provincia de Los Ríos, y que se derivó a la Sala por apelación del fallo que expidió el juez tercero temporal (e) del referido juzgado.

Al llegar la causa a la Sala se dio el trámite inherente a esta clase de acciones de carácter constitucional, y luego del trámite pertinente se dictó el fallo el 25 de junio del 2012 a las 11h05, y que se notificó a los legitimados el 27 de esos mismos mes y año, resolución que es motivo de la petición constitucional, y que en lo principal, responde únicamente al resultado de las pruebas existentes en el expediente, así como del hecho de haberse efectuado el análisis respectivo sobre la pertinencia o no de la acción de protección invocada; por ello declaran la inexistencia de causas que pudiesen violentar las normas constitucionales invocadas, por lo que la Sala garantizó todos los principios constitucionales, y además se advirtió que la acción per se no debía haberse planteado en tal jurisdicción cantonal o provincial, ya que el legitimado pasivo dictó auto de pago en contra de la empresa representada por el legitimado activo, en la ciudad de Guayaquil, y que fue accionado y citado en la misma ciudad; por ello, inclusive el legitimado activo de esta acción compareció al proceso coactivo en la misma ciudad de Guayaquil.

Además también se reparó que el acto administrativo podía ser impugnado en la vía contencioso administrativa y, por tanto, no podía ser materia de una acción constitucional, y que el legitimado activo tenía todo el derecho de comparecer pero en la vía judicial correspondiente y que era la vía contencioso administrativa, por lo que de las reflexiones así formuladas permitieron a la Sala llegar a la conclusión dentro del marco de la sana crítica que se había usado de una acción constitucional sin que hubiere lugar para ello, constituyendo tales criterios que su actuación se enmarcara en disposiciones constitucionales, legales y doctrinarias, y de ninguna manera constituyen violación de derecho de índole alguna.

Tercer Interesado.- (Amicus Curiae)

Director Provincial del Guayas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

De fojas 23 a 24 y vta., comparece el economista Agustín Ortiz Acosta, en su calidad de director provincial del Guayas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en atención al requerimiento del juez ponente, y quien en lo principal señala que:

El accionante, pretende que deje sin efecto el fallo dictado por el juez décimo segundo de lo civil y mercantil del cantón Baba en la provincia de Los Ríos, y la sentencia del 25 de junio del 2012 a las 11h05 emitida por la Primera Sala Multicompetente de la Corte Provincial de Justicia de Los Ríos, notificada el 27 de junio del 2012, signada con el No. 0383-2012, y de ello el Título de Crédito No. 31243102; el juicio coactivo No. 3124313102-2011-JVC, con el objeto que pueda disfrutar de los derechos que le han violado.

Dentro de la sustanciación de la acción de protección, el accionante no demostró específicamente



qué derecho constitucional le ha sido violado o vulnerado por parte del IESS y solo alegó enunciados de derecho, ocultando que el acto administrativo que se impugnó contra el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una glosa establecida contra la empresa PIÑALINDA S. A., por el no pago de aportes de acuerdo a las tablas salariales e ingresos reales o sueldos que perciben sus trabajadores, conforme lo dispone el artículo 11 de la Ley de Seguridad Social, lo que motivó el reajuste de dichos aportes, y al no haber presentado pruebas en contrario se procedió a emitir el respectivo título de crédito y las acciones de cobro a través del juicio coactivo, acto que es legal, legítimo, amparado en los artículos 34 y 370 de la Constitución de la República del Ecuador.

En lo que respecta a la sentencia de segunda instancia, con una visión amplia y suficiente en materia constitucional, los jueces de la Primera Sala Multicompetente de la Corte Provincial de Justicia de Los Ríos, al dictar sentencia con fecha 25 de junio del 2012 a las 11h05, desestiman la apelación de la legitimada activa, y por ende, confirma la sentencia que vino en grado.

Lo requerido por el actor no es aplicable en esta vía constitucional para analizar la legalidad o ilegalidad de un acto administrativo de la administración pública; situación que le corresponde a los Tribunales de Justicia por la vía ordinaria, de conformidad a su competencia y jerarquía. El Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva define claramente al acto administrativo, y en tal orden son considerados y presumidos como legítimos, al tenor del artículo 68 del mismo estatuto; y que el artículo 38 de la Ley de Modernización del Estado, primer inciso, establece las competencias de los Tribunales Distritales de lo Contencioso Administrativo y Fiscal, por lo que el reclamo del actor debe ser ventilado conforme al procedimiento determinado en la misma Ley, y por lo cual la acción propuesta por el actor es improcedente debido a que él conoce y sabe que incumplió con sus obligaciones patronales, violando derechos de sus trabajadores, al tenor de lo previsto en los artículos 34 y 370 de la Constitución de la República del Ecuador, artículos 2, 11 y 73 de la Ley de Seguridad Social, y artículo 40 de la Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional.

Concluye solicitando que se inadmita la acción extraordinaria de protección planteada por el accionante, por no existir violación constitucional alguna y no cumplir con los requisitos de procedibilidad, admisibilidad y eficacia, y se disponga el archivo de la misma.

Procuraduría General del Estado

A fojas 21 consta la comparecencia del abogado Marcos Edison Arteaga Valenzuela, en su calidad de director nacional de Patrocinio, delegado del procurador general del Estado, señalando casilla constitucional en la presente acción.

II. CONSIDERACIONES Y FUNDAMENTOS DE LA CORTE CONSTITUCIONAL

Competencia

La Corte Constitucional es competente para conocer y resolver las acciones extraordinarias de protección contra sentencias, autos definitivos y resoluciones con fuerza de sentencia, de conformidad con lo previsto en los artículos 94 y 437 de la Constitución de la República, en concordancia con lo previsto en los artículos 63 y 191 numeral 2 literal d de la Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional, y de acuerdo con el artículo 3 numeral 8, literal b y el tercer inciso del artículo 35 del Reglamento de Sustanciación de Procesos de Competencia de la Corte Constitucional.

La presente acción extraordinaria de protección ha sido tramitada de conformidad con el ordenamiento de la justicia constitucional y legal aplicable al caso.

Legitimación Activa

En la presente causa, el peticionario se encuentra legitimado para interponer la presente acción extraordinaria de protección, en virtud de cumplir con los requerimientos establecidos en el artículo 437 de la Constitución de la República del Ecuador, que dispone: "Los ciudadanos en forma individual o colectiva podrán presentar una acción extraordinaria de protección contra sentencias, autos definitivos [...]"; y del contenido del artículo 439 ibídem, que dice: "Las acciones constitucionales podrán ser presentadas por cualquier ciudadana o ciudadano individual o colectivamente"; en concordancia con el artículo 59 de la Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional. Cabe resaltar que el sistema constitucional vigente es abierto en el acceso



a la justicia.

Naturaleza de la acción extraordinaria de protección

La acción extraordinaria de protección, en el ordenamiento constitucional ecuatoriano, tiene por objeto preservar o restablecer cualquier derecho de libertad o de protección referido al debido proceso de toda persona, para lo cual el artículo 437 de la Carta Magna señala:

"1) Que se trate de sentencias, autos y resoluciones firmes o ejecutoriados; 2) Que el recurrente demuestre que en el juzgamiento se ha violado, por acción u omisión, el debido proceso u otros derechos reconocidos en la Constitución."

Por su parte, el artículo 94 de la Constitución de la República del Ecuador establece que:

"Art. 94.- La acción extraordinaria de protección procederá contra sentencias o autos definitivos en los que se haya violado por acción u omisión derechos reconocidos en la Constitución, y se interpondrá ante la Corte Constitucional. El recurso procederá cuando se hayan agotado los recursos ordinarios y extraordinarios dentro del término legal, a menos que la falta de interposición de estos recursos no fuere atribuible a la negligencia de la persona titular del derecho constitucional vulnerado".

La finalidad de la acción extraordinaria de protección es garantizar que las decisiones de las autoridades jurisdiccionales cumplan con el principio de supremacía de la Constitución, considerando que todos los actos u omisiones de cualquier autoridad pública deben ser dictados con observancia al texto supremo y por ello pueden ser sujetos al control. La acción extraordinaria de protección constituye un verdadero amparo contra decisiones judiciales, lo que equivale a una garantía constitucional contra sentencias, autos y resoluciones jurisdiccionales, violatorias del debido proceso y otros derechos constitucionales¹.

En consecuencia, corresponde al Pleno de la Corte analizar si en los fallos expedidos por los jueces ordinarios existe vulneración de derechos constitucionales, a fin de mantener un equilibrio razonable que permita lograr seguridad jurídica compatible con el respeto a la cosa juzgada, autonomía judicial y principio de especialidad, en razón de la independencia de la que gozan los órganos de la función judicial, reconocida en el artículo 168 numeral 1 de la Constitución de la República, sin que la Corte Constitucional sustituya al juez ordinario, y para lo cual, dentro de nuestro Estado constitucional de derechos y justicia social, los actores judiciales tienen la obligación de hacer respetar las normas constitucionales sustanciales, de las que son titulares todas las personas en el Ecuador.

Asimismo, el Estado es responsable de error judicial, violación a la tutela judicial efectiva y violación de los principios y reglas del debido proceso, según lo establecido en el artículo 11 numeral 9, siendo el sistema procesal un medio para la realización de la justicia, que consagra los principios de simplificación, uniformidad, eficacia, inmediación, celeridad y economía procesal, y hará efectivas las garantías del debido proceso, sin que se pueda sacrificar la justicia por la sola omisión de formalidades, tal como lo determina el artículo 169² ibídem, y de lo cual esta Corte se limita a la observancia de las formas propias de cada juicio, es decir, las que están previamente establecidas para las actuaciones, actos, diligencias y resoluciones de la iniciación del proceso, de su desarrollo y definición, en todas las instancias y etapas previstas para el procedimiento respectivo, y su eficacia esté encaminada a proteger los derechos constitucionales de los miembros de una comunidad y resolver los conflictos que se presentan entre diferentes actores sociales.

En el presente caso, al ser materia de análisis la decisión recurrida dentro de la tramitación de una garantía jurisdiccional, como es una acción de protección, se considerara para ello lo establecido en la Sentencia de

1 Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional. Art. 58 Objeto.- la acción extraordinaria de protección tiene por objeto la protección de los derechos constitucionales y debido proceso en las sentencias, autos definitivos, resoluciones con fuerza de sentencia, en los que se hayan violado por acción u omisión derechos reconocidos en la Constitución.

2 Constitución de la República del Ecuador. Art. 169.- El sistema procesal consagrará los principios de simplificación, uniformidad, eficacia, inmediación, celeridad y economía procesal, y harán efectivas las garantías del debido proceso. No se sacrificará la justicia por la sola omisión de formalidades.

Jurisprudencia Vinculante No. 001-10-PJO-CC, publicada en el segundo suplemento del Registro Oficial No. 351 del 29 de diciembre del 2010, y en tal condición la actuación del juez que conoce la acción de protección se circunscribe al examen y decisión de la materia constitucional con prescindencia de todo aquello que tenga que ver con la vulneración o amenaza de vulneración del



derecho constitucional³.

Determinación de los problemas jurídicos

En la presente acción le corresponde a la Corte Constitucional determinar si ha existido la vulneración de los derechos alegados por el legitimado activo, en la sentencia dictada por los jueces de la Primera Sala Multicompetente de la Corte Provincial de Justicia de Los Ríos, dentro del recurso de apelación No. 383-2012 (segunda instancia), que desestimó la apelación interpuesta a lo dictado en primera instancia, dentro de la acción de protección que propuso en contra del director provincial del Guayas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, como juez especial de coactivas, en la que se resolvió:

"...ADMINISTRANDO JUSTICIA EN NOMBRE DEL PUEBLO SOBERANO DEL ECUADOR Y POR AUTORIDAD DE LA CONSTITUCION Y LAS LEYES DE LA REPUBLICA, desestima la apelación de la parte legitimada activa y, por ende, Confirma el fallo que vino en grado. Déjase a salvo los derechos que tenga la parte legitimada activa para proponer cualquier reclamación en la vía legal que corresponde..."

Determinado la procedencia o no de la acción propuesta, a partir de los cargos expuestos por el legitimado activo, quien considera que el núcleo esencial del derecho vulnerado tiene que ver con la omisión incurrida por los operadores de justicia constitucional a partir de lo resuelto en la primera instancia que conlleva a dejar sin efecto lo decidido por los mismos, y la consecuente ineficacia jurídica del juicio coactivo No. 31243102-2011-JVC, iniciado por la Dirección Provincial del Guayas del IESS y las medidas dictadas dentro del mismo; asimismo, que se declare sin efecto el título de crédito No. 31243102, y como medida de reparación integral, que el procedimiento se retrotraiga al momento en que el IESS debió notificar con la glosa respectiva, antecedente del título y proceso coactivo No. 31243102-2011-JVC, producto de la afectación a su derecho al debido proceso, en lo referido al derecho a la defensa, tutela efectiva, y a la seguridad jurídica, frente a lo solicitado en la acción de protección. Asimismo esta Corte determinará si se cumplen con los requisitos contenidos en el referido artículo 437 de la Constitución de la República, siendo en primer orden establecer si la decisión materia de la presente acción es un auto firme, que no puede ser impugnado mediante recursos verticales ni horizontales, de la revisión de las piezas procesales remitidas y de la normativa, tanto constitucional, orgánico-legal, como reglamentaria para-

³ Corte Constitucional del Ecuador, para el periodo de transición, sentencia No. 068-10-SEP-CC, caso No. 0734-09-EP de 09 de diciembre del 2010.

-la tramitación de las garantías jurisdiccionales, como es la acción de protección, se cumple, en vista que la resolución que se impugna ha sido dictada en última y definitiva instancia. En consecuencia, la acción extraordinaria de protección es objetivamente procedente conforme al numeral 1 del artículo 437 de la Constitución de la República. En lo que respecta a lo establecido en el numeral 2 del artículo 437 de la Constitución de la República, sobre la demostración de que en la tramitación y decisión de la acción de protección en segunda y definitiva instancia para su juzgamiento se hayan violado u omitido las normas constitucionales alegadas, sistematizando los argumentos planteados por el legitimado activo y por las otras partes, corresponde a fin de verificar si existe o no vulneración de derechos constitucionales, a partir de los siguientes cuestionamientos jurídicos:

a) La garantía jurisdiccional de la acción de protección ¿constituye la vía idónea para impugnar un juicio coactivo?

b) La decisión judicial impugnada ¿vulneró los derechos constitucionales a la tutela judicial, derechos al debido proceso y a la seguridad jurídica, conforme lo expresado en la demanda de acción extraordinaria de protección?

Argumentos de la Corte Constitucional en torno los problemas jurídicos

a) La garantía jurisdiccional de la acción de protección, ¿constituye la vía idónea para impugnar un juicio coactivo?

En primer lugar, por ser materia la acción de protección, cabe considerar que la jurisdicción coactiva se rige por las reglas establecidas en el Código de Procedimiento Civil, en la que los artículos 941 al 978 lo señalan como un tipo de procedimiento especial, y que de esta manera no se trata técnicamente de un juicio, pues no solo no se configura como un litigio (controversia o contienda) conforme lo dispuesto por el artículo 61 del mismo cuerpo legal, sino que además quienes llevan a



cabo este procedimiento tampoco son "jueces", ya que no ejercen funciones jurisdiccionales propiamente dichas, cuya jurisdicción coactiva busca hacer efectivo el pago de lo que, por cualquier concepto, se deba al Estado y a las instituciones públicas que por ley tengan este procedimiento. Dejando en claro que la naturaleza del auto emitido por el juez de coactivas (entiéndase como funcionario de la administración pública) se trata de un acto administrativo expedido dentro de un procedimiento administrativo, mediante el cual se cobran créditos públicos; por último, quienes ejercen la denominada jurisdicción coactiva son funcionarios de la administración pública, empleados recaudadores; de ahí que constituye un acto de autoridad pública no investida del poder de administrar justicia y que no ha sido emitido dentro de un proceso judicial⁴; adicionalmente, se ha establecido que cuando la administración pública en el ejercicio de sus-

4 Corte Constitucional del Ecuador, para el período de transición, sentencia No. 156-12-SEP-CC, caso No. 1127-10-EP de 17 de abril del 2012.

-competencias, expide un acto administrativo, este se impone obligatoriamente a sus destinatarios, que constituye uno de los elementos importantes del acto administrativo, es decir, la ejecutividad, el carácter obligatorio del acto, el derecho de la administración de exigir su cumplimiento y el deber de cumplir el acto a partir de su notificación.

En tal sentido, el artículo 941 de dicho cuerpo normativo procesal, faculta al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para, mediante el procedimiento coactivo, hacer efectivo el pago por cualquier concepto que conlleve al cobro de valores a favor del Estado, y es así que en ese orden de ideas el Reglamento de Afiliación, Recaudación y Control del IESS, en su artículo 1 establece el ámbito de aplicación del mismo, como es regular el control de pagos de aportes y de recaudación de obligaciones al IESS a través de la gestión directa o de la acción coactiva.

Dicho Reglamento establece los parámetros para notificar ante la determinación de glosas, así como los términos para su notificación, impugnación, recursos, y de ser el caso la emisión de los títulos de crédito conforme lo establecen los artículos 58 a 62 y 66 del citado Reglamento.

Ante la emisión de una decisión adoptada dentro de un procedimiento administrativo llamado juicio coactivo se convergen derechos y deberes de las partes, que conllevan una debida actuación de la administración pública por el hecho de estar investida de poder público para con sus administrados, mediante el cual se cobran créditos públicos, y en tal situación la actuación de la autoridad pública debe estar regida por normas y actuaciones claras, determinadas por el ordenamiento que conlleven, producto de un debido proceso, a la efectividad de la administración pública, en salvaguarda de una seguridad jurídica que en su conjunto constituyen pilares fundamentales de un Estado constitucional de derechos y justicia⁶.

b) La decisión judicial impugnada ¿vulneró los derechos constitucionales a la tutela judicial, derechos al debido proceso y a la seguridad jurídica, conforme lo expresado en la demanda de acción extraordinaria de protección?

5 Código de Procedimiento Civil.- Art. 941.- El procedimiento coactivo tiene por objeto hacer efectivo el pago de lo que, por cualquier concepto, se deba al Estado y a sus instituciones que por ley tienen este procedimiento; al Banco Central del Ecuador y a los bancos del Sistema de Crédito de Fomento, por sus créditos; al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; y las demás que contemple la ley.

6 Constitución de la República del Ecuador.- Art. 1.- El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada.

La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es el fundamento de la autoridad, y se ejerce a través de los órganos del poder público y de las formas de participación directa previstas en la Constitución.

Los recursos naturales no renovables del territorio del Estado pertenecen a su patrimonio inalienable, irrenunciable e imprescriptible.

De la revisión del proceso remitido consta que la acción que motiva la presente acción extraordinaria de protección (fojas 31 a 40 del proceso de primera instancia), referida a la acción de protección



interpuesta por el legitimado activo, quien compareció ante el juez de lo civil del cantón Baba, provincia de Los Ríos, al amparo de lo establecido en el artículo 88 de la Constitución la República, impugnado la tramitación de la acción coactiva instaurada en su contra por parte del director provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Los Ríos, como juez especial de coactivas, y de la que consta como petición expresa que:

"...Por los antecedentes expuestos, solicito que se declaren violados mis derechos contemplados en el numeral 1, del artículo 76 de la Constitución de la República del Ecuador; y; numeral 7, literales a), b), c), h) y l), del artículo 76 IBIDEM. En consecuencia, en su calidad de Juez Constitucional, se servirá declarar la nulidad del juicio coactivo No. 31243102-2011-JVC seguido por el Econ. Agustín Ortiz Costa, Director Regional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y la nulidad del título de crédito No. 31243102 y la glosa que le anteceden".

Consta también la petición de medidas cautelares dentro de la referida acción de protección, por la que solicitó:

"...De conformidad con las disposiciones citadas, solicito como medida cautelar, que se ordene inmediatamente la suspensión temporal, de la tramitación y los efectos del juicio coactivo No. 31243102-2011-JVC seguido por el Econ. Agustín Ortiz Costa, en su calidad de Director Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por lo menos hasta que se resuelva la acción de protección planteada. En consecuencia, se servirá disponer la cancelación/levantamiento de la retención de las cuentas hasta por un valor de USD \$20. 789,09, dictada en mi contra y en contra de Piñalinda S. A., dentro del juicio coactivo No. 31243102-2011-JVC, para lo cual, se enviarán atentos oficios a las siguientes instituciones:...".

El argumento de afectación a los derechos del legitimado activo, se circunscriben, en ratificar lo manifestado en dichas instancias; es decir que mediante acto administrativo dictado el 3 de marzo de 2011 a las 10h10, se dio inicio a un juicio coactivo contra la compañía Piñalinda S. A., por parte del director provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y solidariamente contra su gerente general, y no a él como presidente de dicha compañía, mismo que tenía su origen en base a un título de crédito, que contiene una deuda patronal impaga, y dictándose medidas cautelares en contra de la compañía Piñalinda S. A., y de su gerente general; y no al presidente de la compañía, de la que tres meses después, mediante acto administrativo del 30 de junio de 2011 a las 11h20, dicha autoridad resolvió hacer extensivo el juicio coactivo en su calidad de presidente de dicha compañía, disponiendo de igual manera medidas cautelares de carácter personal, como la prohibición de enajenar bienes inmuebles, vehículos, y la retención de fondos a sus cuentas por un monto hasta por un valor de USD \$ 20,789.09, y de lo cual, conforme a mandatos contenidos en los artículos 58, 59, 62

y 66 del Reglamento de Afiliación, Recaudación y Control del IESS, consta que previo a emitir un título de crédito para iniciar las acciones previstas en la acción de coactiva, obligatoriamente corresponde notificar a los deudores, de tal manera que la misma pueda ser impugnada dentro del término de 8 días ante la Comisión Provincial de Prestaciones y Controversias, e impugnar la glosa, y se suspenda la continuación del trámite de emisión de títulos hasta que exista resolución ejecutoriada, estableciéndose en base a la normativa respectiva el derecho previo de impugnar plenamente la glosa que se le imputa.

Consta que el juez de primera instancia, al tenor de lo establecido en el artículo 77 de la Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional, avocó conocimiento, dictando medidas cautelares mediante auto del 17 de octubre del 2011 a las 09h00 (fojas 41 a 43 y vta. del proceso de primera instancia), esto es en primer orden asumiendo plena competencia para conocer y tramitar la garantía jurisdiccional, y posteriormente con la obligatoriedad de entrar a conocer y analizar la eventual vulneración del derecho denunciado; pero posteriormente, de manera contradictoria en resolución del 07 de febrero del 2012 a las 14h10 (fojas 122 a 128 y vta. del proceso de primera instancia), declara sin lugar e inadmite la acción propuesta, cuya motivación está referida a la incompetencia en razón del territorio, contraviniendo a lo establecido en dicho artículo en su cuarto inciso, que indica "La jueza o juez que sea incompetente en razón del territorio o los grados, inadmitirá la acción en su primera providencia", incurriendo en una indebida motivación de la decisión constitucional de instancia y, al mismo tiempo, limitando producto de tal omisión, el razonar la existencia de la vulneración del derecho al debido proceso, ya que evidentemente la autoridad de la administración pública demandada en la acción de protección omitió la aplicabilidad de las normas contenidas en el referido Reglamento de Afiliación, Recaudación y Control del IESS,



en vista de que efectivamente consta que el operador de justicia constitucional de primera instancia omitió considerar, y ante ello el derecho a impugnar oportunamente la glosa que habría sido determinada, la que más bien llega a conocimiento del legitimado activo de manera extensiva el juicio coactivo en su contra y de ello medidas que limitan continuar con su actividad económica,

7 Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional: Art. 7.- Será competente cualquier juez o juez de primera instancia del lugar en donde se origina el acto u omisión o donde se producen sus efectos. Cuando en la misma circunscripción territorial hubiere varias juezas o jueces competentes, la demanda se sorteará entre ellos. (El énfasis le pertenece a la Corte).

8 "La motivación es justificación, es argumentar racionalmente para justificar una decisión aplicativa, es exposición de las razones que se han dado por los jueces para mostrar que su decisión es correcta o aceptable".- Prieto Sanchis, Atienza citado por Egas Zavala, Jorge. Apuntes de Derecho Constitucional. Guayaquil (EC) 2009, pág. 93.

9 Reglamento de afiliación, Recaudación y Control del IESS

Art. 58.- Notificación de glosas.- Una vez emitida la glosa, el Director Provincial bajo su responsabilidad notificará al deudor dentro de los ocho (8) días laborables subsiguientes a la emisión, concediéndole al glosado un término similar desde vulnerando el debido proceso que está previamente establecido por el ordenamiento, por la limitación al derecho a la defensa; más aún cuando está claro que todo acto administrativo debe ser debida y oportunamente conocido por el administrado para que este tenga la libertad de impugnar o recurrir.

Ante lo dictado por el juez de primera instancia, el legitimado activo interpuso recurso de apelación; esta Corte ha sido clara en reiterar que el recurso de apelación interpuesto a la garantía jurisdiccional, como es la acción de protección, corresponde a los jueces de la Sala de la su notificación para que la pague o la desvanezca. De haberse cancelado los valores establecidos en la glosa se registrará el pago.

La notificación de las glosas a los deudores es obligatoria y debe ser verificada y certificada, antes de la emisión del título de crédito para iniciar las acciones previstas en la jurisdicción coactiva.

Art. 59.- Impugnación de la glosa.- Dentro del mismo término concedido en el artículo anterior, el empleador podrá impugnar las glosas para ante la Comisión Provincial de Prestaciones y Controversias, presentando la petición por escrito con los argumentos y documentación pertinentes, que suspenderá la continuación del trámite de emisión de títulos, hasta que exista resolución ejecutoriada. Se incluirá una certificación en donde consten las fechas de aviso de salida del trabajador, o de ser el caso, la indicación de que no existe aviso de salida.

Presentada la impugnación la unidad correspondiente remitirá a la Comisión Provincial de Prestaciones y Controversias el expediente relacionado con la glosa, debidamente numerado y foliado, incluido el informe del funcionario responsable y más antecedentes que sean del caso. La Comisión Provincial de Prestaciones y Controversias podrá solicitar cualquier información respecto a prestaciones, servicios o créditos a la Unidad Provincial de Salud Individual y Familiar y a la Unidad de Fondos de Terceros, según corresponda, áreas que atenderán bajo su responsabilidad el requerimiento en el término de tres (3) días a partir de la recepción de la petición. Dicha comisión resolverá bajo su responsabilidad, dentro del plazo de treinta (30) días.

Si la resolución de la Comisión Provincial de Prestaciones y Controversias fuere favorable al empleador, la unidad de Afiliación y Control Patronal procederá a la anulación de las glosas conforme se establezca en la resolución, cuyo contenido se ingresará al sistema.

Art. 62.- Del recurso de apelación.- De existir inconformidad con el acuerdo emitido por la Comisión Provincial de Prestaciones y Controversias, dentro del término de ocho (8) días a partir de la notificación, las partes podrán apelar dicha resolución para ante la Comisión Nacional de Apelaciones, fundamentando el reclamo y adjuntando los documentos y pruebas que se creyeren necesarios, expediente que se remitirá a dicha comisión en el término de cuarenta y ocho (48) horas, bajo la responsabilidad del funcionario encargado del trámite. Déjase a salvo el derecho de impugnación en la vía judicial correspondiente, en cuyo caso el IESS una vez notificado legalmente, suspenderá el trámite administrativo.

Art. 66.- De la emisión de títulos de crédito.- A través del Sistema Historia Laboral, la Unidad de Afiliación y Control Patronal en cada jurisdicción emitirá los títulos de crédito en contra del empleador que no hubiere cumplido con el pago de obligaciones, luego de transcurridos ocho (8) días desde la



notificación de la glosa. Se incluirá los casos de responsabilidad patronal establecidos por el IESS. Corte Provincial analizar lo actuado por el juez de primera instancia, la supuesta vulneración, y frente a ello realizar un nuevo examen de la interpretación de los hechos del caso, ahora sustentado con un recurso de apelación, con el fin de asegurar la más cabal protección de los derechos de la partes que intervienen en defensa de sus derechos¹⁰.

En sí, dicho análisis conlleva a considerar que en su inicio, el juez constitucional de primera instancia habría evaluado si la acción u omisión recurrida constituye simultáneamente un incumplimiento de los mandatos constitucionales, y de tal convalidación, de ser el caso, la procedencia de la pretensión de quien acude en auxilio de la justicia constitucional y de ello un debido proceso constitucional¹¹; posteriormente, acceder quien no se crea debidamente favorecido mediante el recurso de apelación, conforme lo indica el inciso segundo del numeral 3 del artículo 8612 de la Constitución de la República y el artículo 2413 de la Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional.

El título de crédito deberá estar legalizado y contener los siguientes datos: número de título de crédito; nombre de la autoridad encargada del cobro; razón social o representante legal; para el caso de personas jurídicas u organizaciones corporativas; nombres completos de la persona deudora, si se tratare de personas naturales; número de registro patronal o RUC/cédula de identidad; registro de dirección y el domicilio correspondiente debidamente verificado; el detalle de las obligaciones; y, el valor.

No se podrá emitir título de crédito en los casos en los cuales la glosa se encuentre impugnada, en estudio de una reclamación propuesta y cuando estuviere pendiente de resolución un reclamo administrativo o judicial, conforme a la ley y este reglamento.

Una vez emitidos los títulos de crédito, se remitirán al Juzgado de Coactivas para su sorteo, adjuntando copia de la liquidación y de la notificación de la glosa.

¹⁰ Corte Constitucional del Ecuador, para el período de transición, sentencia No. 068-10-SEP-CC, caso No. 0734-09-EP de 09 de diciembre del 2010.

¹¹ "En suma, la constitucionalización del proceso supone crear condiciones para entender lo que "es debido". No se trata, ahora, de un mensaje preventivo dirigido al Estado; ni de asegurar los mínimos exigibles en el derecho a la defensa; hay una construcción específica que comienza desde la entrada al proceso y continua a través de toda la instancia culminando con el derecho a una sentencia suficientemente motivada, que pueda ser ejecutada y cumplida como los jueces han ordenado"... Osvaldo Gozaini.- Tratado de Derecho Procesal Constitucional.- Ed. Porrúa.- México 2011, pág. 227

¹² Constitución de la República del Ecuador, Art. 86 inciso final del numeral 3 "Las sentencias de primera instancia podrán ser apeladas ante la corte provincial. Los procesos judiciales sólo finalizarán con la ejecución integral de la sentencia o resolución."

¹³ Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional. Art. 24.- Apelación.- Las partes podrán apelar en la misma audiencia o hasta tres días hábiles después de haber sido notificadas por escrito. La apelación será conocida por la Corte Provincial; si hubiere más de una sala, se radicará por sorteo. La interposición del recurso no suspende la ejecución de la sentencia, cuando el apelante fuere la persona o entidad accionada.

En el presente caso, ante la interposición oportuna de dicho recurso por parte del legitimado activo, le correspondió conocer a la Primera Sala Multicompetente de la Corte Provincial de Justicia de Los Ríos, la que resolvió desestimar la apelación de la parte legitimada activa y, por ende, confirmar lo dictado por el inferior, cuya motivación está en considerar también la incompetencia referida en el citado artículo 7, incluida la salvedad del derecho a proponer cualquier reclamación en la vía legal que corresponda, sin considerar lo argumentado por el legitimado activo en el recurso de apelación ante el juez de instancia, en el que señala expresamente: "6.- Usted menciona que Piñalinda S.A. tiene su domicilio en la Av. Francisco de Orellana en la Ciudad de Guayaquil, esa es una circunstancia relacionada con la mencionada persona jurídica. Pero en lo que a mí respecta, mi domicilio está situado en el cantón Baba, en la Av. Guayaquil, No. 335 entre Barona y Sucre, por lo que no cabe duda que en relación a mí, los efectos de los actos impugnados se producen en el cantón, en el que usted tiene asiento señor juez"; ello frente al argumento de que la tramitación de la acción y juicio coactivo fue planteado y tramitado en la ciudad de Guayaquil en la propia Dirección Provincial del Guayas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y que por ende sería donde



corresponde la jurisdicción constitucional de la acción de protección, y en la que habría comparecido como representante de la Compañía Piñalinda S. A., el gerente general de la misma, por lo que el legitimado activo ha comparecido en auxilio de la justicia constitucional por sus propios derechos como persona natural, justificando el lugar de su residencia y, por ende, acorde a lo prescrito en el artículo 7 de la Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control constitucional, referente al lugar en donde se producen sus efectos.

La decisión adoptada bajo la óptica del derecho procesal constitucional y de la justicia constitucional en sí, conlleva al compromiso de los jueces constitucionales de instancia en que la argumentación de su fallo vincule su imparcialidad, logrando convencer que la racionalidad que aplique ser producto de su tarea de intelección justificada con los hechos probados de la causa¹⁴, y que en la decisión recurrida los operadores de justicia constitucional de instancia han omitido considerar los argumentos expuestos por el accionante, tanto en la acción de protección como en el propio recurso de apelación.

Por otra parte, cabe señalar que el artículo 88 de la Constitución de la República, determina como propósito esencial de la acción de protección el amparo directo y eficaz de los derechos reconocidos en la Constitución y establece la posibilidad de su interposición cuando exista

Cuando hubiere más de una sala, la competencia se radicará por sorteo. La Corte Provincial avocará conocimiento y resolverá por el mérito del expediente en el término de ocho días. De considerarlo necesario, la jueza o juez podrá ordenar la práctica de elementos probatorios y convocar a audiencia, que deberá realizarse dentro de los siguientes ocho días hábiles; en estos casos, el término se suspende y corre a partir de la audiencia.

14 La Función Social del Juez, Oswalo A. Gozaini, Edit. Investigaciones Jurídicas S.A., San José de Costa Rica, agosto de 2012, pág 457 (Imparcialidad respecto de las partes)

vulneraciones de derechos constitucionales por actos u omisiones de cualquier autoridad pública no judicial, mientras que, el artículo 94 ibídem, determina que la acción extraordinaria de protección procederá contra sentencias o autos definitivos en los que se haya vulnerado, por acción u omisión, derechos reconocidos en la Constitución de la República; aquello tan solo evidencia el espíritu garantista de la actual Carta Magna, la misma que consagra como el más alto deber del Estado la protección de los derechos que asisten a todas las personas, por lo que le corresponde a esta "Corte analizar que las mismas sean debidamente actuadas, a fin de establecer claramente dentro de nuestro marco constitucional, que este tipo de acciones guarden la armonía correspondiente¹⁵.

Por las consideraciones expuestas la Corte Constitucional conforme al análisis realizado, ha verificado la vulneración de los derechos constitucionales a la tutela judicial efectiva, al debido proceso y la seguridad jurídica.

III. DECISION

En mérito de lo expuesto, administrando justicia constitucional y por mandato de la Constitución de la República del Ecuador, el Pleno de la Corte Constitucional expide la siguiente:

SENTENCIA

1. Declarar la vulneración de los derechos constitucionales consagrados en los artículos 75, 76, numerales 1 y numeral 7 literales a, b, c, h, 1 y m) y 82.
2. Aceptar la acción extraordinaria de protección planteada.
3. Como medida de reparación integral se dispone lo siguiente:

3.1. Dejar sin efecto la sentencia dictada el 07 de febrero del 2012 a las 14h10 por el juez décimo segundo de lo civil y mercantil del cantón Baba, provincia de Los Ríos, en primera instancia, y la sentencia dictada el 25 de junio de 2012 a las 11h05 por los jueces de la Primera Sala Multicompetente de la Corte Provincial de Justicia de Los Ríos, dentro del recurso de apelación No. 383-2012.

3.2. Retrotraer el proceso hasta el momento antes de la calificación de la demanda, debiendo ser otro juez, previo sorteo, quien conozca y resuelva la causa, tomando en cuenta los términos de esta sentencia.



4. Notifíquese, publíquese y cúmplase.

f.) Patricio Pazmiño Freire, PRESIDENTE.

f.) Jaime Pozo Chamorro, SECRETARIO GENERAL.

15 Corte Constitucional del Ecuador, para el período de transición, sentencia No. 068-10-SEP-CC, caso No. 0734-09-EP de 09 de diciembre del 2010.

RAZON.- Siento por tal, que la sentencia que antecede fue aprobada por el Pleno de la Corte Constitucional, con nueve votos de las juezas y jueces: Antonio Gagliardo Loor, Marcelo Jaramillo Villa, María del Carmen Maldonado Sánchez, Wendy Molina Andrade, Tatiana Ordeñana Sierra, Alfredo Ruiz Guzmán, Ruth Seni Pinoargote, Manuel Viteri Olvera y Patricio Pazmiño Freire, en sesión extraordinaria del 19 de diciembre del 2013. Lo certifico.

f.) Jaime Pozo Chamorro, SECRETARIO GENERAL.

CORTE CONSTITUCIONAL.- Es fiel copia del original.-Revisado por ... -f.) Ilegible.- Quito, a 10 de marzo de 2014.- f.) Ilegible, Secretaría General.

CASO No. 1208-12-EP

RAZON: Siento por tal, que la sentencia que antecede fue suscrita por el juez Patricio Pazmiño Freire, presidente de la Corte Constitucional, el día lunes 24 de febrero del dos mil catorce.- Lo certifico.

f.) Jaime Pozo Chamorro, Secretario General.

CORTE CONSTITUCIONAL.- Es fiel copia del original.-Revisado por- f.) Ilegible.- Quito, a 10 de marzo de 2014.- f.) Ilegible, Secretaría General..



Maestría: Gerencia de Empresas Públicas
Alumno: Patricio Román

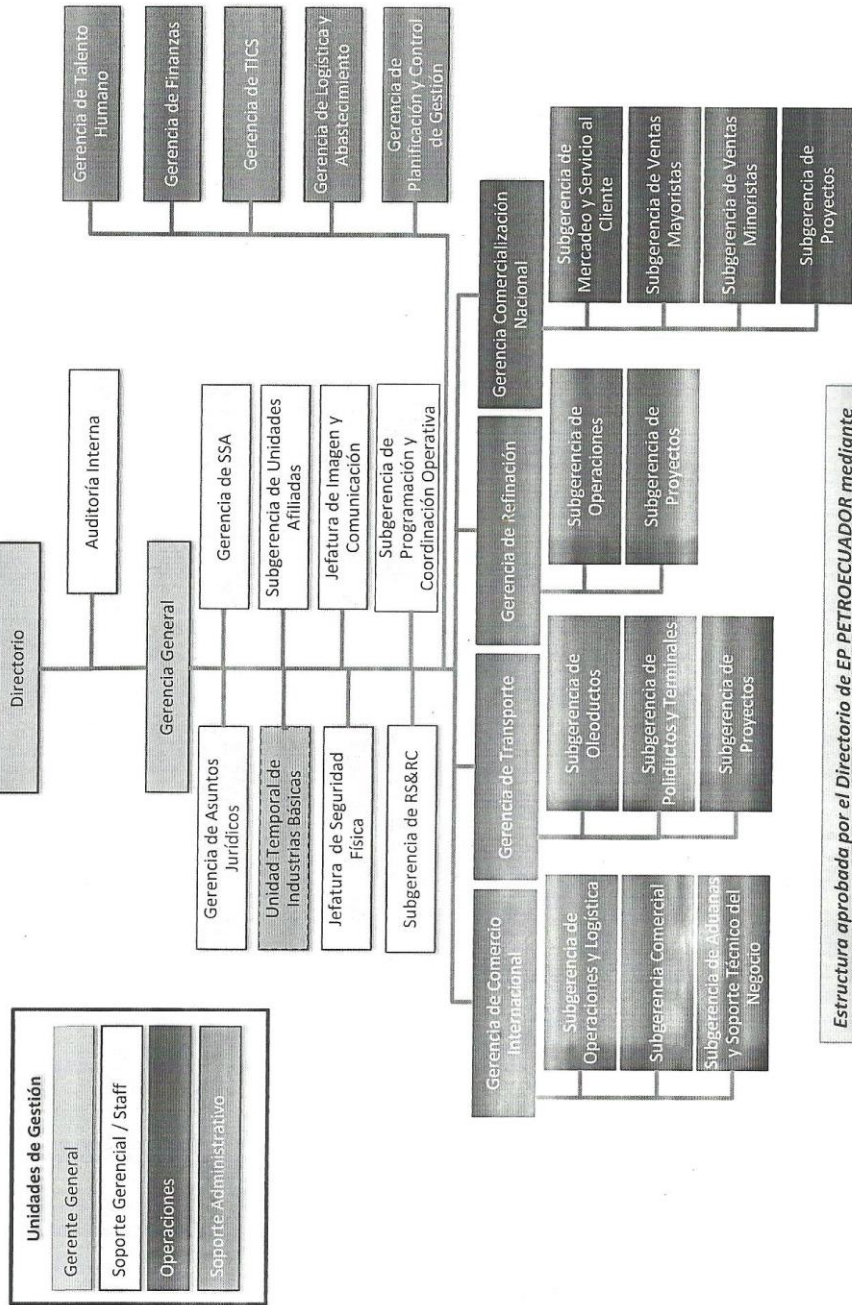
ANEXO 7

Estructura Organizacional de Ep Petroecuador
Fuente: Tomado de <http://www.eppetroecuador.ec/index.htm>. Agosto del 2014.

Tesis de Maestría

Estructura organizacional EP Petroecuador

Vigente al 30 junio 2014



Estructura aprobada por el Directorio de EP PETROECUADOR mediante Resoluciones No. DIR-EPP-18-2013 Y DIR-EPP-22-2013



ANEXO 8

Modelo de Resolución emitida por el gerente general del Empresa Pública
Fuente: Tomado de <http://normativa.eppetroecuador.ec:8080/>. Agosto del 2014.

RESOLUCIÓN No. PGER- 2014003

EL GERENTE GENERAL, ENC. DE LA EMPRESA PÚBLICA DE
HIDROCARBUROS DEL ECUADOR, "EP PETROECUADOR",

CONSIDERANDO:

- Que** en cumplimiento a la normativa de "Gestión de Procesos", aprobada mediante Resolución No. P2010101 de 10 de septiembre de 2010 y actualizada con Resoluciones Nos. 2011100 y 2013222 de 6 de abril de 2011 y 29 de septiembre de 2013, respectivamente, la misma que describe la metodología para identificar, documentar, difundir, realizar seguimiento y/o medición, mejorar y optimizar los procesos de la "EP PETROECUADOR" se ha identificado la necesidad de actualizar la Normativa de Procesos "Abastecimientos";
- Que** la "Normativa de Gestión" en su Título X contempla el Macroproceso: "Abastecimientos";
- Que** el Directorio de la EP PETROECUADOR, mediante Resolución No. DIR-EPP-18-2011-04-06 del 6 de abril del 2011, dispuso: *"Que el Gerente General de la EP PETROECUADOR mediante resolución administrativa, apruebe los montos de los Ordenadores de Gasto de la EP PETROECUADOR, observando para el efecto los montos establecidos en la Resolución DIR-EPP-16-2010-07-22 aprobados por el Directorio"*;
- Que** la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en el artículo 9, numeral 7, relacionado con las "Atribuciones del Directorio", dispone: *"Aprobar y modificar el Orgánico funcional de la Empresa sobre la base del proyecto presentado por el Gerente General"*;
- Que** mediante Resoluciones Nos. DIR-EPP-18-2013, DIR-EPP-22-2013 y DIR-EPP-27-2013, del 18 de abril del 2013, 14 de junio del 2013 y del 2 de agosto del 2013, respectivamente, aprobó la nueva estructura organizacional hasta el nivel 3 de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, "EP PETROECUADOR" y dispuso: *"Delegar al Gerente General la aprobación de las estructuras de la Empresa a partir del nivel 4 e informar al Directorio sobre la misma"*;
- Que** mediante Resoluciones Nos. 2013236 y 2013251 del 7 y 16 de octubre del 2013, respectivamente, el Gerente General de la "EP PETROECUADOR" aprobó la estructura orgánica del nivel 4 hasta el último nivel de acuerdo a lo dispuesto por el Directorio de la "EP PETROECUADOR";
- Que** con Resoluciones Nos. 2013275 y 2013291 del 25 de octubre y 07 de noviembre del 2013, respectivamente, el Gerente General de la "EP PETROECUADOR", reformó la Normativa de Procesos "Abastecimientos", referente al Procedimiento: *"DESCONCENTRACIÓN EMPRESARIAL PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES, CONTRATACIÓN DE OBRAS, SERVICIOS, INCLUIDOS LOS DE CONSULTORÍA Y PAGOS VARIOS"*, y los Anexos Nos: 1, 2, 3 y 4, acoplándola a la nueva estructura orgánica de la empresa.

2014003

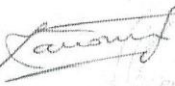
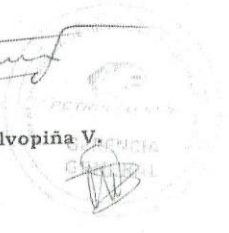
Que mediante Acta de Conformidad de 6 de enero del 2014, el Gerente de Planificación y Control de Gestión; el Gerente de Logística y Abastecimiento; el Subgerente de Asesorías y Contratos; el Subgerente de Compras, Contratos e Importaciones Encargado; el Asesor de la Gerencia de Logística y Abastecimiento; Abogada de la Subgerencia de Asesorías y Contratos, y el Jefe de Gestión por Procesos Encargado, dejan constancia que el Procedimiento: "DESCONCENTRACIÓN EMPRESARIAL PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES, CONTRATACIÓN DE OBRAS, SERVICIOS, INCLUIDOS LOS DE CONSULTORÍA Y PAGOS VARIOS" y el Anexo No. 1, han sido revisados y validados;

Sobre la base de las atribuciones que le confiere el artículo 11, numeral 8 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas; y, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento,

RESUELVE:

- Art. 1** Aprobar la Normativa de Procesos "Abastecimiento", incluyendo la séptima versión de los documentos: procedimiento: "DESCONCENTRACIÓN EMPRESARIAL PARA ADQUISICIÓN DE BIENES, CONTRATACIÓN DE OBRAS, SERVICIOS, INCLUIDOS LOS DE CONSULTORÍA Y PAGOS VARIOS", y el Anexo No. 1 "DELEGACIÓN DE ORDENADORES DE GASTO PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES, CONTRATACIÓN DE OBRAS, SERVICIOS, INCLUIDOS LOS DE CONSULTORÍA Y PAGOS VARIOS".
- Art. 2** Toda la normativa interna del Macroproceso "Abastecimientos" que no ha sido modificada con esta Resolución, surten los mismos efectos legales.
- Art. 3** Disponer a la Jefatura de Procesos, gestione la actualización de la Normativa de Procesos "Abastecimientos" en base a lo establecido en la presente Resolución.
- Art. 4** Disponer a todo el personal directivo, servidores públicos u obreros de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, "EP PETROECUADOR", en el ámbito de su competencia, la aplicación y cumplimiento inmediato de las disposiciones establecidas en la presente Resolución.

Quito, DM 06 ENE. 2014


Marco Calvopiña V.




Modelo de Resolución emitida por el Directorio de Empresa Pública
Fuente: Tomado de <http://normativa.ppetroecuador.ec:8080/>, Agosto del 2014.

ANEXO 9

Maestría: Gerencia de Empresas Públicas
Alumno: Patricio Román



5 ... ACTA-DIR-EPP-05-2013
18 de abril de 2013


ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL
**SECRETARIA DEL DIRECTORIO**

CONSIDERANDO:

13 JUL 2013

Que mediante Decreto Ejecutivo No. 315 de 6 de abril de 2010, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 171 de 14 de abril de 2010, se creó la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR, como una persona de derecho público con personalidad jurídica, patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.

Que mediante Decreto Ejecutivo No. 1351-A, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 860 de 2 de enero de 2013, se reforma el Decreto Ejecutivo No. 315, de tal forma que la EP PETROECUADOR intervendrá en todas las fases de la actividad hidrocarburífera con excepción de las fases de exploración y explotación.

Que La Ley Orgánica de Empresas Públicas en su Art. 9 numerales 1, 4 y 16, relacionados con las "Atribuciones del Directorio", dispone establecer las políticas y metas de la Empresa, en concordancia con las políticas nacionales, regionales, provinciales o locales formuladas por los órganos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa y "Las demás que le asigne esta Ley, su Reglamento General y la reglamentación interna de la Empresa."

Que la Ley Orgánica de Empresas Públicas en su Art. 9, numeral 7, relacionado con las "Atribuciones del Directorio", dispone: "Aprobar y Modificar el Orgánico Funcional de la Empresa sobre la base del proyecto presentado por el Gerente General."

Que los Arts. 10 y 11 de la misma ley establecen que el Gerente General es el Representante Legal de la Empresa, en consecuencia, el responsable de la gestión empresarial, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa.

Que el 21 de marzo de 2011, EP PETROECUADOR y PETROAMAZONAS EP suscribieron con DELOITTE & Co. S.R.L. el contrato para la prestación del Servicio del "Estudio Especializado y Acompañamiento para adecuar el Modelo de Operación y Gestión de EP PETROECUADOR y PETROAMAZONAS EP para su Modernización."

Que mediante Memorando No. 00043-PGEM-2013 de 11 de abril de 2013, la Dirección de Gestión Empresarial presenta el informe técnico, respecto a la nueva estructura organizacional remitida por la empresa DELOITTE & Co.S.R.L.

Que mediante Memorando No. 00044-PPRO-2013 de 11 de abril de 2013, la Procuraduría, emite su criterio legal favorable respecto a la nueva



6 ACTA-DIR-EPP-05-2013
18 de abril de 2013

estructura organizacional.

Que con Memorandos Nos. 0632 y 0633/DFIN/PRE/2013 de 11 de abril de 2013, la Coordinación Senior de Presupuesto de la Subgerencia Financiera emite las Certificaciones Presupuestarias correspondientes para la aplicación de la nueva estructura organizacional; y,

Con fundamento en la normativa legal invocada

RESUELVE:

1. Aprobar la nueva estructura organizacional hasta el nivel 3 de las Áreas Operativas, Soporte Gerencial y Soporte Administrativo de EP PETROECUADOR, incluida en el Anexo No. 1, con la siguiente modificación: que la Subgerencia de Programación y Coordinación Operativa pertenezca al nivel de Soporte Gerencial.

Se concede a la Administración un plazo de seis (6) meses para su respectiva ejecución.

2. Aprobar la descripción de funciones de las áreas que conformarán la futura estructura organizacional de EP PETROECUADOR, detalladas a continuación y contenidas en el Anexo No. 2:

Soporte Gerencial: Gerencia de Asuntos Jurídicos, Gerencia de Seguridad Salud y Ambiente, Subgerencia de Unidades Afiliadas, Subgerencia de Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias, Jefatura de Seguridad Física, Jefatura de Imagen y Comunicación, Subgerencia de programación y Coordinación Operativa.

Operaciones: Gerencia de Comercio Internacional, Gerencia de Transporte, Gerencia de Refinación, Gerencia de Comercialización Nacional.

Soporte Administrativo: Gerencia de Talento Humano, Gerencia de Finanzas, Gerencia de TIC, Gerencia de Logística y Abastecimiento, Gerencia de Planificación y Control de Gestión.

3. Delegar al Gerente General la aprobación de las estructuras de la Empresa a partir del nivel 4 e informar al Directorio sobre la misma.
4. Autorizar al Gerente General, conforme a la legislación aplicable, realice las acciones administrativas pertinentes para la implementación de la nueva estructura organizacional de EP PETROECUADOR.

Mantener los puestos de Libre Nombramiento y Remoción de conformidad con el Art. 18 de la LOEP.



ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL
SECRETARÍA DEL DIRECTORIO
13 JUL 2013



PUNTO NÚMERO UNO: APROBACIÓN DE LA ACTA DE LA SESIÓN DEL DIRECTORIO DE LA EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR, EFECTUADA EL 18 DE ABRIL DE 2013.-

RESOLUCIÓN No. DIR-EPP- 22-2013-06-14:

Se aprueba el contenido del Acta No. DIR-EPP-05-2013 y las Resoluciones adoptadas por el Directorio de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR, en sesión efectuada el 18 de abril de 2013, con las siguientes observaciones:

En la página 4, punto número cinco: "Aprobación de Nueva Estructura de EP PETROECUADOR", Resolución No. DIR-EPP-18-2013-04-18, el texto de la parte resolutive de la página 7 se modifica por el siguiente:

"RESUELVE:

1. Aprobar la nueva estructura organizacional hasta el nivel 3 de las Áreas Operativas, Soporte Gerencial y Soporte Administrativo de EP PETROECUADOR, incluida en el Anexo No. 1, con la siguiente modificación: que la Subgerencia de Programación y Coordinación Operativa pertenezca al nivel de Soporte Gerencial.

Se concede a la Administración un plazo de seis (6) meses para su respectiva ejecución.

2. Aprobar la descripción de funciones de las áreas que conformarán la futura estructura organizacional de EP PETROECUADOR, detalladas a continuación y contenidas en el Anexo No. 2:

Soporte Gerencial: Gerencia de Asuntos Jurídicos, Gerencia de Seguridad Salud y Ambiente, Subgerencia de Unidades Afiliadas, Subgerencia de Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias, Jefatura de Seguridad Física, Jefatura de Imagen y Comunicación, Subgerencia de programación y Coordinación Operativa.

Operaciones: Gerencia de Comercio Internacional, Gerencia de Transporte, Gerencia de Refinación, Gerencia de Comercialización Nacional.

Soporte Administrativo: Gerencia de Talento Humano, Gerencia de Finanzas, Gerencia de TIC, Gerencia de Logística y Abastecimiento, Gerencia de Planificación y Control de Gestión.

3. Delegar al Gerente General la aprobación de las estructuras de la Empresa a partir del nivel 4 e informar al Directorio sobre la misma.
4. Autorizar al Gerente General, conforme a la legislación aplicable, realice

 ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL
SECRETARÍA DEL DIRECTORIO
18 JUL 2013

las acciones administrativas pertinentes para la implementación de la nueva estructura organizacional de EP PETROECUADOR.

5. Mantener los puestos de Libre Nombramiento y Remoción de conformidad con el Art. 18 de la LOEP."

En la página 6, punto número seis: "Aprobación de la Política de Aplicación de la Remuneración Variable en EP PETROECUADOR", Resolución No. DIR-EPP-19-2013-04-18, en la parte resolutive de la página 8, después del numeral 3, agregar otro numeral con el siguiente texto: "4. *No se beneficiarán del pago de la Remuneración Variable, los obreros con contrato de trabajo a plazo fijo, los servidores públicos con nombramiento provisional, los servidores de carrera que se acojan a una Comisión de Servicios en otra institución pública con o sin remuneración y el personal de otras instituciones que se incorporen a la EP PETROECUADOR a través de la figura de Comisión de Servicios con o sin remuneración.*" El numeral 4 pasa a ser 5.

 ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL
SECRETARÍA DEL DIRECTORIO
17 JUL 2013



ANEXO 10

Normativa de Gestión del Negocio de EP Petroecuador
Fuente: Tomado de <http://normativa.eppetroecuador.ec:8080/>. Agosto del 2014.

ÍNDICE

NORMATIVA DE GESTIÓN DEL NEGOCIO	19
TÍTULO I.....	19
MACROPROCESO: GESTIÓN DEL SECTOR HIDROCARBURÍFERO	19
Capítulo I	19
GENERALIDADES.....	20
Capítulo II	20
MARCO LEGAL	20
Sección I	20
NORMATIVA EXTERNA	20
Sección II	20
NORMATIVA INTERNA	20
PROCESO: DESARROLLAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	20
PROCESO: DESARROLLAR LA GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO	20
PROCESO: CONTROLAR, EVALUAR Y MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL	20
TÍTULO II.....	21
MACROPROCESO: EXPLORACIÓN	21
Capítulo I	21
GENERALIDADES.....	22
Capítulo II	22
DE SU MARCO LEGAL.....	22
Sección I	22
NORMATIVA EXTERNA	22
Sección II	22
NORMATIVA INTERNA	22
PROCESO: EXPLORACIÓN DE CUENCAS SEDIMENTARIAS	22
PROCESO: DESARROLLO DE RESERVORIOS	22
TÍTULO III.....	23
MACROPROCESO: PRODUCCIÓN	23
Capítulo I	23
GENERALIDADES.....	24
Capítulo II	24
MARCO LEGAL	24
Sección I	24
NORMATIVA EXTERNA	24
Sección II	24
NORMATIVA INTERNA	24
PROCESO: PERFORACIÓN Y REACONDICIONAMIENTO	24
PROCESO: OPTIMIZACIÓN DE PRODUCCIÓN DE SUBSUELO	24
PROCESO: OPERACIONES DE PRODUCCIÓN	24
PROCESO: CONTROL Y TRANSPORTE DE PETRÓLEO.....	25
PROCESO: REGÍMENES ESPECIALES.....	25

TÍTULO IV	25
MACROPROCESO: REFINACIÓN	25
Capítulo I	25
GENERALIDADES	25
Capítulo II	25
MARCO LEGAL	26
Sección I	26
NORMATIVA EXTERNA	26
Sección II	26
NORMATIVA INTERNA	26
PROCESO: PROGRAMACIÓN Y CONTROL	26
PROCESO: RECEPCIÓN DE CARGA	26
PROCESO: TRANSFORMACIÓN DEL PRODUCTO	27
PROCESO: PREPARACIÓN DE DERIVADOS	27
PROCESO: ENTREGA DE PRODUCTOS DERIVADOS	27
PROCESO: SOPORTE A LAS OPERACIONES DE REFINACIÓN	27
TÍTULO V	28
MACROPROCESO: COMERCIALIZACIÓN	28
Capítulo I	28
GENERALIDADES	28
Capítulo II	28
MARCO LEGAL	29
Sección I	29
NORMATIVA EXTERNA	29
Sección II	29
NORMATIVA INTERNA	29
PROCESO: COMERCIALIZACIÓN NACIONAL	29
PROCESO: COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL	55
TÍTULO VI	55
MACROPROCESO: TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	55
Capítulo I	55
GENERALIDADES	55
Capítulo II	55
MARCO LEGAL	56
Sección I	56
NORMATIVA EXTERNA	56
Sección II	56
NORMATIVA INTERNA	57
PROCESO: RECIBIR Y ALMACENAR CRUDO Y DERIVADOS	57
PROCESO: TRANSPORTAR CRUDO Y DERIVADOS	57
PROCESO: DESPACHAR CRUDO Y DERIVADOS	57
TÍTULO VII	58
MACROPROCESO: SEGURIDAD, SALUD Y AMBIENTE	58
Capítulo I	58
GENERALIDADES	58
Capítulo II	58
MARCO LEGAL	59
Sección I	59
NORMATIVA EXTERNA	59

Sección II	59
NORMATIVA INTERNA	59
PROCESO: GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD AMBIENTAL Y BIOLÓGICA; GESTIÓN SOCIO AMBIENTAL; Y, PROTECCIÓN INTEGRAL.....	59
TÍTULO VIII	60
MACROPROCESO: MANTENIMIENTO OPERATIVO	60
Capítulo I	60
GENERALIDADES.....	60
Capítulo II	61
MARCO LEGAL	61
Sección I	61
NORMATIVA EXTERNA	61
Sección II	61
NORMATIVA INTERNA	61
PROCESO: ELABORACIÓN DEL PLAN DE MANTENIMIENTO	61
PROCESO: EJECUCIÓN DEL MANTENIMIENTO	62
NORMATIVA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	63
TÍTULO IX	63
MACROPROCESO: ADMINISTRACIÓN	63
Capítulo I	63
GENERALIDADES.....	63
Capítulo II	64
MARCO LEGAL	64
Sección I	64
NORMATIVA EXTERNA	64
Sección II	64
NORMATIVA INTERNA	64
PROCESO: SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	64
PROCESO: MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN	65
PROCESO: TRANSPORTE AÉREO	65
TÍTULO X	66
MACROPROCESO: ABASTECIMIENTOS	66
Capítulo I	66
GENERALIDADES.....	66
Capítulo II	67
MARCO LEGAL	67
Sección I	67
NORMATIVA EXTERNA	67
Sección II	67
NORMATIVA INTERNA	67
PROCESO: PLANIFICACIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIONES (PAC)	67
PROCESO: ADQUISICIÓN DE BIENES.....	67
PROCESO: CONTRATACIÓN DE OBRAS, SERVICIOS Y CONSULTORÍA	68
PROCESO: BODEGAS.....	68

DOCUMENTO IMPRESO NO CONTROLADO

TÍTULO XI	69
MACROPROCESO: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (TIC)	69
Capítulo I	69
GENERALIDADES	69
Capítulo II	70
MARCO LEGAL	70
Sección I	70
NORMATIVA EXTERNA	70
Sección II	70
NORMATIVA INTERNA	70
PROCESO: PLANEAR Y ORGANIZAR TIC (PO)	70
PROCESO: ADQUIRIR E IMPLANTAR TIC (AI)	70
PROCESO: ENTREGAR Y DAR SOPORTE DE TIC (DS)	70
PROCESO: MONITOREAR Y EVALUAR TIC (ME)	70
NORMATIVA DE GESTIÓN FINANCIERA	71
TÍTULO XII	71
MACROPROCESO: FINANZAS	71
Capítulo I	71
GENERALIDADES	71
Capítulo II	72
MARCO LEGAL	72
Sección I	72
NORMATIVA EXTERNA	72
Sección II	72
NORMATIVA INTERNA	72
PROCESO: PRESUPUESTO	72
PROCESO: TESORERÍA	72
PROCESO: CONTABILIDAD	72
PROCESO: SEGUROS	73
PROCESO: COACTIVAS	73
NORMATIVA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	74
TÍTULO XIII	74
MACROPROCESO: TALENTO HUMANO	74
Capítulo I	74
GENERALIDADES	74
Capítulo II	75
MARCO LEGAL	75
Sección I	75
NORMATIVA EXTERNA	75
Sección II	75
NORMATIVA INTERNA	75
PROCESO: DISEÑO DE ESTRUCTURAS, GRUPOS OCUPACIONALES, PUESTOS ESPECÍFICOS Y DIMENSIONAMIENTO	¡Error! Marcador no definido.
PROCESO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS	¡Error! Marcador no definido.
PROCESO: CONTRATACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
PROCESO: NÓMINA Y EXPEDIENTES	¡Error! Marcador no definido.
PROCESO: RUTA Y PLAN DE CARRERA	¡Error! Marcador no definido.

PROCESO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Error! Marcador no definido.
PROCESO: DESARROLLO Y FORMACIÓN	Error! Marcador no definido.
PROCESO: SISTEMA RETRIBUTIVO	Error! Marcador no definido.
PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	Error! Marcador no definido.
PROCESO: SISTEMA DISCIPLINARIO	Error! Marcador no definido.
TÍTULO XIV	82
MACROPROCESO: IMAGEN EMPRESARIAL	82
Capítulo I	82
GENERALIDADES	82
Capítulo II	83
MARCO LEGAL	83
Sección I	83
NORMATIVA EXTERNA	83
Sección II	83
NORMATIVA INTERNA	83
PROCESO: COMUNICACIÓN EMPRESARIAL	83
PROCESO: DESARROLLO DE IMAGEN INSTITUCIONAL	83
TÍTULO XV	84
MACROPROCESO: ASESORAMIENTO JURÍDICO	84
Capítulo I	84
GENERALIDADES	84
Capítulo II	85
MARCO LEGAL	85
Sección I	85
NORMATIVA EXTERNA	85
Sección II	85
NORMATIVA INTERNA	85
PROCESO: PATROCINIO DE JUICIOS	85
PROCESO: REVISIÓN Y VERIFICACIÓN DE CONTRATOS Y ASUNTOS LEGALES	85
PROCESO: REFORMULACIÓN Y DIFUSIÓN DE NORMATIVA	85

INTRODUCCIÓN

"De tanto ver triunfar las nulidades, de tanto ver prosperar la deshonra, de tanto ver crecer la injusticia, de tanto ver agigantarse los poderes en manos de los malos, el hombre llega a desanimarse de la virtud, a reírse de la honra y a tener vergüenza de ser honesto".

Rui Barbosa, jurista y político brasilero ante el Senado de su país.

En toda época y lugar, la definición de esquemas de conducción empresarial es necesaria para la determinación de políticas y directrices del más alto nivel, que generen y proyecten la dinámica progresiva en las culturas organizacionales, la evolución de retos paradigmáticos y el aprovechamiento de las oportunidades empresariales que van surgiendo por las necesidades del ámbito interno y su entorno, siendo necesario agruparlas como "Direccionamiento Estratégico" de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador (EP PETROECUADOR).

Un análisis objetivo nos obliga primero a considerar los argumentos constitucionales y legales, que viabilizan los modelos de gestión para que contengan instrumentos técnicos de una adecuada vivencia en el escenario dinámico de la industria hidrocarburífera, con sistemas ordenadores que garanticen y protejan los intereses del país, en un ambiente de equidad, crecimiento y con compromisos claros y obligatorios para los actores, coherente con la realidad de la industria, la empresa y consecuentes con la aspiración nacional.

En segundo lugar, implica entender que las opciones de mejora para la empresa se exteriorizan cuando se las define desde perspectivas diferentes sin que por ello se divida su necesaria unidad física u orgánica. La primera perspectiva comprende a la empresa como unidad de negocio, englobando en ello todas las características propias de su génesis y evolución en los procesos operativos específicos del día a día en la exploración, producción, refinación, comercialización, transporte, almacenamiento, seguridad, salud y ambiente, donde los resultados se exteriorizan en los índices de rentabilidad definidos en los programas y proyectos que configuran el Plan Maestro, donde la maximización económica será su prioridad. La segunda perspectiva visualiza a la empresa como institución, que engloba las características sustantivas o vivas de la organización, que conlleven mejoras culturales comprendidas en valores, competencias o conocimientos que se exteriorizan en los índices de eficacia de los recursos humanos y procesos, siendo su prioridad la maximización del comportamiento.

Por lo tanto, el "Direccionamiento Estratégico" que llamaremos la Normativa de Gestión comprende las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa dispuesta en el Artículo 9 Numeral 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, considerando la Macro Política, el Marco Legal y los Macroprocesos que la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador (EP PETROECUADOR) tendrá para su futuro desarrollo, de tal manera de orientar al nivel Gerencial en los esfuerzos y prioridades para un adecuado cambio cultural y de búsqueda de la calidad.

MACRO POLÍTICA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

El ambiente competitivo y desarrollo dinámico del ámbito empresarial de hidrocarburos en el mundo, requiere que la EP PETROECUADOR innove el modelo de negocio que por muchos años se ha mantenido como un esquema lento y burocrático, alinee los procesos a las estrategias empresariales de calidad en los servicios y productos, incorpore conceptos de información "de flujo continuo" por toda la empresa y genere en forma pragmática las ventajas competitivas que la diferencien de los competidores nacionales e internacionales.

La Planificación Estratégica deberá desarrollar la sinergia y la agilidad operativa suficiente para que la empresa se muestre más competitiva, donde los modelos aplicados cambien los paradigmas tradicionales y promuevan mayor dinamismo empresarial, incorporen conceptos innovadores de Gestión Empresarial que incidan directamente en la eficacia de sus resultados, definiendo el nuevo modelo de negocio en una estructura basada en 04 ejes de la Gestión del Negocio, Gestión de los Recursos, Gestión de los Procesos y Gestión del Talento Humano, alineados a una arquitectura competente, legal y de informática de manera coordinada para cumplir mas allá de las metas definidas en la Política Nacional.



La Gestión Integral Empresarial, a fin de que sea efectiva de manera planificada y continua y sobre todo perdurable, deberá necesariamente ser monitoreada y evaluada, ya que al constituirse en una herramienta de gestión y decisión empresarial, requiere que los procesos identificados cumplan con tal propósito.

GESTIÓN DEL NEGOCIO



La EP PETROECUADOR deberá mantener una planificación monitoreada, desarrollar programas y proyectos, que se acoplen a los requerimientos propios de la Política y Objetivos de Desarrollo Nacional, donde las acciones y decisiones optimicen los conceptos de oportunidad y eficacia, así como la conformidad a las directrices de la Ley Orgánica de Empresas Públicas y su Reglamento.

Estas Políticas y El Plan Maestro se convierten por tanto en los documentos orientadores que viabilizan la gestión del negocio para el cumplimiento de la política hidrocarburífera nacional.

La gestión aplicará la administración de los programas contenidos en el portafolio de negocios, donde la priorización de proyectos deberá considerar el impacto en la rentabilidad, riesgo de su aplicación o su no aplicación, financiamiento disponible o probable y el horizonte de tiempo de los objetivos estratégicos de la empresa, a fin de impulsar la racional y eficiente explotación de los recursos naturales no renovables del Ecuador.

Las evaluaciones y procedimientos de medición sobre el crecimiento del negocio deberán unificarse y romper el aislamiento y desincronización, que permita exteriorizar la mejora continua y la generación de una imagen empresarial favorable, la armonización / estandarización de criterios y parámetros para establecer, documentar, evaluar y generar resultados de los aspectos operativos fundamentalmente de inversión.

La implementación del Concepto "Empresa Por Resultados" en la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, se mantendrá en la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador como la metodología y herramienta adecuada para la Gestión del Negocio, donde el despliegue, alineamiento y uso de objetivos, acciones e indicadores, facilitara la transformación y adecuación del direccionamiento estratégico, cristalizarlo en una realidad de control efectivo, oportuno y continuo en los niveles estratégicos u operativos de la empresa, que refleje niveles elevados de competitividad y productividad; a la vez que contribuya a la maximización de la rentabilidad.

La EP PETROECUADOR deberá disciplinar la gestión de su crecimiento de futuro, exclusivamente a programas o proyectos contemplados en este modelo, por lo tanto los planes de inversión sólo podrán ser aceptados si son incorporados y se modelan en base a la rigurosidad de la alineación vertical con los objetivos de nivel superior y la alineación horizontal con proyectos interrelacionados o contribuyentes de un mismo objetivo, de modo que manifieste la sinergia propia de la gestión del negocio.

La negociación de contratos petroleros con empresas privadas nacionales o internacionales que estará a cargo del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, deberá ser participativa con la Empresa Pública tanto de la Matriz como de sus subsidiarias según sea la relación de ellas en el área a negociar, para luego la Empresa asumir la administración de lo comprometido y el Ministerio mantendrá la responsabilidad de control con la autoridad competente que en su organización considere para la función fiscalizadora de los resultados de dichas empresas.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS



El Presupuesto de la EP PETROECUADOR, a pesar del espíritu autónomo expresado en el marco legal vigente, requiere una permanente y dinámica coordinación con el Ministerio de Finanzas y Sistema Financiero Estatal, que fortalezca el principio otorgado en la norma dado el indiscutible impacto que tienen los ingresos hidrocarburíferos en el Presupuesto General del Estado.

Las Partidas Presupuestarias de ingresos y gastos deberán necesariamente estar armonizadas con un plan de cuentas acorde a todas las actividades que significan el entorno de la empresa; los centros gestores del presupuesto deberán estar armonizados con los diferentes centros de costos establecidos para la correcta acumulación de información; la proforma presupuestaria para la elaboración del presupuesto de la empresa y la administración del presupuesto definitivo, deberá consultar y estar armonizado con el flujo de caja calendarizado.

Para la administración de compras se establecerá datos maestros del material, donde los códigos únicos de bienes y servicios permitan la identificación, caracterización y catalogación contable de los mismos antes de la materialización misma de la compra y la validación del presupuesto y registro se lo genere automáticamente en la certificación presupuestaria, y análogamente la actualización de la previsión de tesorería como una política de pago.

Se deberá establecer como una acción estratégica indispensable el registro maestro de los proveedores, con información automatizada de los organismos competentes para la identificación personal y tributaria de los mismos, con procedimientos normativos de descuento por pronto pago/servicio y el establecimiento de indicadores de descuento, retenciones e interrelacionados con la catalogación contable.

El almacenamiento e inventarios deberá innovarse a procedimientos de registro automático que permitan generar reportes simultáneos de valoraciones paralelas, con cuentas diferenciadas que se requiera, de modo de cumplir con la normativa contable y financiera nacional así como la internacional, aplicables para registro de operaciones nacionales, internacionales, posibles con multisociedades u operaciones intercompañía y conciliaciones de cuentas; como también registros en línea que actualicen saldos en tiempo real.

Las cuentas por pagar que representan un rubro sensible en la gestión de recursos financieros, deberán establecer sistemas de identificación automática de cálculo de retenciones con su correspondiente acumulación por tipo de retención así como de su acreedor, de tal manera que se normalice el anticipo a proveedores, el bloqueo para pagos con autorización de los

perfiles autorizados para habilitar las transacciones, la selección y calificación de proveedores, y fundamentalmente la transparencia de información para los pagos.

El flujo de recursos para el cumplimiento de obligaciones considerara los procedimientos para la regulación de periodicidades de pagos, endosos, cuentas internacionales, política de firmas, medios de pago y de pólizas de fidelidad, que integrada a la cartera por cobrar considere los procedimientos por días de pago, periodos de gracia, esquemas de compensación, de intereses y mora así como de formas de recaudo.

La administración de inversiones establecerá por lo menos criterios relevantes de cuantías, tipos de inversión, calificaciones de riesgo, entidades, tasas y monedas, entidades de inversión y custodia.

GESTIÓN DE LOS PROCESOS



La empresa pública adoptará como forma de administración el enfoque bajo procesos, garantizando el desarrollo empresarial a través de sus rendimientos y su permanencia en el tiempo con una eficiente utilización de sus recursos y manteniendo un esquema de mejora continua en todos los ámbitos de sus actividades.

La gestión de los Macro y Procesos de la empresa deberá contribuir en las diferentes unidades de negocios que las actividades de exploración, producción, transporte, almacenamiento, refinación, comercialización, seguridad, salud y ambiente, cumplan con la finalidad de la utilización racional y sustentable de los recursos naturales hidrocarburíferos del país, en las áreas que el Estado le asigne a la empresa con sujeción a los principios y normativas previstas en la Constitución de la República, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley de Hidrocarburos y el marco legal ecuatoriano que se relacione a sus específicas actividades.

Se empleará la metodología de procesos para estandarizar y regularizar como normativa interna la operación y administración de la empresa, generando sinergia entre los procesos, procedimientos, instructivos y formularios utilizados en las actividades y operaciones de la empresa con el marco legal externo e interno de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, e incorpore procedimientos de cumplimiento eficaz y flexible de actualización y mejora.

La definición de procesos considerara la Cadena de Valor de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador que contempla este documento, donde se establece fundamentalmente el Macro Objetivo de responsabilidad del Gerente General definido en el Proceso Gobernante y los Objetivos de responsabilidad de los niveles Gerenciales definidos en los Grupos Agregadores de Valor y Habilitantes.

La finalidad de la Gestión de Procesos más que una herramienta metodológica o técnica para lograr la eficiencia en la administración y operación de las actividades empresariales, será la generación de una Cultura Empresarial dinámica, flexible y pragmática de Mejora Empresarial

Continua, donde lo único permanente será el dinamismo de los cambios que el escenario le imprima a la empresa y a largo plazo los cambios que la empresa genere en el escenario de la industria hidrocarburífero.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



La Gestión del Talento Humano se desarrollará sobre conceptos humanistas contemplados en el Modelo de Gestión Integrado del Talento Humano por Competencias, de forma armónica, dinámica y fundamentalmente transparentes, como un canal único y continuo de comunicación entre los servidores/obreros y la empresa.

El talento humano se constituye en el factor clave para la consecución de los objetivos estratégicos, por lo que la prioridad empresarial será el mejoramiento y desarrollo del personal que actualmente trabaja en los procesos generadores de valor que acelere la conjunción de comportamientos, conocimientos y valores para la Empresa Pública de Hidrocarburos que requiere el Ecuador, donde el Instituto de Estudios del Petróleo priorizara su esfuerzo en el desarrollo de los conocimientos y habilidades que generen las brechas de los puestos y la evaluación de competencias.

El Orgánico Estructural y Funcional debe ser el resultado del análisis técnico operativo administrativo de las responsabilidades que se le otorga por ley a la Empresa Pública o que se le asigne a futuro, por lo que será el instrumento ordenador de los procesos de reclutamiento, selección, movimiento y sucesión que la empresa requiera.

La Normativa Interna para el crecimiento y administración del Talento Humano debe ser globalizadora y evitar en el marco de la ley la diferenciación o discriminación por concepto de régimen laboral, puesto o dependencia, donde los sistemas retributivos fijos y variables, monetarios y no monetarios, beneficien equitativa y meritocráticamente a quienes conforman orgánicamente a la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador conforme lo dispone la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

El Plan de Carrera contemplará la Ruta y Malla de Carrera, así como innovadoras estrategias de motivación personal y profesional que prioricen y maximicen el esfuerzo de crecimiento de las personas en el ámbito de especialidad y de necesidad que requiera la empresa de futuro conforme al Planeamiento Estratégico.

La Norma Interna deberá contemplar el régimen disciplinario adecuado para la aplicación de justicia, de tal manera de proteger los derechos del talento humano y los derechos necesarios de la empresa, evitando la injusticia de no sancionar a quien incumpla con una norma ya que con ello se es injusto con quienes sí la respetan.

NORMATIVA DE GESTIÓN EMPRESARIAL



Artículo 1.- Objeto.- El presente documento tendrá por objeto instrumentar una gestión empresarial, tomando en cuenta el enfoque dinámico e interrelacionado de procesos para mantener viva una empresa, donde se garantice su eficacia y operatividad continua, priorizando la satisfacción de requerimientos y expectativas de los clientes tanto internos como externos, que sustente el desenvolvimiento de sus actividades.

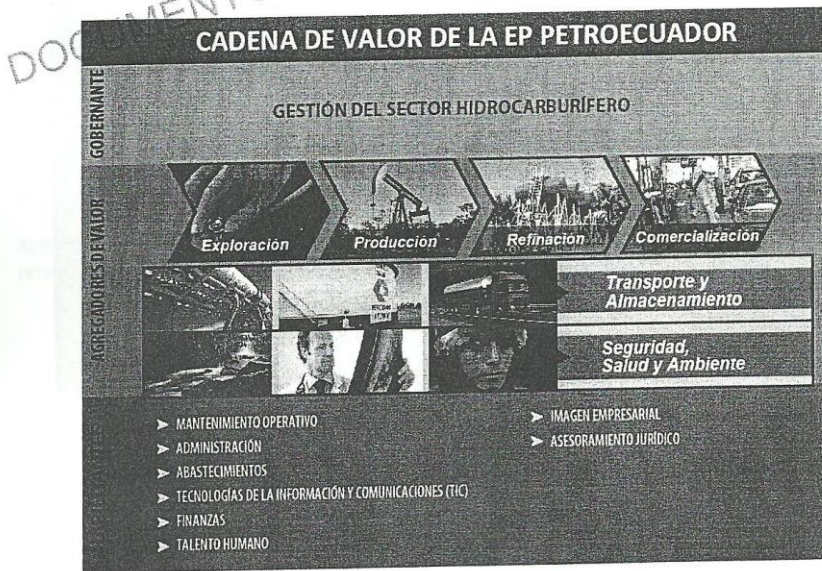
Artículo 2.- Misión de la Empresa.- "La Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR con las subsidiarias que creare, gestionara el sector hidrocarburífero mediante la exploración, explotación, transporte, almacenamiento, industrialización y comercialización de hidrocarburos, con alcance nacional, internacional y preservando el ambiente; que contribuyan a la utilización racional y sustentable de los recursos naturales para el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, con sujeción a los principios y normativas previstas en la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley de Hidrocarburos y el marco legal ecuatoriano que se relacione a sus específicas actividades".

Artículo 3.- Visión de la Empresa.- "Ser la empresa pública que garantice el cumplimiento de metas fijadas por la política nacional y reconocida internacionalmente por su eficiencia

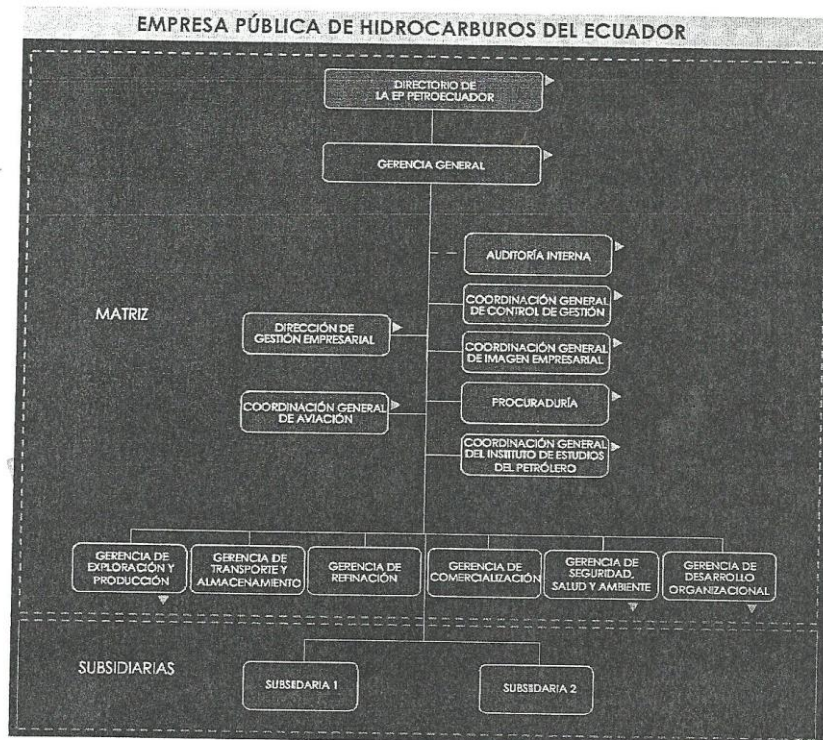
empresarial de primera calidad en la gestión del sector hidrocarburífero, con responsabilidad en el área ambiental y conformada por talento humano profesional, competente y comprometido con el país”.

Artículo 4.- Cadena de Valor.- La Cadena de Valor de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador muestra su cadena de valor para estandarizar sus procesos de acuerdo a su aporte a la obtención de resultados comprendidos de la siguiente manera:

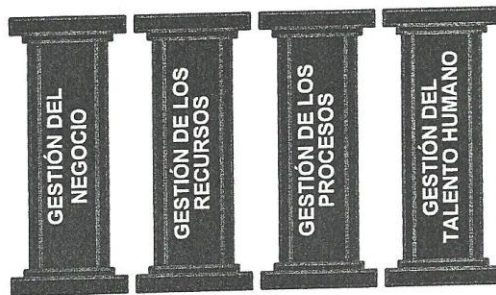
- **Procesos Gobernantes.-** Soportan y despliegan las políticas y estrategias de la organización, están en relación muy directa con la misión / visión de la organización e involucra al personal de primer nivel. También se los conoce con el nombre de procesos estratégicos o de direccionamiento.
- **Procesos Agregadores de Valor.-** Constituyen la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del mercado, hasta la utilización por parte de los clientes. Son procesos que permiten generar el producto / servicio que se entrega al cliente y por cuyo objeto o finalidad existe la organización; en consecuencia inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. También se los conoce con el nombre de procesos operativos, productivos o de realización.
- **Procesos Habilitantes.-** Dan soporte y apoyo a todos los procesos de la organización, sus clientes son internos. También se los conoce con el nombre de procesos de soporte o apoyo.



Artículo 5.- Estructura de la empresa.- La estructura organizacional y funcional se muestra ampliamente por separado en los documentos "Estructura Orgánica" y "Orgánico Funcional" de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, en este documento se muestra los niveles 1 y 2 de dicha estructura, que contempla a la Matriz con la Gerencia General, sus unidades de apoyo y 06 Unidades de Negocio que serán administradas por los Gerentes de Exploración y Producción, Transporte y Almacenamiento, Refinación, Comercialización, Seguridad Salud y Ambiente, y Desarrollo Organizacional:



Artículo 6.- Gestión Empresarial.- La empresa impulsara su Gestión Empresarial basado en cuatro pilares, soportados por una base tecnológica que los interrelacionará. Los pilares serán:



Artículo 7.- Normativa de gestión.- La normativa se basara en el marco legal vigente y la metodología de gestión por procesos contemplará, en un nivel 0, la definición y elaboración de la normativa de gestión para describir y normar los macroprocesos de la empresa, comprendidos en la siguiente clasificación:



La normativa de gestión establecerá la estructura general de los macroprocesos que requiere la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR y servirá de ordenador para la normativa de procesos contemplada en un nivel 1, que contemplara los subprocesos, procedimientos e instructivos aplicables a cada uno de ellos que comprende el nivel 2.

Artículo 8.- Estructura de procesos.- Los procesos se clasificarán de acuerdo a su nivel de relación y finalidad, dependiendo del nivel de desagregación requerido:

- 1) Macroprocesos (nivel 0)
- 2) Procesos (nivel 1)
- 3) Subprocesos (nivel 2)

La denominación y clasificación de todos los procesos de la empresa, constarán en el "Portafolio de Procesos de la EP PETROECUADOR", aprobado por las autoridades pertinentes.

Los macroprocesos (nivel 0) así como su portafolio de procesos (nivel 1) con su normativa respectiva conforme lo describe el Artículo 9 y subsiguientes de este documento.

Artículo 9.- Normativa de gestión del negocio.- Incluirá la definición de los siguientes macroprocesos:

- Gestión del sector hidrocarburífero
- Explorar
- Producir
- Refinar
- Comercializar
- Almacenar y transportar
- Seguridad, salud y ambiente
- Mantenimiento operativo

Artículo 10.- Normativa de gestión administrativa.- Incluirá la definición de los siguientes macroprocesos:

- Administrativa
- Abastecimientos
- Tecnologías de información y comunicaciones (TIC)

Artículo 11.- Normativa de gestión financiera.- Incluirá la definición del siguiente macroproceso:

- Recursos financieros

Artículo 12.- Normativa de gestión institucional.- Incluirá la definición de los siguientes macroprocesos:

- Talento humano
- Imagen empresarial
- Asesoramiento jurídico

Artículo 13.- Normativa externa.- Todos los procesos de la Empresa se realizarán conforme lo dispone la Legislación de la materia y demás normativa aplicable.

Artículo 14.- Normativa interna.- Los procesos de la empresa consideraran la siguiente normativa interna de aplicación general; la corrección, ordenamiento y mejora será a cargo del Gerente General conforme lo dispone la Ley Orgánica de Empresas Publicas:

1. Estructura Orgánica de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
2. Orgánico Funcional de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
3. Procedimiento de Administración de Propiedad, Planta y Equipo de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.

4. Procedimiento sobre Comisiones de Servicio del Personal de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR en otros Organismos del Estado e Instituciones del Sector Público.
5. Procedimiento para el pago de viáticos, pasajes y gastos de representación para las comisiones de servicio en el exterior, del personal de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
6. Procedimiento para la Compensación de Cuentas de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
7. Procedimiento para la administración de vehículos de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
8. Procedimiento de Viáticos a Nivel Nacional de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
9. Procedimiento de administración de pasajes aéreos en la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
10. Procedimiento del Auditor Médico de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
11. Procedimiento que regula el manejo de Fondos en la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
12. Procedimiento del reembolso de Gastos Médicos y Póliza de Vida en Grupo y Accidentes Personales de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
13. Procedimiento de Normas y Procedimientos de Capacitación de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
14. Procedimiento de Fondos Rotativos Especiales y Emergentes de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
15. Procedimiento de Caja Chica y Fondo Rotativo de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
16. Procedimiento de Aprobaciones de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
17. Procedimiento de Garantías de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
18. Procedimiento para la Elaboración y Firma de Actas Provisionales y Definitivas para Contratos de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
19. Procedimiento para Administración, Fiscalización de Obras y Supervisión de Bienes y Servicios de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
20. Procedimiento para el Manejo de Correspondencia de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
21. Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
22. Procedimiento para la dotación de uniformes y ropa de trabajo al personal de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
23. Normas de seguridad e higiene industrial institucional de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
24. Plan Maestro (Estratégico) de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.

El Directorio de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador:

PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

SECRETARÍA NACIONAL DE
PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

DOCUMENTO IMPRESO NO CONTROLADO

DELEGADO DEL PRESIDENTE
DE LA REPÚBLICA

SECRETARIO DEL DIRECTORIO

NORMATIVA DE GESTIÓN DEL NEGOCIO

TÍTULO I MACROPROCESO: GESTIÓN DEL SECTOR HIDROCARBURÍFERO

Capítulo I GENERALIDADES

Introducción.- La Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR, para garantizar su permanencia en el tiempo y realizar un efectivo manejo de los recursos asignados, establece procesos gobernantes, agrupados en el macroproceso "Gestión del Sector Hidrocarburífero", con el fin de cumplir los objetivos empresariales y del Estado Ecuatoriano.

Artículo 15.- Objeto.- La Gestión del Sector Hidrocarburífero establecerá lineamientos de direccionamiento para todos los procesos de la empresa en el ámbito de la planificación, ejecución, control, evaluación y mejora continua para garantizar la efectividad y productividad en el desempeño empresarial.

Artículo 16.- Alcance.- La Gestión del Sector Hidrocarburífero iniciará con los procesos de planificación estratégica y operativa, que permitirá establecer las directrices para el funcionamiento de la empresa y finalizará con el control y evaluación de la gestión empresarial para asegurar la implementación de la mejora continua.

Artículo 17.- Responsabilidad.- Serán responsables de este macroproceso, los siguientes servidores, en lo correspondiente a su ámbito de acción:

- Gerente General
- Director de Gestión Empresarial
- Coordinador General de Planificación Estratégica y Control de Programas
- Coordinador General de la Cadena de Valor
- Coordinador General de Control de Gestión
- Unidades de Gestión Empresarial de cada unidad de negocio

Artículo 18.- Portafolio de procesos.- Este macroproceso abarcará los siguientes procesos (nivel 1):

- Desarrollar la gestión estratégica
- Desarrollar la gestión del financiamiento
- Controlar, evaluar y mejorar la gestión empresarial

Los subprocesos (nivel 2 en adelante) estarán normados en la normativa de procesos respectiva.

Capítulo II MARCO LEGAL

Sección I NORMATIVA EXTERNA

Artículo 19.- El Macroproceso "Gestión del Sector Hidrocarburífero" se realizará conforme lo dispone la Legislación de la materia y demás normativa aplicable.

Sección II NORMATIVA INTERNA

PROCESO: DESARROLLAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Artículo 20.- De la gestión de la estrategia.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Desarrollo de la gestión de la estrategia", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

Artículo 21.- De la administración del portafolio de programas y proyectos.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Administración del portafolio de programas y proyectos", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: DESARROLLAR LA GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO

Artículo 22.- Del desarrollo de la gestión del financiamiento.- Estará regido a través de la normativa "Desarrollo de la gestión del financiamiento", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: CONTROLAR, EVALUAR Y MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Artículo 23.- Del control en el cumplimiento de la planeación integral de la gestión empresarial.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Control en el cumplimiento de la planeación integral de la gestión empresarial", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

Artículo 24.- De la gestión de procesos.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Gestión de procesos", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

Artículo 25.-De la calidad y productividad.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Gestión de la calidad y productividad", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

TÍTULO II MACROPROCESO: EXPLORACIÓN

Capítulo I GENERALIDADES

Introducción.- Las actividades de exploración y desarrollo en el sector hidrocarburífero se ejecutan a través de la investigación y descubrimiento de atrapamientos de hidrocarburos que puedan llegar a convertirse en reservas posibles probables y probadas, de acuerdo a la cantidad de hidrocarburos que contienen y la facilidad para explotarlas. Se complementa con el desarrollo de los campos, mediante lo cual se busca la mejor práctica con el fin de recuperar las reservas probadas de los yacimientos en el menor tiempo posible y con el mayor rendimiento.

Mediante el descubrimiento de reservas probadas de hidrocarburos y la elaboración de los planes de desarrollo, se cumple con la razón de ser de la empresa y se incrementan los activos del Estado.

Las actividades de exploración y desarrollo constituyen la primera fase de la industria petrolera, por lo tanto tienen relación directa con los demás procesos que ejecuta la empresa.

Las actividades de exploración y desarrollo permiten explorar cuencas sedimentarias para incorporar reservas de petróleo y preparar o actualizar los planes de desarrollo de los campos hidrocarburíferos de manera sustentable, cumpliendo los requisitos regulatorios y los objetivos empresariales.

Artículo 26.- Objeto.- La Exploración y Desarrollo tendrá como finalidad el investigar, evaluar y explorar cuencas sedimentarias asignadas a la Empresa, dentro o fuera del país, para determinar zonas prospectivas con acumulaciones de hidrocarburos y desarrollar los descubrimientos mediante la elaboración o actualización de los planes de desarrollo para la explotación de los campos hidrocarburíferos, de manera sustentable, cumpliendo con la normativa vigente y los objetivos empresariales.

Artículo 27.- Alcance.- Las actividades de Exploración y Desarrollo, dentro o fuera del país, estarán enmarcadas en un área de concesión y se inician con la definición de la zona a investigar, concluyendo con la emisión del informe correspondiente o, con la aprobación oficial, por parte de las instancias correspondientes de los planes de desarrollo o sus actualizaciones para la explotación de los campos hidrocarburíferos.

Artículo 28.- Responsabilidad.- Serán responsables de este macroproceso, los siguientes servidores, en lo correspondiente a su ámbito de acción:

- Gerente de Exploración y Producción
- Subgerente de Exploración y Desarrollo
- Subgerente de Regímenes Especiales

Artículo 29. Portafolio de Procesos.- Este macroproceso abarcará los siguientes procesos (nivel 1):

- Exploración de cuencas sedimentarias
- Desarrollo de reservorios

Los subprocesos (nivel 2 en adelante) estarán normados en la normativa de procesos respectiva.

Capítulo II DE SU MARCO LEGAL

Sección I NORMATIVA EXTERNA

Artículo 30.- El Macroproceso "Exploración" se realizará conforme lo dispone la Legislación de la materia y demás normativa aplicable.

Sección II NORMATIVA INTERNA

PROCESO: EXPLORACIÓN DE CUENCAS SEDIMENTARIAS

Artículo 31.- De la exploración de cuencas sedimentarias.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Exploración de cuencas sedimentarias", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: DESARROLLO DE RESERVORIOS

Artículo 32.- Del desarrollo de reservorios.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Desarrollo de reservorios", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

TÍTULO III MACROPROCESO: PRODUCCIÓN

Capítulo I GENERALIDADES

Introducción.- Con la ejecución de este macroproceso la Empresa, como persona jurídica de derecho público, explota de manera directa hidrocarburos, mediante la operación, control, regulación y mantenimiento de las instalaciones de subsuelo y las facilidades de producción de superficie para la extracción, tratamiento, separación de fluidos, almacenamiento y transporte por oleoductos secundarios de manera sustentable cumpliendo los requisitos regulatorios y los objetivos empresariales. Realiza también nuevos emprendimientos para explorar, desarrollar y explotar hidrocarburos dentro o fuera del país, haciendo uso de su capacidad asociativa, suscribiendo con otras empresas públicas o privadas, nacionales o extranjeras, diversos instrumentos jurídicos, bajo las diferentes figuras legales, formas contractuales y de financiamiento permitidas por la ley a la empresa.

Artículo 33.- Objeto.- Planificar, ejecutar, evaluar, controlar y coordinar la extracción de hidrocarburos directa y autónomamente como persona jurídica de derecho público y; realizar nuevos emprendimientos para explorar y explotar petróleo dentro y fuera del país, en asociación con otras empresas públicas y privadas nacionales y extranjeras, cumpliendo el ordenamiento jurídico vigente.

Artículo 34.- Alcance.- El proceso de producción de petróleo en forma autónoma y directa por parte de la empresa inicia con la ubicación física de las coordenadas de los pozos exploratorios a perforar y concluye con la entrega del crudo en los tanques de almacenamiento (SOTE).

El proceso de Regímenes Especiales mediante el cual se realizan nuevos emprendimientos, inicia con el estudio, diseño y programación de diversos proyectos de Exploración, Desarrollo y Explotación de hidrocarburos y culmina con la entrega de información, ejecución de las acciones necesarias para que las instancias pertinentes terminen y finiquiten los convenios, contratos u otros instrumentos legales que se hubieren suscrito.

Artículo 35.- Responsabilidad.- Serán responsables de este macroproceso, los siguientes servidores, en lo correspondiente a su ámbito de acción:

- Gerente de Exploración y Producción
- Subgerente de Producción
- Subgerente de Regímenes Especiales

Artículo 36.- Portafolio de Procesos.- Este macroproceso abarcará los siguientes procesos (nivel 1):

- Perforación y reacondicionamiento
- Optimización de producción de subsuelo

- Operaciones de producción
- Control y transporte de petróleo
- Regímenes especiales

Los subprocesos (nivel 2 en adelante) estarán normados en la normativa de procesos respectiva.

Capítulo II MARCO LEGAL

Sección I NORMATIVA EXTERNA

Artículo 37.- El Macroproceso "Producción" se realizará conforme lo dispone la Legislación de la materia y demás normativa aplicable.

Sección II NORMATIVA INTERNA

PROCESO: PERFORACIÓN Y REACONDICIONAMIENTO

Artículo 38.- De la perforación y reacondicionamiento.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Perforación y reacondicionamiento", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: OPTIMIZACIÓN DE PRODUCCIÓN DE SUBSUELO

Artículo 39.- De la optimización de producción de subsuelo.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Optimización de producción de subsuelo", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: OPERACIONES DE PRODUCCIÓN

Artículo 40.- De las operaciones de producción.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Operaciones de producción", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: CONTROL Y TRANSPORTE DE PETRÓLEO

Artículo 41.- Del control y transporte del petróleo.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Control y transporte del petróleo", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: REGÍMENES ESPECIALES

Artículo 42.- De regímenes especiales.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Regímenes especiales", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

TÍTULO IV MACROPROCESO: REFINACIÓN

Capítulo I GENERALIDADES

Introducción.- La refinación es el proceso que se encarga de la transformación del petróleo y otros hidrocarburos, en derivados, como Gas licuado de Petróleo, Gasolinas, Jet-Fuel, Diesel, Fuel Oil y otros derivados especiales. Las refinerías están conformadas por unidades de separación, transformación y tratamiento para reducir contaminantes y obtener productos terminados con las especificaciones para la comercialización.

La Empresa dispone de tres centros de refinación: Refinería Estatal Esmeraldas (REE); Refinería La Libertad (RLL) y Complejo Industrial Shushufindi (CIS) (que incluye la Planta de procesamiento de gas asociado).

Artículo 43.- Objeto.- Con la ejecución de este macroproceso, se buscará operar en forma continua y segura los centros de refinación: REE, RLL y CIS, para el procesamiento del petróleo crudo y gas asociado para la producción de combustibles respetando la normativa nacional correspondiente y la que rija la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR, según se describe en el Capítulo II.

Artículo 44.- Alcance.- La refinación del petróleo y otros hidrocarburos comprenderá desde la recepción; almacenamiento de petróleo crudo; preparación; destilación atmosférica y destilación al vacío; transformación de fracciones de hidrocarburos en otras de mayor valor (procesos de cracking catalítico, hidro-tratamiento de naftas, hidro-tratamiento de diesel, isomerización de gasolinas); tratamiento de purificación para el cumplimiento de especificaciones de productos finales (procesos de remoción de compuestos de azufre, agua, sedimentos) y otros procesos para elaboración de nuevos productos así como para el cumplimiento de los estándares de calidad del país; mezcla de corrientes para la obtención de

productos terminados como: LPG, gasolina extra, Gasolina Super, Jet-Fuel, Diesel Premium, Diesel 2, Fuel Oil y Asfaltos; hasta el despacho para la comercialización de los productos.

Artículo 45.- Responsabilidad.- Serán responsables de este macroproceso, los siguientes servidores, en lo correspondiente a su ámbito de acción:

- Gerente de Refinación
- Subgerente de Operaciones de Refinación

Artículo 46.- Portafolio de Procesos.- Este macroproceso abarcará los siguientes procesos (nivel 1):

- Programación y control de la producción
- Recepción de carga
- Transformación del producto
- Preparación de derivados
- Entrega de productos derivados
- Soporte a las operaciones de refinación

Los subprocesos (nivel 2 en adelante) estarán normados en la normativa de procesos respectiva.

DOCUMENTO IMPRESO NO CONTROLADO

Capítulo II MARCO LEGAL

Sección I NORMATIVA EXTERNA

Artículo 47.- El Macroproceso "Refinación" se realizará conforme lo dispone la Legislación de la materia y demás normativa aplicable.

Sección II NORMATIVA INTERNA

PROCESO: PROGRAMACIÓN Y CONTROL

Artículo 48.- De la programación y control de la producción.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Programación y control de la producción", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: RECEPCIÓN DE CARGA

Artículo 49.- De la recepción de carga.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Recepción de carga", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: TRANSFORMACIÓN DEL PRODUCTO

Artículo 50.- De la transformación del producto.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Transformación del producto", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: PREPARACIÓN DE DERIVADOS

Artículo 51.- De la preparación de derivados.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Preparación de derivados", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: ENTREGA DE PRODUCTOS DERIVADOS

Artículo 52.- De la entrega de productos derivados.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Entrega de productos derivados", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: SOPORTE A LAS OPERACIONES DE REFINACIÓN

Artículo 53.- Del soporte a las operaciones de refinación.- Estará regido a través de la normativa de procesos "Soporte a las operaciones de refinación", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

TÍTULO V MACROPROCESO: COMERCIALIZACIÓN

Capítulo I GENERALIDADES

Introducción.- Uno de los objetivos principales de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR es la comercialización de petróleo crudo y derivados a nivel nacional e internacional.

Artículo 54.- Objeto.- La ejecución de este macroproceso buscará identificar necesidades de mercado, abastecer, comercializar, regular el mercado de los derivados de hidrocarburos a nivel nacional y participar en el mercado internacional con la comercialización de crudo y derivados cumpliendo con calidad, cantidad, oportunidad, rentabilidad, responsabilidad social y ambiental.

Artículo 55.- Alcance.- Este macroproceso abarcará desde la identificación de nuevas líneas de mercado o mejoras a las existentes, hasta la comercialización tanto a nivel nacional como internacional.

La comercialización nacional de derivados iniciará desde la recepción del requerimiento de las Comercializadoras hasta la facturación de los productos comercializados, para abastecer la demanda nacional.

La comercialización internacional abarcará la exportación e importación de petróleo crudo y productos derivados del petróleo. La exportación iniciará desde la recepción de los saldos a comercializar, hasta su facturación al cliente final. La importación iniciará desde la recepción de las necesidades del mercado nacional, hasta la recepción de los productos y el pago de la importación.

Artículo 56.- Responsabilidad.- Serán responsables de este macroproceso, los siguientes servidores, en lo correspondiente a su ámbito de acción:

- Gerente de Comercialización
- Subgerente de Comercialización Nacional
- Subgerente de Comercialización Internacional

Artículo 57.- Portafolio de Procesos.- Este macroproceso abarcará los siguientes procesos (nivel 1):

- Comercialización nacional
- Comercialización internacional

Los subprocesos (nivel 2 en adelante) estarán normados en la normativa de procesos respectiva.

Capítulo II MARCO LEGAL

Sección I NORMATIVA EXTERNA

Artículo 58.- El Macroproceso "Comercialización" se realizará conforme lo dispone la Legislación de la materia y demás normativa aplicable.

Sección II NORMATIVA INTERNA

PROCESO: COMERCIALIZACIÓN NACIONAL

Artículo 59.- De la comercialización nacional.- Estará regida a través de la normativa de Procesos de Abastecedora, con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos. Así como la normativa de Procesos de Comercializadora.

Artículo 60.- De la normativa de la abastecedora.-

60.1.- DE ASIGNACIÓN DE CÓDIGOS DE CLIENTES

60.1.1. REQUISITOS PARA ASIGNACIÓN DE CÓDIGOS DE CLIENTES

Para la asignación de códigos a los Clientes de las Comercializadoras en los distintos segmentos, es indispensable la presentación de los siguientes requisitos:

A) SECTOR INDUSTRIAL, DIESEL 2, ASFALTOS, SOLVENTES, SPRAY OIL, AZUFRE Y PESCA ARTESANAL.

CÓDIGOS NUEVOS

1. Solicitud de la Comercializadora.
2. Solicitud del Cliente.
3. Copia del RUC actualizado (debe constar el establecimiento hacia donde se dirige el producto, excepto las constructoras de vías que realizan obra pública).
4. Copia de la escritura de constitución de la Empresa (personas jurídicas).
5. Copia notariada del nombramiento del representante legal de la Empresa (personas jurídicas).
6. Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal (personas jurídicas).
7. Catastro Industrial de uso de combustible debidamente registrado y autorizado por la DNH. (Segmento Industrial).

8. Contrato de Obra y Certificación de Obra Pública (para constructoras que realizan obra pública de los segmentos asfaltos e industrial).
9. Autorización del Centro de Distribución de Pesca Artesanal por parte de la Dirección Nacional de Hidrocarburos (Pesca Artesanal).

EP PETROECUADOR gestionará la inspección en sitio, en los casos que considere pertinente.

CAMBIOS DE AMBIENTE

1. Solicitud de la Comercializadora.
2. Solicitud del Cliente.
3. Copia del RUC actualizado (debe constar el establecimiento hacia donde se dirige el producto, excepto las constructoras de vías que realizan obra pública).
4. Copia notariada del nombramiento del representante legal (personas jurídicas).
5. Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal.

EP PETROECUADOR gestionará la inspección en sitio, en los casos que considere pertinente y solicitará documentos adicionales cuando el cambio se realice luego del año de registro.

B) SECTOR AUTOMOTRIZ Y DEPÓSITOS INDUSTRIALES

CÓDIGOS NUEVOS

1. Solicitud de la Comercializadora.
2. Copia del RUC (debe constar como establecimiento la Estación de Servicio o el Depósito Industrial).
3. Autorización de la DNH.
4. Copia notariada del nombramiento del representante legal de la Empresa (personas jurídicas).
5. Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal (personas jurídicas).
6. En el caso de los depósitos industriales deberá presentar el Catastro Industrial de uso de combustible debidamente registrado y autorizado por la DNH.

CAMBIOS DE AMBIENTE

1. Solicitud de la Comercializadora.
2. Solicitud del Cliente
3. Copia del RUC (debe constar como establecimiento la Estación de Servicio o el Depósito Industrial).
4. Autorización de la DNH.
5. Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal (personas jurídicas).

C) SEGMENTO NAVIERO NACIONAL E INTERNACIONAL

CLIENTES NUEVOS Y CAMBIO DE AMBIENTE

1. Solicitud de la Comercializadora.
2. Solicitud del Cliente.
3. RUC del Cliente actualizado con los establecimientos de las embarcaciones.
4. Copia notariada del nombramiento del representante legal (personas jurídicas).
5. Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal (personas jurídicas).
6. Copia de escritura de constitución de la compañía (personas jurídicas para clientes nuevos).
7. Permiso de pesca.
8. Matrícula de la nave y permiso de tráfico emitido por la DIRNEA.

BUQUE TANQUE ABASTECEDOR (CONSUMO PROPIO DE MAQUINAS)

1. Solicitud de la Comercializadora.
2. Solicitud del armador y/o propietario.
3. RUC de la comercializadora propietaria con registro del buque tanque como establecimiento.
4. Autorización de operación y registro del buque por parte de la DNH.
5. Copia notariada del nombramiento del representante legal.
6. Copia de la cédula del representante legal.
7. Copia de escritura de constitución de la compañía (persona jurídica).
8. Matrícula de la nave y permiso de tráfico emitido por la DIRNEA.

D) SEGMENTO AÉREO

CLIENTES NUEVOS

1. Solicitud de la Comercializadora EP PETROECUADOR.
 2. Solicitud del Cliente.
 3. RUC del Cliente.
 4. Copia notariada del nombramiento del representante legal (personas jurídicas).
 5. Copia de la cédula de identidad (Representante Legal personas jurídicas)
 6. Copia de la escritura de constitución de la compañía (personas jurídicas)
 7. Permiso de tráfico aéreo emitido por la DAC.
- En caso de clientes eventuales, el abastecimiento del combustible se lo realiza a través del código genérico internacional asignado a la comercializadora.

60.2. PROCEDIMIENTO PARA ASIGNACIÓN DE CÓDIGOS A CLIENTES

Para el registro del código de clientes en el sistema de teleproceso, por parte de la Gerencia de Comercialización, se seguirán los siguientes pasos:

60.2.1. PARA LOS SEGMENTOS AUTOMOTRIZ, INDUSTRIAL, SOLVENTES, ASFALTOS, MARINOS, PESCA ARTESANAL, AZUFRE Y AÉREO

A) CLIENTES NUEVOS

1. Recepción y verificación de los documentos según los requisitos.
2. Verificación e impresión del RUC del Cliente de la página web del SRI.
3. Verificación e impresión del Registro de la Compañía en la página web de la Superintendencia de Compañías para Clientes (personas jurídicas).
4. Registrar el código del Cliente y asignar el volumen referencial de consumo en el sistema de teleproceso (Sector Industrial, Sector Automotriz Frontera, Pesca Artesanal y Asfaltos).
5. Oficio a la Comercializadora informando sobre la creación del código y con copia para las entidades involucradas.

B) CAMBIOS DE AMBIENTE

1. Recepción y verificación de los documentos requeridos.
2. Verificación e impresión del RUC de la página web del SRI.
3. Verificación e impresión del Registro de la Compañía de la página web de la Superintendencia de Compañías para Clientes (personas jurídicas).
4. Registro del cambio de comercializadora en el sistema de teleproceso.
5. Oficio a la Comercializadora informando sobre el cambio de ambiente y con copia para las entidades involucradas.

60.3. DE LAS ACTIVACIONES DE CÓDIGOS

El sistema de teleproceso ejecuta un programa que suspende automáticamente el código del Cliente, cuando éste no registra movimientos en un periodo determinado.

La activación se procesa a pedido escrito de la Comercializadora, previo la verificación de las normas vigentes.

Adicionalmente, la Dirección Nacional de Hidrocarburos dispone la activación y/o suspensión de las Comercializadoras y/o sus Clientes.

60.4. DEL REGISTRO DE VOLÚMENES REFERENCIALES

Para esto, los Clientes industriales y de asfaltos deberán estar registrados en el Sistema de Teleproceso y presentar lo siguiente:

A) DIESEL 2 INDUSTRIAL

- Solicitud de la Comercializadora y del Cliente, indicando el volumen solicitado, adjuntando el Acta de declaración de uso de combustible, debidamente registrada en el Catastro Industrial de la Dirección Nacional de Hidrocarburos y confirmada vía e-mail.

- Con este documento se procede a registrar el volumen referencial provisional en el sistema de teleproceso y se comunica a Soberanía Energética, para que en un plazo de 30 días se realice la inspección "IN-SITU" y presente el informe respectivo, para la asignación del volumen recomendado.
- En el caso de que la Dirección Nacional de Hidrocarburos, implemente el catastro industrial en el Sistema Informático correspondiente, este procedimiento perderá vigencia y se utilizará el implementado por la mencionada Dirección.

B) ASFALTOS:

- Solicitud de la Comercializadora y del Cliente, indicando el volumen solicitado, adjuntando la Certificación de Obra Pública, en la que se señale el volumen y el plazo requerido para la obra, emitida por la entidad pública contratante.
- Con este documento se procede a registrar en el sistema de teleproceso el volumen referencial y el plazo establecido en el contrato o en la certificación de obra, conforme a los productos estipulados para obra pública.
- En el caso de obras privadas o clientes industriales, se registrará el volumen requerido por la Comercializadora o el Cliente.
- Para el caso de clientes de otros segmentos, se asigna volúmenes referenciales, que permitan tener un control sobre la demanda.

60.5. DE LOS REGISTROS DE LAS COMERCIALIZADORAS Y SUS PRODUCTOS

COMERCIALIZADORAS DE COMBUSTIBLES

La Dirección Nacional de Hidrocarburos es la institución que autoriza la operación de las Comercializadoras de Combustibles, para lo cual deben cumplir con las disposiciones exigidas por esta institución.

EP PETROECUADOR con la calificación de la Dirección Nacional de Hidrocarburos para el segmento requerido por la Comercializadora, procede a elaborar y suscribir el Contrato de Abastecimiento de Combustibles, el mismo que es enviado a la DNH, con el cual el Ministerio de Recursos Naturales no Renovables emite el Acuerdo Ministerial con la resolución de autorización de operación del Segmento de la Comercializadora.

La Abastecedora con el Acuerdo Ministerial y los requisitos habilitantes, procederá a crear y asignar el código a la Comercializadora, de igual manera ingresará los códigos de los productos y los plazos correspondientes al segmento autorizado, los mismos que le permitirán ser abastecidos de los combustibles en los Terminales de EP PETROECUADOR.

Las Comercializadoras Autorizadas, para comercializar el combustible en el segmento aprobado a través de la Abastecedora de EP PETROECUADOR, deberán registrar su red de Distribución o Clientes, para lo cual deben cumplir con los requisitos habilitantes solicitados.

60.6. DE LAS ACTAS DE FACTURACIÓN PETROECUADOR – BANCOS

EP PETROECUADOR genera el reporte mensual de la facturación de combustibles de acuerdo a la fecha de vencimiento por Institución Bancaria, la misma que es remitida al Banco para su verificación y suscripción del Acta correspondiente. Cuando existan diferencias se procederá a una nueva revisión en conjunto.

60.7. DEL CÁLCULO DE PRECIOS

Los precios de los combustibles nacionales e internacionales, son determinados por los Decretos Ejecutivos expedidos por el Presidente de la República.

La vigencia de los precios de los combustibles nacionales, son fijados cada vez que se modifica el Reglamento Sustitutivo para la Regulación de los Precios de los Derivados de los Hidrocarburos, excepto el precio del residuo eléctrico que tiene vigencia anual.

De acuerdo al mismo Reglamento, existen precios internacionales que tienen una vigencia semanal, mensual, trimestral.

Conforme a la normativa vigente, para el cálculo de los precios semanales internacionales, se tomará la información de la publicación Platts de la semana inmediata anterior (de lunes a viernes).

Para el caso de la Gasolina Extra, al no existir información para esta gasolina de 80 octanos, se resta de la de UNLOADED 87, 5 centavos de dólar por galón, a fin de realizar el ajuste.

Estos precios tendrán una vigencia de jueves a miércoles.

De la misma manera, los precios mensuales son calculados, tomando la información de las publicaciones Platts y Argus Asphalt Report, así como los informes de la Subgerencia de Comercialización Internacional y la Gerencia de Refinación, de la última semana del mes inmediato anterior o de la última información disponible, para la venta del mes precedente.

El precio anual de residuo eléctrico, es calculado conforme al Reglamento antes indicado con la información proporcionada por la Gerencia de Refinación.

Actualmente, el cálculo de precios se lo realiza de forma manual a través de una matriz del programa informático EXCEL y automático por medio del programa SACCO.

El cálculo de todos los precios en Terminal de los combustibles derivados de los Hidrocarburos, se realiza con los decimales que utiliza el software EXCEL, para finalmente determinar el precio de facturación de los combustibles, redondeado a seis decimales, el mismo que se ingresa a la base de datos del sistema de teleproceso para la facturación.

60.8. DEL CÁLCULO DEL PRECIO DEL GAS PROPANO Y DEL AZUFRE

Son productos de producción marginal, que se rigen de acuerdo a la oferta y la demanda, por lo tanto, el precio de Terminal es autorizado por el Gerente de Comercialización.

Para el caso del gas propano se obtiene la información del último reporte de la semana inmediata anterior de la publicación Platts Gas Wire - Base MT Belvieu de la Costa del Golfo, para la aplicación del precio del mes precedente.

60.9. DEL PRECIO DE LA GASOLINA EXTRA ECOPAIS

EP PETROECUADOR comercializa la Gasolina Extra con Etanol llamada ECOPAIS, que es la mezcla de Nafta de Bajo Octano, Alto Octano y Etanol, hasta que el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, tramite la base legal que faculte la venta de Gasolina denominada ECOPAIS.

60.10. DE LOS PLAZOS DE PAGO POR FACTURACIÓN DE COMBUSTIBLES

EP PETROECUADOR autoriza los plazos a otorgarse a las comercializadoras calificadas por la Dirección Nacional de Hidrocarburos, para cancelar las facturas por la compra de combustibles, conforme se detalla a continuación, incluido el día de despacho:

- Sector Automotriz 6 D-L
- Sector Industrial 6 D-L
- Aerocombustibles 30 D-C
- Asfaltos 6 D-L
- Solventes Industriales 6 D-L
- Spray Oil 6 D-L
- Pesquero Industrial 6 D-L
- Pesca Artesanal 6 D-L
- Naviero Nacional 6 D-L
- Naviero Internacional 3 D-C
- GLP 5 D-C
- Gas Propano 5 D-C
- Azufre 6 D-L

D-C = Días calendario
D-L = Días laborables

60.11. DE LA EMISIÓN DE LAS NOTAS DE CRÉDITO Y/O DÉBITO

De existir diferencias por cambio de producto, de precios y de volumen, como consecuencia de la facturación emitida a las Comercializadoras en los despachos diarios de combustibles, se emitirán Notas de Crédito y/o Débito, con la finalidad de que sea valorada en forma correcta la facturación, para lo cual se deberá considerar los siguientes documentos:

- Pedido de la Sucursal de Comercialización de EP PETROECUADOR.
- Pedido de la Comercializadora.

Ante cualquiera de estos pedidos, EP PETROECUADOR procederá de la siguiente forma:

- Verificará en el Sistema de Teleproceso, si procede el pedido.
- Se instruirá a las Sucursales de Comercialización, para que procedan a corregir las guías de remisión, cierres y facturas según el pedido solicitado (precio, volumen, producto, cliente, etc.).
- Para el caso que se detecte un error en la guía de remisión, se emitirá una Nota de Crédito/Débito a la guía de remisión.

60.12. DEL PAGO DE FLETES POR TRANSPORTE DE COMBUSTIBLES

- Las Sucursales y Aeropuertos pertinentes remiten la información de despachos de combustibles (Jet A1 y Nafta) por Terminal de recepción, placa, cliente y periodo.
- Se procede a verificar la información en el Sistema de MOPRO y se genera un listado del periodo revisado "Proceso Inicial de Liquidación".
- Se entrega una copia del listado impreso al transportista, con la finalidad de que elabore la factura por el transporte de combustible.
- Con esta factura se procede a elaborar el proceso final de liquidación, ingresando en el Sistema de Órdenes de Pago, el número de factura del transportista y la partida presupuestaria.
- Se genera la orden de pago respectiva.

60.13. DE LA COMPENSACIÓN DE CUENTAS POR FACTURACIÓN DE GLP Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS

- EP PETROECUADOR, de conformidad con la normativa legal vigente, procederá a generar la factura única de GLP por Comercializadora.
- La Comercializadora facturará por el servicio de comercialización de GLP prestado, considerando el volumen despachado constante en la factura única.
- EP PETROECUADOR con los documentos antes indicados procederá a elaborar del Acta de Compensación de Cuentas.

60.14. DE LA RELIQUIDACIÓN DE GLP POR VOLUMEN DESPACHADOS POR SECTOR

- De conformidad con el reporte generado por las Sucursales de Comercialización, de los despachos de los sectores doméstico e industrial, se realizará un comparativo con el reporte generado por la Comercializadora y se establecerá las diferencias.
- Se procederá a ajustar los valores por la diferencia de precios, en forma provisional.
- La Dirección Nacional de Hidrocarburos, realizará Auditorías al consumo destinado al sector doméstico e industrial, estableciendo diferencias que deben ser ajustadas con la información en forma definitiva, para que EP PETROECUADOR proceda al ajuste final.

60.15. DE LA PROGRAMACIÓN DE DESPACHOS DE PRODUCTOS LIMPIOS Y GLP

- La asignación mensual de los volúmenes de combustibles derivados de hidrocarburos para las comercializadoras legalmente autorizadas por Dirección Nacional de Hidrocarburos, se la efectuará a través de la aplicación del Decreto Ejecutivo correspondiente, determinando el volumen global a ser despachado en el mercado nacional.
- En base a esta información, la Coordinación respectiva programará la asignación de volúmenes mensuales por Comercializadora, Terminal, Depósito; y, en el caso particular de GLP, por ruta y Planta de Envasado, considerando la participación estadística del mercado de productos limpios.
- Una vez realizados estos procedimientos, la programación de productos limpios y GLP se remitirán a las distintas dependencias operativas y administrativas de la EP PETROECUADOR involucradas en este proceso y se publicará en la página web de la Empresa. En caso del GLP se enviará la respectiva comunicación a cada una de las comercializadoras para su conocimiento y ejecución.
- La metodología de programación de GLP, aprobada por la Comisión Interinstitucional, estará vigente hasta que se apruebe el estudio que se encuentra realizando la Escuela Politécnica Nacional, que fue contratada por la Dirección Nacional de Hidrocarburos, para que la misma esté acorde a la realidad de los intereses del país, por cuanto este producto es subsidiado por el Estado ecuatoriano o por reformas al Decreto Ejecutivo pertinente.

60.16. DE LA EVALUACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN DE DESPACHOS DE PRODUCTOS LIMPIOS Y GLP

De conformidad con la programación aprobada por las autoridades de la Empresa, el Área correspondiente evaluará diariamente su cumplimiento, por Comercializadora, Terminal de Despacho en Productos Limpios; y, por ruta y planta de envasado en caso de GLP.

60.17. DE LA REDISTRIBUCIÓN Y/O REASIGNACIÓN DE COMBUSTIBLES ENTRE TERMINALES

- En caso de que las comercializadoras requieran realizar redistribuciones y/o reasignaciones entre los diferentes Terminales para atender a sus Clientes, deberán presentar una solicitud por escrito en la que se hará constar claramente sus necesidades con su respectivo justificativo.
- Estos procesos se ejecutarán en coordinación entre las Sucursales y Coordinación Operativa de la Empresa.
- En caso de que en la evaluación diaria realizada, el porcentaje de cumplimiento acumulado no supere el 100% a nivel nacional, los supervisores de Sucursal, tendrán la facultad de reasignar la distribución de combustibles de acuerdo a las necesidades del mercado.

Redistribución: Es el despacho del saldo de un volumen de combustible programado a una Comercializadora, desde otro Terminal.

Reasignación: Es la transferencia de volumen de combustible de una comercializadora a otra, dentro de un mismo Terminal.

60.18. DEL INGRESO, REGISTRO Y ACTUALIZACIÓN DE TRANSPORTISTAS Y AUTOTANQUES

En aplicación de la normativa que fuere pertinente, la Dirección Nacional de Hidrocarburos emitirá mediante fax, el registro de operación, cambio de propietario, renovación de autorización de operación, renovación del certificado de calibración y la extinción del permiso de operación.

En base al fax de autorización de la Dirección Nacional de Hidrocarburos, EP PETROECUADOR ingresará la información correspondiente al Sistema de Teleproceso, para lo cual, el transportista y/o dueño del auto-tanque, deberá presentar a la Coordinación correspondiente, la siguiente documentación debidamente notariada:

a) Persona Natural:

1. Registro Único de Contribuyentes-RUC.
2. Copia de la cédula de ciudadanía.
3. Copia de la matrícula del auto tanque (contrato de compra-venta legalizado).
4. Tabla de calibración.
5. Permiso otorgado por la Dirección Nacional de Hidrocarburos.

b) Persona Jurídica:

1. Registro Único de Contribuyentes-RUC.
2. Copia de la escritura de constitución de la empresa.
3. Nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
4. Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal.
5. Copia de la matrícula del auto tanque (contrato de compra-venta legalizado).
6. Tabla de calibración.
7. Permiso otorgado por la Dirección Nacional de Hidrocarburos.

La Coordinación correspondiente, posterior a la presentación de estos documentos, procederá a ingresar, registrar y/o actualizar en el Sistema de Teleproceso, tanto al propietario como al auto tanque, a fin de que puedan ingresar a los Terminales y Depósitos para que pueda transportar legalmente en el país los combustibles derivados de los hidrocarburos.

60.19. DEL CONTROL DE MOVIMIENTO DE PRODUCTOS DE COMBUSTIBLE PESCA ARTESANAL EN LAS PLANTAS

La Gasolina Pesca Artesanal se obtiene de la mezcla del 98% de nafta base de bajo octano y 2% de aceite lubricante para motores de dos tiempos enfriados por agua.

El balance de Movimiento de Productos preparado en las Plantas de producción de Gasolina Pesca Artesanal, deberán contar con la sumilla del Supervisor de las Sucursales de EP PETROECUADOR, Supervisores de MOPRO de EP PETROECUADOR, Representantes de la Dirección Nacional de Hidrocarburos y representantes de las Plantas.

A través del Sistema de Teleproceso de Movimiento de Productos, se obtendrán los reportes de transferencias de nafta base y recepción de aceite lubricante, en galones a 60º Fahrenheit.

Del sistema de teleproceso de comercialización de derivados del petróleo, se obtendrá el reporte de despachos de Gasolina Pesca Artesanal hacia los Depósitos afiliados a las Comercializadoras, PETROECUADOR y FENAPET.

Con los reportes indicados anteriormente, se verificarán los balances de movimiento de producto elaborados en las plantas, en los que se establecerán el inventario inicial y final del combustible pesca artesanal, nafta de bajo octano, lubricante, empaquetamiento de las líneas de la nafta de bajo octano, aceite lubricante y gasolina pesca artesanal, recepciones de gasolina pesca artesanal incautada (varillado a 60º Fahrenheit); y, adicionalmente se determinará las mermas permisibles y observadas.

60.20. DE LA ANULACIÓN DE LAS FACTURAS ÚNICAS

EP PETROECUADOR recibirá el pedido de ajuste a la factura única, luego de la revisión respectiva en el sistema de teleproceso coordinará con las Sucursales de Comercialización para anular la factura involucrada y emitirá una nueva, con los volúmenes y valores reales.

EP PETROECUADOR comunicará a las Sucursales de Comercialización involucradas, las instrucciones a seguir con la finalidad de proceder con la anulación de la factura única.

La anulación de una factura única, se puede realizar dentro del plazo de 24 horas luego de su emisión, con posterioridad a este período, se procederá a la emisión de la Nota de Crédito contable.

Si la factura única se encuentra cancelada, se procederá a la emisión de una Nota de Crédito efectiva.

Para todos estos casos, EP PETROECUADOR coordinará con las Sucursales de Comercialización, la anulación de cierres, guías de remisión y órdenes de entrega del Cliente, conforme se presente el caso.

60.21. DEL PROCESO DE FACTURACIÓN VÍA POLIDUCTO DE COMBUSTIBLES EN LOS TERMINALES DE PETROECUADOR

Para la entrega de combustible vía Poliducto, se deberá considerar el siguiente procedimiento:

- El Supervisor y el Coordinador del Terminal, verificarán en el Sistema de la Sucursal de Comercialización, si el Cliente tiene acreditado los valores para que se despache combustible vía Poliducto.
- El Terminal despachará vía Poliducto, conforme los valores acreditados en el Sistema.
- Una vez finalizado, se elaborará el acta de entrega-recepción del volumen total despachado, que será suscrita por el Cliente y el Coordinador del Terminal y entregada al Supervisor de Comercialización, para la generación de la orden de entrega (factura Cliente).
- Se generará la guía de remisión, cierre y factura única de acuerdo a proceso de facturación.

Artículo 61.- De la normativa de la distribución.-

61.1. DE LA COMERCIALIZACIÓN DE DERIVADOS DE PETRÓLEO

EP PETROECUADOR, debidamente autorizada por la Dirección Nacional de Hidrocarburos, comercializará y distribuirá derivados de petróleo en el territorio nacional, pudiendo hacerlo directamente a los Clientes o a través de su red de distribución, propia o afiliada, debidamente calificada.

61.1.1. DE LOS PRODUCTOS AUTORIZADOS PARA COMERCIALIZAR

EP PETROECUADOR comercializará los siguientes productos:

- Gasolina Extra
- Gasolina Súper
- Gasolina ECOPAIS
- Diesel 1
- Diesel 2
- Jet A-1
- Solventes
- Spray
- Asfaltos
- Azufre
- Gas licuado de petróleo
- Combustible para pesca artesanal
- Lubricantes; y,
- Otros

61.1.2. DE LA ADQUISICIÓN DE LOS PRODUCTOS

Para el caso de los productos derivados de petróleo que no se encuentren disponibles en el país y sean proporcionados por otra entidad pública o privada, podrá adquirirlos mediante contratación pública o a través de importaciones.

61.2. DE LOS CLIENTES

61.2.1. DE LOS SEGMENTOS DE CLIENTES

Para cubrir el mercado nacional, EP PETROECUADOR en su actividad de comercializadora, ha definido los siguientes segmentos:

- Automotriz
- Industrial
- Aerocombustibles
- Asfaltos
- Solventes Industriales
- Spray Oil

- Pesquero Industrial
- Pesca Artesanal
- Naviero Nacional
- Naviero Internacional
- GLP
- Gas Propano
- Azufre

61.2.2. DE LOS TIPOS DE CLIENTES

EP PETROECUADOR, para la distribución de derivados de hidrocarburos, ha definido los siguientes tipos de Clientes:

- **Consumidor Final:** persona natural o jurídica que adquiere los derivados del petróleo para su uso.
- **Estación de Servicio:** gasolineras asociadas a nuestra red de comercialización que expenden el combustible a través de surtidores al cliente final.
- **Distribuidor Industrial:** persona natural o jurídica que sirve de intermediario entre EP PETROECUADOR y el cliente final de los productos derivados de petróleo en los segmentos industrial, aerocombustibles, asfaltos, solventes, naviero nacional e internacional, solventes, spray, gas licuado de petróleo y azufre.

61.2.3. DE LOS REQUISITOS PARA LA CALIFICACIÓN DE CLIENTES

Para la calificación de Clientes de EP PETROECUADOR en su actividad de distribución en los distintos segmentos, es indispensable la presentación de los siguientes requisitos:

A) SECTOR INDUSTRIAL, DIESEL 2, ASFALTOS, SOLVENTES, SPRAY OIL, AZUFRE Y PESCA ARTESANAL CLIENTES NUEVOS

1. Solicitud del Cliente.
2. Copia del RUC actualizado.
3. Copia de la escritura de constitución de la Empresa (personas jurídicas).
4. Copia notariada del nombramiento del representante legal de la Empresa (personas jurídicas).
5. Copia de la cédula de ciudadanía del Representante Legal (personas jurídicas).
6. Catastro Industrial de uso de combustible debidamente registrado y autorizado por la DNH (Segmento Industrial).
7. Contrato de Obra y Certificación de Obra Pública emitido por la entidad contratante, en la que señale el volumen y el plazo requerido (para constructoras que realizan obra pública de los Segmentos Asfaltos e Industrial).
8. Autorización del Centro de Distribución de Pesca Artesanal por parte de la Dirección Nacional de Hidrocarburos.

CAMBIOS DE AMBIENTE

1. Solicitud del Cliente.
2. Copia del RUC actualizado.
3. Copia notariada del nombramiento del representante legal (personas jurídicas).
4. Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal de la Empresa (personas jurídicas).

EP PETROECUADOR gestionará la inspección en sitio, en los casos que considere pertinente y solicitará documentos adicionales cuando el cambio se realice luego del año de registro.

B) SECTOR AUTOMOTRIZ Y DEPÓSITOS INDUSTRIALES CLIENTES NUEVOS

1. Copia del RUC (debe constar como establecimiento la Estación de Servicio o el Depósito Industrial).
2. Autorización de la DNH.
3. Copia de notariada del nombramiento del representante legal de la Empresa (personas jurídicas).
4. Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal (personas jurídicas).
5. En el caso de los depósitos industriales deberá presentar el Catastro Industrial de uso de combustible debidamente registrado y autorizado por la DNH.

CAMBIOS DE AMBIENTE

1. Solicitud del Cliente.
2. Copia del RUC (debe constar como establecimiento la Estación de Servicio o el depósito Industrial).
3. Autorización de la DNH.
4. Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal (personas jurídicas).

C) SEGMENTO NAVIERO NACIONAL E INTERNACIONAL

CLIENTES NUEVOS Y CAMBIO DE AMBIENTE

1. Solicitud del Cliente.
2. RUC del Cliente actualizado con los establecimientos de las embarcaciones.
3. Copia notariada del nombramiento del representante legal (personas jurídicas).
4. Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal (personas jurídicas).
5. Copia de escritura de constitución de la compañía (personas jurídicas-clientes nuevos).
6. Permiso de pesca.
7. Matrícula de la nave y permiso de tráfico emitido por la DIRNEA.

D) BUQUE TANQUE - CONSUMO DE MAQUINAS

1. Solicitud del armador y/o propietario.
2. Autorización de operación y registro del buque por parte de la DNH.
3. Copia notariada del nombramiento del representante legal (personas jurídicas).
4. Copia de la cédula del representante legal.
5. Copia de escritura de constitución de la compañía (persona jurídica).
6. Matrícula de la nave y permiso de tráfico emitido por la DIRNEA.

E) SEGMENTO AÉREO

CLIENTES NUEVOS

1. Solicitud del Cliente.
2. RUC del Cliente.
3. Copia notariada del nombramiento del representante legal (personas jurídicas).
4. Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal (personas jurídicas).
5. Copia de la escritura de constitución de la compañía (personas jurídicas).
6. Permiso de tráfico aéreo emitido por la DAC.
7. Copias de las matrículas de las aeronaves.

61.2.4. DEL PROCEDIMIENTO PARA LA CALIFICACIÓN DE CLIENTES

Para la calificación de los Clientes de EP PETROECUADOR en su actividad de comercializadora, se cumplirá con lo siguiente:

A) PARA LOS SEGMENTOS AUTOMOTRIZ, INDUSTRIAL, SOLVENTES, ASFALTOS, MARINOS, PESCA ARTESANAL, AZUFRE Y AÉREO

CLIENTES NUEVOS

1. Recepción y verificación de los documentos según requisitos.
2. Envío a la Dirección Nacional de Hidrocarburos de la documentación para el registro en el catastro industrial (únicamente para el segmento industrial).
3. Memorando a la Abastecedora solicitando la asignación de un código y el registro de volúmenes referenciales.
4. Creación y asignación del código del Cliente en el sistema de teleproceso de la Comercializadora, determinando la forma y plazo de pago.
5. Oficio al Cliente informando el código, forma y plazo de pago.

CAMBIOS DE AMBIENTE

1. Recepción y verificación de los documentos según requisitos.
2. Envío a la Dirección Nacional de Hidrocarburos de la documentación para el registro en el catastro industrial (únicamente para el segmento industrial).
3. Memorando a la Abastecedora solicitando la asignación de un código y el registro de volúmenes referenciales.

4. Creación y asignación del Código del Cliente en el sistema de teleproceso de la Comercializadora, determinando la forma y plazo de pago.
5. Oficio al Cliente informando el código, forma y plazo de pago.

61.2.5. DE LA SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS O CONTRATOS

La Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR en su actividad de Comercializadora, adicional al cumplimiento de los requisitos, se reserva el derecho de suscribir convenios o contratos para la provisión de derivados de petróleo, sean éstos por conveniencia de la EP PETROECUADOR o a pedido del Cliente.

Para el caso de los distribuidores que pertenezcan a la red de PETROECUADOR, la suscripción de convenios y/o contratos es obligatoria.

61.2.6. DE LA SUSPENSIÓN Y ACTIVACIÓN DE CLIENTES

El sistema de teleproceso ejecuta un módulo que suspende automáticamente el código del Cliente, cuando éste no registra movimientos en un periodo determinado, el cual será activado a pedido del Cliente.

Si el Cliente no ha realizado movimientos durante un período de tres (3) meses consecutivos, presentará los requisitos exigidos para la asignación de códigos nuevos.

La Coordinación de Gestión Financiera de la Gerencia de Comercialización, tendrá la facultad de solicitar por escrito la suspensión de un Cliente por falta de pago de sus obligaciones; así como, las entidades bancarias que realizan la facturación a los Clientes de la Comercializadora y garantizan la recaudación de valores.

La Dirección Nacional de Hidrocarburos, el Servicio de Rentas Internas y cualquier otro organismo de regulación, podrá disponer por escrito, la suspensión de Clientes por incumplimiento de leyes o normas.

La activación de Clientes y sus respectivos códigos, se realizará a pedido escrito del ente interno o externo que solicitó la suspensión, previo la verificación de las normas vigentes.

61.3. DE LA FACTURACIÓN

61.3.1. A TRAVÉS DE ENTIDADES BANCARIAS

EP PETROECUADOR en su actividad de distribución, efectuará la facturación de los derivados de petróleo a través de entidades bancarias a fin de garantizar la recaudación de los valores y brindar un servicio a nivel nacional a sus Clientes, para lo cual se suscribirán convenios de prestación de servicios.

A) DEL PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN A TRAVÉS DE LAS ENTIDADES BANCARIAS

El Cliente calificado de EP PETROECUADOR en su actividad de Comercializadora, podrá acercarse a cualquier ventanilla del banco que tiene convenio con PETROECUADOR y solicitar la emisión de una factura, para lo cual deberá indicar su código y la clave de autorización automática obtenida del S.A.C.C.O. (Sistema de Autorizaciones Electrónicas) dispuesto por el Plan de Soberanía Energética. Dicha información, a través del sistema de teleproceso del Banco se remitirá al sistema de EP PETROECUADOR para validar el tipo de Cliente, producto solicitado y volumen disponible.

Una vez aceptada las condiciones de la factura, el Banco procederá a la impresión del comprobante de venta, con el cual se procederá al despacho en los diferentes Terminales del país.

Para el caso de aerocombustibles, la facturación se realizará posterior al despacho, en consideración a las condiciones atmosféricas y de peso. Los volúmenes a facturarse se remitirán vía electrónica, correo electrónico, fax, teléfono o cualquier otro medio de coordinación existente entre los funcionarios de EP PETROECUADOR y el Banco.

Por condiciones operativas, el proceso de facturación puede realizarse posterior al despacho, previa aprobación de las autoridades respectivas.

B) DE LAS ACTAS DE CONCILIACIÓN DE FACTURACIÓN

Para la conciliación de las facturas emitidas a través de las entidades bancarias, se obtendrá diariamente del sistema de teleproceso un listado de las facturas emitidas, el mismo que se confrontará con las elaboradas por el Banco, se determinarán las diferencias y se procederá a su depuración mediante la anulación, emisión de notas de débito o crédito, conforme a la Normativa de Procesos de la Comercializadora.

Al final de cada mes, se suscribirán Actas de Conciliación de Facturación entre los funcionarios responsables de EP PETROECUADOR y el Banco.

61.3.2. DE LA FACTURACIÓN DIRECTA

EP PETROECUADOR en su actividad de Comercializadora, a pedido del Cliente, por razones operativas, por emergencia o disposición de la autoridad competente, efectuará la facturación de los derivados de petróleo a través de sus funcionarios en la matriz, distritos o sucursales a nivel nacional.

Los procesos de facturación se realizarán de acuerdo a la Normativa de Procesos de la Comercializadora, los mismos que son de aplicación obligatoria.

A) DE LA CONCILIACIÓN DE LA FACTURACIÓN DIRECTA

La conciliación de la facturación directa se realizará diariamente, en cada uno de los sitios de emisión, obteniendo un listado de las facturas emitidas y verificando si fueron despachadas y canceladas, la depuración se efectuará mediante anulación, emisión de notas de débito o crédito, conforme a los procesos emitidos en la Normativa de Procesos de la Comercializadora.

61.3.3. DE LA RELIQUIDACIÓN DE FACTURAS

Para realizar la facturación real, previa conciliación de la facturación con las entidades bancarias y sucursales, cuando se determine diferencias en la entrega de volúmenes y/o modificación de precios se procederá a emitir notas de débito o crédito según el proceso establecido en la Normativa de Procesos de la Comercializadora.

El acreedor o deudor de dicho documento será el Cliente.

61.4. DE LA RECAUDACIÓN DE VALORES POR VENTA DE DERIVADOS DE PETRÓLEO

A) A TRAVÉS DE LAS ENTIDADES BANCARIAS

En la fecha de vencimiento de las facturas, más las horas que se concedan a las entidades bancarias como parte del Convenio (fecha de acreditación), el Banco está obligado a transferir los valores recaudados, los mismos que serán acreditados a las cuentas que EP PETROECUADOR en su actividad de comercializadora, mantenga en dicho banco. En caso de incumplimiento, se aplicarán las sanciones dispuestas en los convenios y se cobrarán los intereses de mora respectivos.

B) POR FACTURACIÓN DIRECTA

La recaudación de la facturación directa se realizará y garantizará mediante cheques certificados, pagos a través del sistema eSIGEF para instituciones públicas, prepagos, sistema de pagos interbancarios (SPI), convenios de pago, garantías y/o pólizas otorgadas por entidades financieras autorizadas por la Superintendencia de Bancos.

C) POR COMPENSACIÓN DE CUENTAS

Los valores por concepto de venta de derivados de petróleo a entidades del sector público con las cuales se mantengan obligaciones por pagar, podrán ser compensadas bajo los lineamientos establecidos en la normativa de compensación de adeudos para el sector público.

Para el caso de empresas privadas, la compensación de cuentas deberá ser autorizada por el Gerente de Comercialización de EP PETROECUADOR, para lo cual, obligatoriamente, deberán existir los comprobantes de venta y actas de compensación que demuestren la transacción económica.

Todas las obligaciones pendientes por venta de derivados de petróleo realizadas a PETROECUADOR y sus Filiales, una vez que entre en vigencia la Ley Orgánica de Empresas Públicas, serán dadas de baja contablemente.

D) DEL CONSUMO INTERNO

Se considerará consumo interno la entrega de combustibles desde los Terminales y Estaciones de Servicio de propiedad de EP PETROECUADOR, a las gerencias, unidades operativas, áreas, unidades de negocio, coordinaciones, etc., para el uso exclusivo de vehículos, equipos y maquinarias, para lo cual se emitirán las respectivas facturas con los requisitos previstos en la Ley.

El precio de facturación será el precio de Terminal y se darán de baja contra el gasto asignado a cada a gerencia, unidad operativa, áreas, unidades de negocio, coordinaciones, etc.

61.5. DEL CÁLCULO DE PRECIOS

61.5.1. DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DE PETRÓLEO ENTREGADOS POR LA EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR EN SU ACTIVIDAD DE ABASTECEDORA

El precio de los productos derivados de petróleo que son proporcionados en los diferentes Terminales de la EP PETROECUADOR, a nivel nacional, se calcularán a partir de los precios de Terminal más el margen de utilidad autorizado por el Gerente de Comercialización, costos específicos, impuestos, tasas y retenciones de ley.

A) DEL PRECIO EN TERMINAL

Los precios de los derivados de petróleo nacionales e internacionales, son fijados por el Presidente de la República, mediante la expedición Decretos Ejecutivos, publicados en el Registro Oficial.

Esta información será proporcionada obligatoriamente, por los funcionarios responsables del abastecimiento.

B) DEL MARGEN DE COMERCIALIZACIÓN

El margen de comercialización, diferencial o utilidad será aprobada por el Gerente de Comercialización.

Para determinar el margen de comercialización se analizará los costos en que se incurre para la comercialización de dicho producto, competencia, tipo de Cliente, volumen de ventas y cualquier otra condición que permita determinar un margen acorde al mercado. Con dicha información se efectuará un informe gerencial con varias alternativas, que demuestren en un flujo de caja la recuperación de los costos y la utilidad que genere dicho margen.

El Gerente de Comercialización tendrá la potestad de elegir y/o proponer una alternativa que mejor convenga a los intereses de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR y del Estado Ecuatoriano.

El margen de comercialización se calculará sobre el precio en Terminal más los costos específicos en que se incurra para la comercialización del combustible, así como los impuestos no recuperables.

El margen de comercialización podrá ser determinado en forma porcentual o fija dependiendo de la fluctuación de precios a nivel nacional e internacional.

C) DE LOS IMPUESTOS Y SUS RETENCIONES

El precio de Terminal más el margen de comercialización será la base imponible para el cálculo de impuestos; tales como: impuesto al valor agregado, impuesto a los vuelos internacionales, retención en la fuente de renta e IVA presuntivo, o cualquier otro que sea emitido por los Organismos pertinentes y publicados mediante leyes, reglamentos, decretos, etc.

61.5.2. DEL CÁLCULO DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DE PETRÓLEO ADQUIRIDOS POR LA EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR EN SU ACTIVIDAD DE COMERCIALIZADORA

El precio de los productos derivados de petróleo que son adquiridos en el mercado nacional e internacional a entidades públicas o privadas, se determinará de la siguiente forma:

A) DEL COSTO DE PRODUCTO

Para establecer el costo del producto derivado del petróleo, se sumará lo siguiente:

- Costo del producto
- Flete o transporte
- Impuestos no recuperables; y,
- Otros costos en que se incurra para que el producto esté disponible para su comercialización.

B) DEL MARGEN DE COMERCIALIZACIÓN

El margen de comercialización, diferencial o utilidad es aprobada por el Gerente de Comercialización.

Para determinar el margen de comercialización se analizará la competencia, tipo de Cliente, volumen de ventas y cualquier otra condición que permita determinar un margen acorde al mercado. Con dicha información se efectuará un informe gerencial con varias alternativas, que demuestren en un flujo de caja la recuperación de los costos y la utilidad que genere dicho margen.

El Gerente de Comercialización tendrá la potestad de elegir y/o proponer una alternativa que mejor convenga a los intereses de Empresa Pública EP PETROECUADOR y del Estado Ecuatoriano.

El margen de comercialización se calculará sobre el costo del producto; y, podrá ser determinado en forma porcentual o fija.

C) DE LOS IMPUESTOS Y SUS RETENCIONES

El costo del producto más el margen de comercialización será la base imponible para el cálculo de impuestos, tales como: impuesto al valor agregado, impuesto a los vuelos internacionales, retención en la fuente de renta e IVA presuntivo, o cualquier otro que sea emitido por los organismos pertinentes y publicados mediante leyes, reglamentos, decretos, entre otros.

61.6. DE LOS PLAZOS DE PAGO POR VENTA DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL PETRÓLEO

El Gerente de Comercialización, está autorizado para establecer los plazos de pago de las facturas por venta de derivados de petróleo, considerando los siguientes parámetros:

- Segmento al que corresponde el Cliente.
- Solicitud del Cliente.
- Plazos de pago de la adquisición de combustibles.

En ningún caso los plazos de pago superarán a los establecidos para la adquisición de derivados de petróleo a nivel nacional e internacional.

El plazo de pago se calculará a partir de la emisión de la factura, para lo cual, los despachos serán facturados máximo al día siguiente hábil, caso contrario, el plazo de pago se contará desde la fecha del despacho.

61.7. DEL PAGO DE FLETES POR TRANSPORTE DE COMBUSTIBLES

La EP PETROECUADOR en su actividad de Comercializadora, para el segmento de pesca artesanal y otros que sean determinados por ley, reconocerá el flete por el transporte de combustibles al precio determinado en los Acuerdos Ministeriales, que se expidan para el efecto.

Dicho rubro podrá ser cancelado mediante órdenes de pago y transferencias bancarias o mediante compensación de cuentas con el Cliente, debiendo existir obligatoriamente, los comprobantes de venta y actas de compensación que demuestren la transacción y permitan el registro de los costos respectivos.

61.8. DE LA ASIGNACIÓN DE VOLÚMENES REFERENCIALES A LOS CLIENTES Y DISTRIBUIDORES DE LA RED

En aplicación del Decreto Ejecutivo No. 1859 publicado en el Registro Oficial No. 364 del 26 de septiembre de 2006, la Comisión Interinstitucional determinará el volumen asignado a la EP PETROECUADOR en su actividad de comercializadora por Terminal, depósito y en el caso particular de GLP por ruta y Planta de Envasado.

Con esta asignación y en base a las estadísticas de venta de cada estación de servicio y del registro de los distribuidores y clientes en el catastro industrial de la Dirección Nacional de Hidrocarburos, se establecerá un volumen referencial por Terminal y Depósito, el cual se comunicará a las Sucursales para su cumplimiento.

Para el caso de las estaciones nuevas afiliadas a la red, durante tres meses se establecerá un cupo abierto hasta su posicionamiento en el mercado.

Si se requiere mayor volumen, reasignación o redistribución entre terminales se solicitará por escrito, las modificaciones o incremento con los justificativos respectivos.

61.9. DEL CONTROL DE CALIDAD, CANTIDAD E IMAGEN DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO AFILIADAS A LA RED DE EP PETROECUADOR EN SU ACTIVIDAD DE COMERCIALIZADORA.

Para mantener la calidad, cantidad e imagen de las estaciones de servicio afiliadas a la red de EP PETROECUADOR en su actividad de comercializadora, se realizarán inspecciones mensuales a cada una de las estaciones de servicio para lo cual, se realizará un cronograma de visitas.

Los funcionarios asignados para efectuar el control serán responsables legal y pecuniariamente, en caso de incumplimiento del procedimiento establecido en la Normativa de Procesos de la Comercializadora.

61.10. DEL CONTROL Y MANEJO DE ESTACIONES DE SERVICIO

A) DE LOS CONVENIOS PARA LA PROVISIÓN DE COMBUSTIBLE

Las estaciones de servicio en su actividad de comercializar combustibles están autorizadas a proveer combustible a crédito mediante la suscripción de convenios PETROCARD.

B) DE LA FACTURACIÓN A CRÉDITO

Las Estaciones de Servicio estarán autorizadas a suscribir convenios de crédito, denominados PETROCARD, en los cuales se estipularán que dentro de los primeros diez días de cada mes, se emitirá la factura a los Clientes inmersos en este sistema, una vez conciliado los volúmenes y valores despachados.

C) DE LA FACTURACIÓN AL CONTADO

Con el propósito de dar cumplimiento con el Reglamento de Comprobantes de Venta y Retenciones, emitido por el Servicio de Rentas Internas, la Estación de Servicio Amazonas de EP PETROECUADOR, realizará el canje de Notas de Venta por Facturas a sus consumidores finales que requieran este documento para la declaración de sus impuestos, para lo cual se dispondrá de una ventanilla de atención al Cliente, que atenderá las 24 horas del día y los 365 días del año.

Adicionalmente, en las islas de despacho existentes, deberán tener los equipos necesarios, para que el funcionario de despacho pueda canjear las notas de venta por facturas, el momento mismo de atención al Cliente.

D) DE LA RECAUDACIÓN

Al finalizar cada turno, se procederá a emitir los reportes por despachador del Sistema Fuel Control, posteriormente se emitirá el reporte de lecturas electrónicas, el que será ingresado en una hoja electrónica para obtener la venta total por isla de despacho.

El funcionario responsable realizará el recuento del dinero en efectivo; se registrarán las ventas a través de las tarjetas de crédito y tarjetas PETROCARD de cada uno de los auxiliares de despacho, para imprimir el detalle de lo entregado en la hoja de lecturas mecánicas del despachador; se ordenarán los billetes por denominación, haciendo paquetes de cien billetes; se imprimirá el resumen de lo recaudado y se entregará al recaudador del Banco respectivo para su verificación y el transporte de valores, para ser acreditados en la cuenta que la Estación de Servicio Amazonas mantenga en la Entidad Bancaria.

Finalmente, se emitirán los reportes consolidados para su respectivo archivo.

61.11. DE LA ACREDITACIÓN Y TRANSFERENCIA DE VALORES EN CUENTAS QUE LA ESTACIÓN DE SERVICIO AMAZONAS MANTENGA EN UNA ENTIDAD BANCARIA.

Para la Estación de Servicio Amazonas, se suscribirá un Convenio con el Banco respectivo, en el cual se estipulará lo siguiente:

El Banco acreditará los depósitos en efectivo el mismo día que los valores son retirados de la Estación de Servicio Amazonas, a excepción de los días no laborables, los mismos que serán acreditados el primer día hábil.

El Banco acreditará los depósitos en cheques locales a las 48 horas, y los cheques de su Banco, el mismo día de acuerdo a la normatividad vigente.

Los plazos para la ejecución de los débitos por parte del Banco Central del Ecuador, no serán mayor a cuatro días calendario contados a partir de la fecha de su recaudación o depósito.

Para la Estación Guayaquil, se suscribirá un convenio con una institución bancaria, en el que se estipule un costo por el transporte de valores.

61.12. DE LA CONTABILIDAD

El registro contable de las estaciones de servicio de EP PETROECUADOR, se lo realizará en concordancia con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Ley Régimen Tributario Interno, Normas y Reglamentos del Sistema Financiero de la República del Ecuador.

61.13. PROCEDIMIENTO DE TRABAJO: SUPERVISAR Y CONTROLAR FUNCIONAMIENTO DE ESTACIONES DE SERVICIO

A) De la Supervisión y control de funcionamiento de las estaciones de servicios:

- Se realizarán visitas de inspección a las estaciones de servicios de propiedad de EP PETROECUADOR, con la finalidad de verificar el cumplimiento de los procedimientos de comercialización; de las disposiciones que emita las autoridades de la Empresa; y, de las entidades de control.
- Se reportarán las novedades encontradas al superior inmediato, con el fin de que se implementen y adopten las acciones pertinentes del caso.
- Se realizará el seguimiento y control respectivo del cumplimiento de las disposiciones realizadas.

B) De la gestión de procesos de contratación de bienes y servicios para las estaciones de servicios:

La contratación de bienes y servicios para las Estaciones de Servicios, se someterán a las disposiciones constantes en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Reglamento y Resoluciones expedidas por el INCOP, para lo cual, se remitirá al área pertinente, el listado de los procedimientos de contratación planificados para cada año, con el fin de que sean incorporados en el Plan Anual de Contrataciones (PAC); se elaborará las especificaciones técnicas de bien o servicio a contratarse y el presupuesto referencial; se requerirá la emisión de la certificación presupuestaria correspondiente; se requerirá la autorización de inicio del proceso; se elaborarán los pliegos en base a los modelos obligatorios publicados en el INCOP; y, se realizará el seguimiento del procedimiento.

C) Del Control de personal de las estaciones de servicios:

- El Supervisor de la estación de servicio deberá reportar las novedades e incumplimientos del Reglamento Interno de Trabajo del personal a su cargo al Coordinador de Estaciones de Servicios.
- El Coordinador de las Estaciones de Servicio, solicitará la aplicación del Reglamento Interno de Trabajo a Administración y Desarrollo del Talento Humano.
- El Coordinador de las Estaciones de Servicio deberá coordinar con áreas afines, las acciones correctivas para mejorar el ambiente laboral.

- De presentarse continuas novedades y faltas graves cometidas por parte del personal que labora en la Estación de Servicios, se solicitará a la autoridad pertinente, la adopción de las acciones legales que fueren pertinentes.

D) Del pedido de combustibles en las estaciones de servicios:

- El pedido de combustibles se realizará en base al stock diario de la Sucursal, acompañando las autorizaciones electrónicas para la compra a través del Sistema de Abastecimiento y Comercialización de combustibles SACCO, para lo cual, deberá contar con un código de acceso al sistema, proporcionado por la Unidad de Atención al Cliente.
- Le corresponderá al Supervisor de la Estación de Servicios, coordinar con el Supervisor de la Sucursal la emisión de la factura correspondiente, y/o con el Banco en el que se mantenga la cuenta de la Estación.

E) De la recepción de productos limpios en las estaciones de servicios

- La recepción de los productos en las estaciones de servicio deberán cumplir con los procedimientos establecidos en las normas de seguridad industrial y protección ambiental vigentes.
- Los Analistas Técnicos y/o Auxiliares de Despacho a cargo de la recepción de los productos en las estaciones de servicios, serán responsables del cumplimiento del procedimiento establecido en la Normativa de Procesos de la Comercializadora.
- Los Analistas Técnicos y/o Auxiliares de Despacho, elaborarán las actas de entrega - recepción de combustibles correspondientes, en las que de presentarse novedades, serán reportadas al Supervisor de la Estación de Servicios, para que se adopten las acciones pertinentes; y, de ser necesario, se realicen los descuentos correspondientes al transportista contratado por la empresa.

F) De la recepción de GLP automotriz en las estaciones de servicios.

Se deberá cumplir con la recepción de GLP Automotriz en acatamiento de los procedimientos establecidos en la Normativa de la Comercializadora.

G) Del despacho de productos en Islas

La estación de servicios deberá atender al público en los horarios establecidos para el despacho de combustibles, para lo cual se cumplirá con las normas de seguridad, se brindará una atención personalizada, eficiente y se emitirán los comprobantes de venta correspondientes.

61.14. DEL PLAZO DE PAGO POR FACTURACIÓN DE LUBRICANTES

- A) **Del Plazo de Pago por efectos de facturación.**- El plazo de pago por efectos de facturación de lubricantes, se realizará de acuerdo al siguiente esquema:

SEGMENTO	DÍAS CALENDARIO
EP PETROECUADOR Y SUS GERENCIAS	30
DISTRIBUIDORES	80
INSTITUCIONES PÚBLICAS	De 30 hasta 60

- B) **Del Margen de Comercialización.**- Los márgenes de comercialización por efectos de venta de lubricantes, se realizará de acuerdo al siguiente esquema:

SEGMENTO	MARGEN DE COMERCIALIZACIÓN (%)
EP PETROECUADOR Y SUS GERENCIAS	DEL 5% AL 10%
DISTRIBUIDORES	DEL 7% AL 10%
INSTITUCIONES PÚBLICAS	DEL 5% AL 10%

PROCESO: COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

Artículo 62.- De la comercialización internacional.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Comercialización Internacional", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables:

Literales A), B), C), D), E), F), G), H), I), J), K), L), M), N), O), P), Q), R), S), T), U), V), W. Derogados mediante Resolución P2010151 de 29 octubre 2010, en incluidos en Normativa de Procesos "Comercialización" mediante la misma resolución.

TÍTULO VI
MACROPROCESO: TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO

Capítulo I
GENERALIDADES

Introducción.- El transporte y almacenamiento de petróleo y productos derivados constituyen etapas claves para el funcionamiento eficiente del sistema de provisión de crudo para

refinación, el correspondiente para la exportación y el abastecimiento oportuno de combustibles en el país.

Artículo 63.- Objeto.- El principal objeto del transporte y almacenamiento será la entrega oportuna de crudo a los centros de refinación y de sus derivados para su distribución a nivel nacional, en función a las normas de calidad establecidas y de la cantidad requerida en los planes operativos de la EP.

Artículo 64.- Alcance.- Iniciará con la recepción de crudo y derivados de las diferentes estaciones o cabeceras y finalizará con la entrega de crudo a las refinерías o buque tanques, y de derivados en los centros de distribución.

Artículo 65.- Responsabilidad.- Serán responsables de este macroproceso, los siguientes servidores, en lo correspondiente a su ámbito de acción:

- Gerente de Transporte y Almacenamiento
- Superintendente de Oleoducto
- Superintendente de Poliductos
- Superintendente de Terminales y Depósitos

Artículo 66.- Portafolio de Procesos.- Este macroproceso abarcará los siguientes procesos (nivel 1):

- Recibir y almacenar crudo y derivados
- Transportar crudo y derivados
- Despachar crudo y derivados

Los subprocesos (nivel 2 en adelante) estarán normados en la normativa de procesos respectiva.

Capítulo II MARCO LEGAL

Sección I NORMATIVA EXTERNA

Artículo 67.- El Macroproceso "Transporte y Almacenamiento" se realizará conforme lo dispone la Legislación de la materia y demás normativa aplicable.

Sección II NORMATIVA INTERNA

PROCESO: RECIBIR Y ALMACENAR CRUDO Y DERIVADOS

Artículo 68.- De la recepción y almacenamiento de crudo y derivados.- Estarán regidos a través de:

- Procedimiento general de operaciones del Oleoducto Transecuatoriano.
- Normativa de procesos "Movimiento de productos en poliductos".
- Normativa de Procesos "Movimiento de Productos en Terminales, Depósitos y Plantas de Gas".
- Normativa de procesos "Gestión y control de calidad de derivados".

PROCESO: TRANSPORTAR CRUDO Y DERIVADOS

Artículo 69.- Del transporte de crudo y derivados.- Estará regido a través de:

- Procedimiento general de operaciones del Oleoducto Transecuatoriano.
- Normativa de procesos "Movimiento de productos en poliductos".
- Normativa de Procesos "Movimiento de Productos en Terminales, Depósitos y Plantas de Gas".
- Normativa de procesos "Gestión y control de calidad de derivados".

PROCESO: DESPACHAR CRUDO Y DERIVADOS

Artículo 70.- Del despacho de crudos y derivados.- Estará regido a través de:

- Procedimiento general de operaciones del Oleoducto Transecuatoriano.
- Normativa de procesos "Movimiento de productos en poliductos".
- Normativa de Procesos "Movimiento de Productos en Terminales, Depósitos y Plantas de Gas".
- Normativa de procesos "Gestión y control de calidad de derivados".
- Procedimiento de carga de crudo en operación automática en el Oleoducto Transecuatoriano.
- Procedimiento de carga en operación manual modo automático en el Oleoducto Transecuatoriano.
- Procedimiento de carga en operación manual modo local en el Oleoducto Transecuatoriano.
- Procedimiento de carga en operación manual modo manual en el Oleoducto Transecuatoriano.

TÍTULO VII MACROPROCESO: SEGURIDAD, SALUD Y AMBIENTE

Capítulo I GENERALIDADES

Introducción.- La empresa declara su compromiso de impulsar el desarrollo y la productividad de las actividades hidrocarburíferas, propiciando condiciones de trabajo óptimas, garantizando la integridad física y mental de sus trabajadores, preservando el ambiente con responsabilidad social; para lo cual establece sistemas de gestión ambiental, social, seguridad y salud; conforme a la normativa que rige en esta materia.

Artículo 71.- Objeto.- Determinar e implementar los productos y servicios que genera la gestión ambiental, social, seguridad y salud en las diferentes fases hidrocarburíferas y con el entorno; estableciendo la conexión adecuada entre los procesos y la normativa de aplicación que permita alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia.

Artículo 72.- Alcance.- El ámbito de aplicación está definido por la gestión social y ambiental de la empresa, así como la gestión en seguridad y salud de sus trabajadores, como habilitantes de los procesos de exploración, producción, refinación, transporte y comercialización de hidrocarburos, bajo el estricto cumplimiento de las normativas de aplicación, para que las actividades empresariales no afecten al ambiente y a quienes habitan en las áreas de influencia y a sus trabajadores.

Artículo 73.- Responsabilidad.- Serán responsables de este macroproceso, los siguientes servidores, en lo correspondiente a su ámbito de acción:

- Gerente de Seguridad, Salud y Ambiente
- Subgerente de Gestión Socio Ambiental
- Subgerente de Seguridad y Salud
- Subgerente de Seguridad Física

Artículo 74.- Portafolio de Procesos.- Este macroproceso abarcará los siguientes procesos (nivel 1):

- Gestión de Seguridad y Salud Ambiental y Biológica
- Gestión Socio Ambiental
- Protección Integral

Los subprocesos (nivel 2 en adelante) estarán normados en la normativa de procesos respectiva.

Capítulo II MARCO LEGAL

Sección I NORMATIVA EXTERNA

Artículo 75.- El Macroproceso "Seguridad, Salud y Ambiente" se realizará conforme lo dispone la Legislación de la materia y demás normativa aplicable.

Sección II NORMATIVA INTERNA

PROCESO: GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD AMBIENTAL Y BIOLÓGICA; GESTIÓN SOCIO AMBIENTAL; Y, PROTECCIÓN INTEGRAL

Artículo 76.-

- a) *De la gestión de seguridad y salud ambiental y biológica.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Gestión de la Seguridad y Salud Ambiental y Biológica", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.*
- b) *De la gestión socio ambiental.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Gestión Socio Ambiental", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.*
- c) *De la protección integral.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Protección Integral", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.*

Artículo 77.- Reformado mediante Resolución P2011200 de 04 agosto 2011.

TÍTULO VIII MACROPROCESO: MANTENIMIENTO OPERATIVO

Capítulo I GENERALIDADES

Introducción.- Las operaciones de mantenimiento tienen lugar frente a la constante amenaza que implica la ocurrencia de una falla o error en un sistema, maquinaria o equipo, y la necesidad de optimizar el rendimiento de las unidades y componentes de la industria hidrocarburífera.

Artículo 78.- Objeto.- La ejecución de este macroproceso buscará asegurar que todos los componentes industriales de la empresa cumplan y sigan cumpliendo la función para la que fueron diseñados, por medio de:

- Mantener la disponibilidad y confiabilidad planeadas de la función deseada.
- Cumplir con los requisitos del sistema de gestión de mantenimiento.
- Cumplir las normas de salud, seguridad y medio ambiente.
- Cumplir las recomendaciones de fabricantes.
- Cumplir con la normativa y procesos de calidad.

El objetivo buscado por el mantenimiento es contar con instalaciones en óptimas condiciones en todo momento, para asegurar una disponibilidad total del sistema en todo su rango de performance, lo cual está basado en la carencia de errores y fallas. El mantenimiento además debe estar destinado a:

- Optimizar la producción del sistema
- Reducir los costos por averías
- Disminuir el gasto por nueva maquinaria y equipos
- Maximizar la vida útil de las instalaciones
- Control efectivo del ciclo de vida de los activos
- Minimizar el Impacto Ambiental

Artículo 79.- Alcance.- El mantenimiento de los componentes industriales comprenderá la planificación, programación, ejecución y control del mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo.

Artículo 80.- Responsabilidad.- Serán responsables de este macroproceso, los siguientes servidores, en lo correspondiente a su ámbito de acción:

GERENCIA DE EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN

- Subgerente de Producción

GERENCIA DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO

- Superintendente de Oleoducto
- Superintendente de Poliducto
- Superintendente del Terminales y Depósitos

GERENCIA DE REFINACIÓN

- Subgerente de Operaciones de Refinación

Artículo 81.- **Portafolio de Procesos.**- Este macroproceso abarcará los siguientes procesos (nivel 1):

- Elaboración del plan de mantenimiento
- Ejecución del Mantenimiento

Los subprocesos (nivel 2 en adelante) estarán normados en la normativa de procesos respectiva.

DOCUMENTO IMPRESO NO CONTROLADO

Capítulo II MARCO LEGAL

Sección I NORMATIVA EXTERNA

Artículo 82.- El Macroproceso "Mantenimiento Operativo" se realizará conforme lo dispone la Legislación de la materia y demás normativa aplicable.

Sección II NORMATIVA INTERNA

PROCESO: ELABORACIÓN DEL PLAN DE MANTENIMIENTO

Artículo 83.- **De la Elaboración del Plan de Mantenimiento.**- Estará regida a través de la normativa de procesos "Elaboración del Plan de Mantenimiento", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

Artículo 84.- *Derogado mediante Resolución 2011120 de 05 mayo 2011, información incluida en Normativa de Procesos "Mantenimiento Operativo".*

Artículo 85.- *Derogado mediante Resolución 2011120 de 05 mayo 2011, información incluida en Normativa de Procesos "Mantenimiento Operativo".*

PROCESO: EJECUCIÓN DEL MANTENIMIENTO

Artículo 86.- De la Ejecución del Mantenimiento.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Ejecución del Mantenimiento", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

Artículo 87.- *Derogado mediante Resolución 2011120 de 05 mayo 2011, información incluida en Normativa de Procesos "Mantenimiento Operativo".*

Artículo 88.- *Derogado mediante Resolución 2011120 de 05 mayo 2011, información incluida en Normativa de Procesos "Mantenimiento Operativo".*

Artículo 89.- *Derogado mediante Resolución 2011120 de 05 mayo 2011, información incluida en Normativa de Procesos "Mantenimiento Operativo".*

Artículo 90.- *Derogado mediante Resolución 2011120 de 05 mayo 2011, información incluida en Normativa de Procesos "Mantenimiento Operativo".*

Artículo 91.- *Derogado mediante Resolución 2011120 de 05 mayo 2011, información incluida en Normativa de Procesos "Mantenimiento Operativo".*

DOCUMENTO IMPRIMIDO NO CONTROLADO

NORMATIVA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

TÍTULO IX MACROPROCESO: ADMINISTRACIÓN

Capítulo I GENERALIDADES

Introducción.- Es necesario planificar, organizar y gestionar oportunamente la provisión de servicios administrativos, manejo de la documentación y transporte aéreo, a fin de satisfacer las necesidades y contribuir al desarrollo de las actividades de todas las dependencias administrativas y operativas de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.

Artículo 92.- Objeto.- El macroproceso "Administración" comprende los procesos de Servicios Administrativos, Manejo de la Documentación y Transporte Aéreo, con la finalidad de cumplir de manera eficiente y oportuna las necesidades y requerimientos realizados por los clientes internos, constituidos por otros macroprocesos y procesos que son parte de la estructura empresarial.

Artículo 93.- Alcance.- El macroproceso "Administración" brinda apoyo a los macroprocesos y procesos de la empresa a nivel nacional, a través de sus coordinaciones descentralizadas, desde la recepción del requerimiento hasta la entrega oportuna del servicio.

Artículo 94.- Responsabilidad.- Serán responsables de este macroproceso, los siguientes servidores, en lo correspondiente a su ámbito de acción:

- Gerente de Desarrollo Organizacional
- Subgerente de Gestión Administrativa
- Subgerentes de Desarrollo Organizacional (Unidades de Negocio)
- Coordinador General de Aviación
- Coordinador General de Desarrollo Organizacional (Gerencia de Seguridad, Salud y Ambiente)
- Coordinadores Sénior de Gestión Administrativa (Unidades de Negocio)
- Coordinador de Gestión Administrativa (Gerencia de Seguridad, Salud y Ambiente)

Artículo 95.- Portafolio de Procesos.- Este macroproceso abarcará los siguientes procesos (nivel 1):

- Servicios Administrativos
- Manejo de la Documentación
- Transporte aéreo

Los subprocesos (nivel 2 en adelante) estarán normados en la normativa de procesos respectiva.

Capítulo II MARCO LEGAL

Sección I NORMATIVA EXTERNA

Artículo 96.- El Macroproceso "Administración" se realizará conforme lo dispone la Legislación de la materia y demás normativa aplicable.

Sección II NORMATIVA INTERNA

PROCESO: SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Artículo 97.- De los Servicios Administrativos.- Estarán regidos a través de la normativa de procesos "Servicios Administrativos", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

Artículo 98.- Derogado mediante Resolución P2011010 de 11 enero 2011, información incluida en Normativa de Procesos "Administración" aprobada con la misma resolución.

Artículo 99.- Derogado mediante Resolución P2011010 de 11 enero 2011, información incluida en Normativa de Procesos "Administración" aprobada con la misma resolución.

Artículo 100.- Derogado mediante Resolución P2011010 de 11 enero 2011, información incluida en Normativa de Procesos "Administración" aprobada con la misma resolución.

Artículo 101.- Derogado mediante Resolución P2011010 de 11 enero 2011, información incluida en Normativa de Procesos "Administración" aprobada con la misma resolución.

Artículo 102.- Derogado mediante Resolución P2011010 de 11 enero 2011, información incluida en Normativa de Procesos "Administración" aprobada con la misma resolución.

PROCESO: MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN

Artículo 103.- Del Manejo de la Documentación.- Estará regido a través de la normativa de procesos "Manejo de la Documentación", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: TRANSPORTE AÉREO

Artículo 104.- Del Transporte Aéreo.- Estará regido a través de la normativa de procesos "Transporte Aéreo", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

DOCUMENTO IMPRESO NO CONTROLADO

TÍTULO X MACROPROCESO: ABASTECIMIENTOS

Capítulo I GENERALIDADES

Introducción.- La Gestión de Abastecimientos, tiene como su principal función satisfacer los requerimientos de las diferentes áreas usuarias de obras, bienes, servicios y consultoría, que demandan para el normal funcionamiento y desarrollo de sus actividades, aplicando la normativa legal interna y externa, a fin de incrementar la eficiencia, eficacia y optimizando el desempeño administrativo de la empresa, con lo cual se está contribuyendo a lograr una administración moderna, dinámica y proactiva acorde a las exigencias de un mundo globalizado.

Artículo 105.- Objeto.- El macroproceso de Abastecimientos tendrá por objeto abastecer de manera programada, coordinada, oportuna y eficiente de obras, bienes, servicios y consultoría indispensables para el desarrollo de la gestión administrativa y operativa de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.

Artículo 106.- Alcance.- Este macroproceso iniciará desde la recepción del requerimiento de las áreas usuarias, el trámite del proceso precontractual para la adquisición o contratación y culminará con la entrega de obras, bienes, servicios y consultorías a entera satisfacción de las áreas requerentes.

Artículo 107.- Responsabilidad.- Serán responsables de este macroproceso, los siguientes servidores, en lo correspondiente a su ámbito de acción:

- Gerente de Desarrollo Organizacional
- Subgerente de Gestión de Abastecimientos
- Subgerentes de Desarrollo Organizacional (Unidades de Negocio)
- Coordinador General de Desarrollo Organizacional (Gerencia de Seguridad, Salud y Ambiente)
- Coordinadores Generales de Contratos (Unidades de Negocio)
- Coordinadores Sénior de Gestión de Abastecimientos (Unidades de Negocio)
- Coordinador de Gestión de Abastecimientos (Gerencia de Seguridad, Salud y Ambiente)

Artículo 108.- Portafolio de Procesos.- Este macroproceso abarcará los siguientes procesos (nivel 1):

- Planificación de Compras y Contrataciones (PAC)
- Adquisición de Bienes
- Contratación de Obras, Servicios y Consultoría
- Gestión de Bodegas.

Los subprocesos (nivel 2 en adelante) estarán normados en la normativa de procesos respectiva.

Capítulo II MARCO LEGAL

Sección I NORMATIVA EXTERNA

Artículo 109.- El Macroproceso "Abastecimientos" se realizará conforme lo dispone la Legislación de la materia y demás normativa aplicable.

Sección II NORMATIVA INTERNA

PROCESO: PLANIFICACIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIONES (PAC)

Artículo 110.- Este proceso se regirá por el procedimiento para la "Administración del plan anual de contrataciones (PAC) de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR".

PROCESO: ADQUISICIÓN DE BIENES

Artículo 111.- Este proceso se regirá por la siguiente normativa interna:

- Procedimiento de desconcentración empresarial para la contratación de bienes, obras, servicios y consultoría.
- Procedimiento para la adquisición de bienes y contratación de servicios en el exterior; y, adquisición de bienes y contratación de servicios en situación de emergencia.
- Procedimiento para la adquisición de repuestos o accesorios; bienes y servicios único en el mercado o proveedor único bajo régimen especial.
- Procedimiento para la utilización de listas públicas de precios para actividades de exploración y explotación de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
- Procedimiento para el funcionamiento de las comisiones de contrataciones de obras, bienes, servicios específicos y consultoría para actividades de exploración y explotación de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
- Procedimiento para administración, fiscalización de obras y supervisión de bienes y servicios de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
- Procedimiento para la elaboración y firma de actas provisionales y definitivas para contratos de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.

- Procedimiento para la contratación de obras, bienes, servicios específicos y consultoría para las actividades de exploración y explotación de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.

PROCESO: CONTRATACIÓN DE OBRAS, SERVICIOS Y CONSULTORÍA

Artículo 112.- Este proceso se regirá por la siguiente normativa interna:

- Procedimiento de desconcentración empresarial para la contratación de bienes, obras, servicios y consultoría.
- Procedimiento para la adquisición de bienes y contratación de servicios en el exterior; y, adquisición de bienes y contratación de servicios en situación de emergencia.
- Procedimiento para la adquisición de repuestos o accesorios; bienes y servicios único en el mercado o proveedor único bajo régimen especial.
- Procedimiento para la utilización de listas públicas de precios para actividades de exploración y explotación de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
- Procedimiento para el funcionamiento de las comisiones de contrataciones de obras, bienes, servicios específicos y consultoría para actividades de exploración y explotación de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
- Procedimiento para administración, fiscalización de obras y supervisión de bienes y servicios de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
- Procedimiento para la elaboración y firma de actas provisionales y definitivas para contratos de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
- Procedimiento para la contratación de obras, bienes, servicios específicos y consultoría para las actividades de exploración y explotación de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.

Artículo 113.- De la adquisición de bienes y de la contratación de obras servicios y consultoría.- Estará regida a través del procedimiento de "Desconcentración empresarial para la contratación de bienes, obras, servicios y consultoría".

"Procedimiento de Desconcentración Empresarial" retirado e incluido en Normativa de Procesos "Abastecimientos" aprobada con Resolución P2011013 de 11 enero 2011, con información actualizada por el Directorio de la Empresa mediante Resolución No. DIR-EPP-04-2010-04-29 Y DIR-EPP-16-2010-07-22.

PROCESO: BODEGAS

Artículo 114.- Este proceso se regirá por la siguiente normativa interna:

- Procedimiento para la toma física de los materiales y repuestos existentes en las bodegas de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.
- Procedimiento para administración y control de bodegas de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.

TÍTULO XI

MACROPROCESO: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (TIC)

Capítulo I

GENERALIDADES

Introducción.- El valor significativo y relevante de la información, producto de las operaciones y procesos del negocio y, el uso de esta, requiere de la aplicación de técnicas y medidas de control que garanticen la prestación de los servicios y su continuidad, así como la reducción de riesgos que pongan en peligro la estabilidad del sistema operacional, organizacional y del sistema macro de la organización, lo que conlleva a la necesidad de optimizar los recursos de TIC en apoyo y alineación con los objetivos de la organización a través de procesos efectivos que constituyen la "Gestión de TIC".

Artículo 115.- Objeto.- La ejecución de este macroproceso buscará proporcionar tecnologías de información y comunicación necesarias que soporten las operaciones de la organización, alineadas a las estrategias y objetivos empresariales.

Los objetivos de una buena gestión de servicios TIC contemplarán:

- Alinear su gestión a los objetivos empresariales.
- Garantizar la continuidad de los servicios de TIC.
- Proporcionar servicios de calidad.
- Administrar en forma óptima los recursos de TIC
- Gestionar los riesgos asociados a los servicios de TIC.

Artículo 116.- Alcance.- Este macroproceso estará orientado a proporcionar productos y servicios relacionados con sistemas informáticos y de comunicaciones, en alineación con los objetivos de la organización y abarca desde la fase de diagnóstico y de planificación hasta la implantación, supervisión y optimización de los mismos, proporcionando confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información.

Artículo 117.- Responsabilidad.- Serán responsables de este macroproceso, los siguientes servidores, en lo correspondiente a su ámbito de acción:

- Gerente de Desarrollo Organizacional
- Subgerente de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Artículo 118.- Portafolio de procesos.- Este macroproceso abarcará los siguientes procesos (nivel 1):

- Planear y Organizar TIC (PO)
- Adquirir e Implantar TIC (AI)
- Entregar y Dar Soporte de TIC (DS)
- Monitorear y evaluar TIC (ME)

Los subprocesos (nivel 2 en adelante) estarán normados en la normativa de procesos respectivo.

Capítulo II MARCO LEGAL

Sección I NORMATIVA EXTERNA

Artículo 119.- El Macroproceso "Tecnologías de la Información y Comunicaciones" se realizará conforme lo dispone la Legislación de la materia y demás normativa aplicable.

Sección II NORMATIVA INTERNA

PROCESO: PLANEAR Y ORGANIZAR TIC (PO)

Artículo 120.- De la planificación y organización de TIC.- Estarán regidas a través de la normativa de procesos "Planear y organizar TIC (PO)", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: ADQUIRIR E IMPLANTAR TIC (AI)

Artículo 121.- De la adquisición e implantación de TIC.- Estarán regidas a través de la normativa de procesos "Adquirir e implantar TIC (AI)", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: ENTREGAR Y DAR SOPORTE DE TIC (DS)

Artículo 122.- De la entrega y soporte de TIC.- Estarán regidos a través de la normativa de procesos "Entregar y dar soporte de TIC (DS)", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: MONITOREAR Y EVALUAR TIC (ME)

Artículo 123.- Del monitoreo y evaluación de TIC.- Estarán regidos a través de la normativa de procesos "Monitorear y evaluar TIC (ME)", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

NORMATIVA DE GESTIÓN FINANCIERA

TÍTULO XII MACROPROCESO: FINANZAS

Capítulo I GENERALIDADES

Introducción.- Este macroproceso consiste en administrar en forma óptima los recursos económicos y financieros que se generan por las actividades de producción y comercialización del crudo y sus derivados en los mercados interno y externo, que permiten garantizar el financiamiento de los costos y gastos de operación y de inversión de la empresa para la consecución de las metas y objetivos empresariales, así como disponer de los excedentes para transferirlos al Ministerio de Finanzas en beneficio del Presupuesto General del Estado y por ende del país.

Artículo 124.- Objeto.- Planificar, controlar y recaudar con oportunidad los ingresos de las exportaciones de petróleo y derivados, venta interna de derivados y del servicio de transporte por el oleoducto, para atender el pago de las obligaciones contraídas por la empresa con proveedores y contratistas; generar información financiera consolidada, oportuna y confiable sobre las operaciones y resultados de la Empresa.

Artículo 125.- Alcance.- Este macroproceso abarca desde la determinación del origen de los fondos por venta de bienes y servicios, hasta la cancelación y registro de las obligaciones a proveedores y contratistas con los cuales la empresa adquirió sus compromisos.

Artículo 126.- Responsabilidad.- Serán responsables de este macroproceso, los siguientes servidores, en lo correspondiente a su ámbito de acción:

- Subgerente de Gestión Financiera
- Subgerentes de Desarrollo Organizacional (Unidades de Negocio)
- Coordinador General de Desarrollo Organizacional (Gerencia de Seguridad, Salud y Ambiente)
- Coordinadores Sénior de Gestión Financiera (Unidades de Negocio)
- Coordinador de Gestión Financiera (Gerencia de Seguridad, Salud y Ambiente)

Artículo 127.- Portafolio de Procesos.- Este macroproceso abarcará los siguientes procesos (nivel 1):

- Presupuesto
- Tesorería
- Contabilidad
- Seguros
- Coactivas

Los subprocesos (nivel 2 en adelante) estarán normados en la normativa de procesos respectiva.

Capítulo II **MARCO LEGAL**

Sección I **NORMATIVA EXTERNA**

Artículo 128.- El Macroproceso "Finanzas" se realizará conforme lo dispone la Legislación de la materia y demás normativa aplicable.

Sección II **NORMATIVA INTERNA**

PROCESO: PRESUPUESTO

Artículo 129.- Del manejo presupuestario.- Estará regido a través de la normativa del proceso "Presupuesto", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

Artículo 130.- Derogado mediante Resolución P2011015 de 11 enero 2011, información incluida en Normativa de Procesos "Finanzas" aprobada mediante Resolución P2010183 de 1 diciembre 2010.

PROCESO: TESORERÍA

Artículo 131.- Del manejo de tesorería.- Estará regido a través de la normativa de procesos de "Tesorería", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: CONTABILIDAD

Artículo 132.- Del manejo de contabilidad.- Estará regido a través de la normativa de procesos de "Contabilidad", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: SEGUROS

Artículo 133.- Del manejo de seguros.- Estará regido a través de la normativa de procesos de "Seguros", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: COACTIVAS

Artículo 134.- Del manejo de coactivas.- Estará regido a través de la normativa de procesos de "Coactivas", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

Artículo 135.- *Derogado mediante Resolución P2011015 de 11 enero 2011, información incluida en Normativa de Procesos "Finanzas" aprobada mediante Resolución P2010183 de 1 diciembre 2010.*

DOCUMENTO IMPRESO NO CONTROLADO

NORMATIVA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

TÍTULO XIII MACROPROCESO: TALENTO HUMANO

NORMAS INTERNAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Capítulo I GENERALIDADES

Introducción.- La Gestión del Talento Humano está ligada a la estrategia de la empresa de proyectar su cultura organizacional mediante la administración, desarrollo y motivación del talento humano, empleando modelos de gestión humanistas y herramientas técnicas de alta eficiencia empresarial, generadores de procesos y procedimientos transparentes, equitativos y justos.

Por tanto, se diseñó el Modelo Integrado de Gestión Estratégica del Talento Humano como un modelo integral que contribuye al cumplimiento de objetivos individuales y empresariales, detectando, adquiriendo, potencializando y desarrollando conocimientos, habilidades y destrezas que generen una cultura organizacional diferenciadora y se transforme en una ventaja competitiva ante los nuevos retos de la Industria hidrocarburífera.

Artículo 136.- Retirado de la presente normativa, *debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".*

Artículo 137.- Retirado de la presente normativa, *debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".*

Artículo 138.- Retirado de la presente normativa, *debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".*

Artículo 139.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Capítulo II MARCO LEGAL

Sección I NORMATIVA EXTERNA

Artículo 140.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Sección II NORMATIVA INTERNA

Artículo 141.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 142.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 143.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 144.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 145.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 146.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 159.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 160.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 161.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 162.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 163.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 164.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 165.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 166.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 167.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 168.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 169.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 182.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 183.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 184.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 185.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 186.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 187.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 188.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 189.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 190.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 191.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 192.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 205.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 206.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 207.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 208.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 209.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 210.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 211.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 212.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 213.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 214.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 215.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 216.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 217.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

Artículo 218.- Retirado de la presente normativa, debido a que mediante Resolución de Directorio No. DIR-EPP-36-2013-12-10, se aprobó las "Normas Internas de Administración del Talento Humano", información incluida en la Normativa de Procesos "Talento Humano".

TÍTULO XIV

MACROPROCESO: IMAGEN EMPRESARIAL

Capítulo I GENERALIDADES

Introducción.- La gestión de imagen empresarial de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR involucra un permanente nivel de comunicación interna y externa que interrelaciona a sus gerencias y unidades técnicas, administrativas y operativas.

Artículo 219.- Objeto.- La ejecución de este macroproceso buscará identificar los propósitos y procesos que supone la comunicación empresarial y organizacional, a fin de que su ejecución tenga continuidad, evaluación y alineación permanente y efectiva con los objetivos empresariales.

Artículo 220.- Alcance.- Este macroproceso abarcará a las Autoridades de la empresa, así como a las instancias administrativas y operativas que requieran de trabajos especializados, relacionados con imagen y comunicación de la gestión empresarial.

El macroproceso "Imagen Empresarial" iniciará con el análisis del posicionamiento de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR en sus diferentes públicos meta y finalizará con el diseño e implementación de estrategias para su reposicionamiento.

Artículo 221.- Responsabilidad.- Serán responsables de este macroproceso, los siguientes servidores, en lo correspondiente a su ámbito de acción:

- Coordinador General de Imagen Empresarial

Artículo 222.- Portafolio de Procesos.- Este macroproceso abarcará los siguientes procesos (nivel 1):

- Comunicación Empresarial
- Desarrollo de Imagen Institucional

Los subprocesos (nivel 2 en adelante) estarán normados en la normativa de procesos respectiva.

Capítulo II MARCO LEGAL

Sección I NORMATIVA EXTERNA

Artículo 223.- El Macroproceso "Imagen empresarial" se realizará conforme lo dispone la Legislación de la materia y demás normativa aplicable.

Sección II NORMATIVA INTERNA

PROCESO: COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

Artículo 224.- De la comunicación empresarial.- Estará regida por la normativa de procesos de "Comunicación empresarial", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: DESARROLLO DE IMAGEN INSTITUCIONAL

Artículo 225.- Del desarrollo de Imagen Institucional.- Estará regido por la normativa de procesos de "Desarrollo de Imagen Institucional", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

TÍTULO XV MACROPROCESO: ASESORAMIENTO JURÍDICO

Capítulo I GENERALIDADES

Introducción.- El Asesoramiento Jurídico, tiene como finalidad orientar a las autoridades y servidores de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR, sobre la correcta aplicación de la normativa en el desarrollo de las actividades y operaciones que se efectúan cotidianamente con un carácter transversal, para aportar a todos los procesos de la Empresa.

Artículo 226.- Objeto.- La implementación del marco jurídico en la gestión por procesos y la presente normativa, estarán encaminados a generar un servicio de asesoría y apoyo, con el fin de fortalecer la seguridad jurídica de la Empresa y del portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor, habilitantes, tanto para clientes internos como externos.

Artículo 227.- Alcance.- Este macroproceso iniciará con la recepción del requerimiento de las personas naturales, jurídicas y de las distintas áreas de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR, hasta la entrega de criterios jurídicos, normativa, contratos, convenios y patrocinio requeridos.

Artículo 228.- Responsabilidad.- Serán responsables de este macroproceso, los siguientes servidores, en lo correspondiente a su ámbito de acción:

- Procurador

Artículo 229.- Portafolio de Procesos.- Este macroproceso abarcará los siguientes procesos (nivel 1):

- Patrocinio de juicios
- Revisión y verificación de contratos y asuntos legales
- Reformulación y difusión de normativa

Los subprocesos (nivel 2 en adelante) estarán normados en la normativa de procesos respectiva.

Capítulo II MARCO LEGAL

Sección I NORMATIVA EXTERNA

Artículo 230.- El Macroproceso "Asesoramiento Jurídico" se realizará conforme lo dispone la Legislación de la materia y demás normativa aplicable.

Sección II NORMATIVA INTERNA

PROCESO: PATROCINIO DE JUICIOS

Artículo 231.- Del patrocinio de juicios.- Estará regido a través de la normativa de procesos "Patrocinio de juicios", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: REVISIÓN Y VERIFICACIÓN DE CONTRATOS Y ASUNTOS LEGALES


Artículo 232.- De la revisión y verificación de contratos y asuntos legales.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Revisión y verificación de contratos y asuntos legales", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

PROCESO: REFORMULACIÓN Y DIFUSIÓN DE NORMATIVA

Artículo 233.- De la reformulación y difusión de normativa.- Estará regida a través de la normativa de procesos "Reformulación y difusión de normativa", con sus respectivos procesos, procedimientos e instructivos que fueren aplicables.

ANEXO 11

Definición de macroproceso agregador de valor de EP Petroecuador
Fuente: Tomado de <http://normativa.eppetroecuador.ec:8080/>. Agosto del 2014.

	MACROPROCESO: COMERCIALIZACIÓN	Código: V04.01.01.01
		Fecha: 29-10-2010
		Versión: 2
	PROCESO: COMERCIALIZACIÓN NACIONAL	Páginas:
	SUBPROCESO : COORDINACIÓN OPERATIVA	Elaborado por: COORDINACIÓN DE PROCESOS
SUBPROCESO 1: ESTRUCTURA DE PRECIOS TERMINAL	Revisado por: COORDINACIÓN OPERATIVA	
SUBPROCESO 2:	Aprobado por: SUBGERENTE DE COMERCIALIZACIÓN NACIONAL	

1. PROPÓSITO

ESTANDARIZAR EL PROCESO PARA LA ESTRUCTURACION DE PRECIOS DE DERIVADOS DE HIDROCARBUROS.

2. ALCANCE

Desde: RECEPTAR EL DECRETO EJECUTIVO DE PRECIOS ENVIADO POR EL MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES

Hasta: REMITIR PRECIOS PARA PUBLICACION EN PAGINA WEB Y ENVIAR AL PROCESO DE ESTRUCTURA DE PRECIOS CLIENTES DE LA RED EP PETROECUADOR

LOS PRECIOS APLICAN A NIVEL NACIONAL,

3. DUEÑO DEL PROCESO

COORDINADOR SENIOR DE COORDINACIÓN OPERATIVA

4. POLÍTICAS DEL PROCESO

EN LA EJECUCIÓN DE ESTE PROCESO, SE DEBERÁ OBSERVAR TODA LA NORMATIVA VIGENTE, APLICÁNDOLA SEGÚN SU ORDEN JERÁRQUICO Y ESPECIALIDAD. EN CASO DE DUDA SE OBSERVARÁ LA NORMA DE RANGO SUPERIOR.

LOS PRECIOS SERÁN INGRESADOS Y CALCULADOS EN EL SISTEMA (EXCEL) POR COORDINACIÓN OPERATIVA

5. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS

PLATTS REVISTA INTERNACIONAL DE PRECIOS DE DERIVADOS DE HIDROCARBUROS A NIVEL MUNDIAL.

MARKETSCAND: SON REPORTES INTERNACIONALES UTILIZADOS PARA LA DETERMINACIÓN DE PRECIOS SEMANALMENTE DE ACUERDO A DECRETO EJECUTIVO

ARGUSH ASPHALT REPORT: RECOPIACIÓN DE TODO EL MOVIMIENTO DE TRANSACCIONES REALIZADA POR CLIENTES DE LA RED EP PETROECUADOR

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Puesto	Responsable	Autoridad
ANALISTA DE COORDINACIÓN OPERATIVA	REALIZAR EL PROCESO DE ESTRUCTURA DE PRECIOS	COORDINADOR SENIOR DE COORDINACIÓN OPERATIVA

COORDINADOR DE COORDINACIÓN OPERATIVA	SUPERVISAR Y CONTROLAR QUE EL PROCESO DE ESTRUCTURA DE PRECIOS SE REALICE CORRECTAMENTE.	
SUCURSAL	RECEPTAR LOS PRECIOS PARA LA REVISION EN LA FACTURA UNICA Y EN LA CONSOLIDACIÓN ENTREGA DE PRODUCTOS RED EP PETROECUADOR	

7. CONTROL DE REGISTROS GENERADOS

Identificación	PRECIOS EN TERMINAL CIAS AEREAS INT, EXPLOTACIÓN Y EXPLORACIÓN, DE GEN TÉRMICA Y MINERAS
Formato	PRECIOS TERMINAL
Responsable de Recolección	ANALISTA DE COORD OPERATIVA
Archivo	COORDINACIÓN OPERATIVA
Acceso	COORD. OPERATIVA, FACTURACIÓN, SUCURSALES
Tipo de Archivo	FISICO Y DIGITAL
Tiempo de Retención	UN AÑO
Disposición Final	ARCHIVO PASIVO

Identificación	PRECIO INTERNACIONAL PARA SECTOR PETROLÉRO MINERO
Formato	PRECIO INTERNACIONAL PARA SECTOR PETROLÉRO MINERO
Responsable de Recolección	ANALISTA DE COORD. OPERATIVA
Archivo	COORDINACIÓN OPERATIVA
Acceso	OPERATIVA, FACTURACIÓN, SUCURSALES
Tipo de Archivo	FÍSICO Y DIGITAL
Tiempo de Retención	UN AÑO
Disposición Final	ARCHIVO PASIVO

Identificación	PRECIOS INTERNACIONALES DE COMBUSTIBLES MARINOS
Formato	PRECIOS INTERNACIONALES DE COMBUSTIBLES MARINOS
Responsable de Recolección	ANALSITA DE COORD, OPERATIVA
Archivo	COORDINACIÓN OPERATIVA
Acceso	OPERATIVA, FACTURACIÓN, SUCURSALES
Tipo de Archivo	FÍSICO Y DIGITAL
Tiempo de Retención	UN AÑO
Disposición Final	ARCHIVO PASIVO

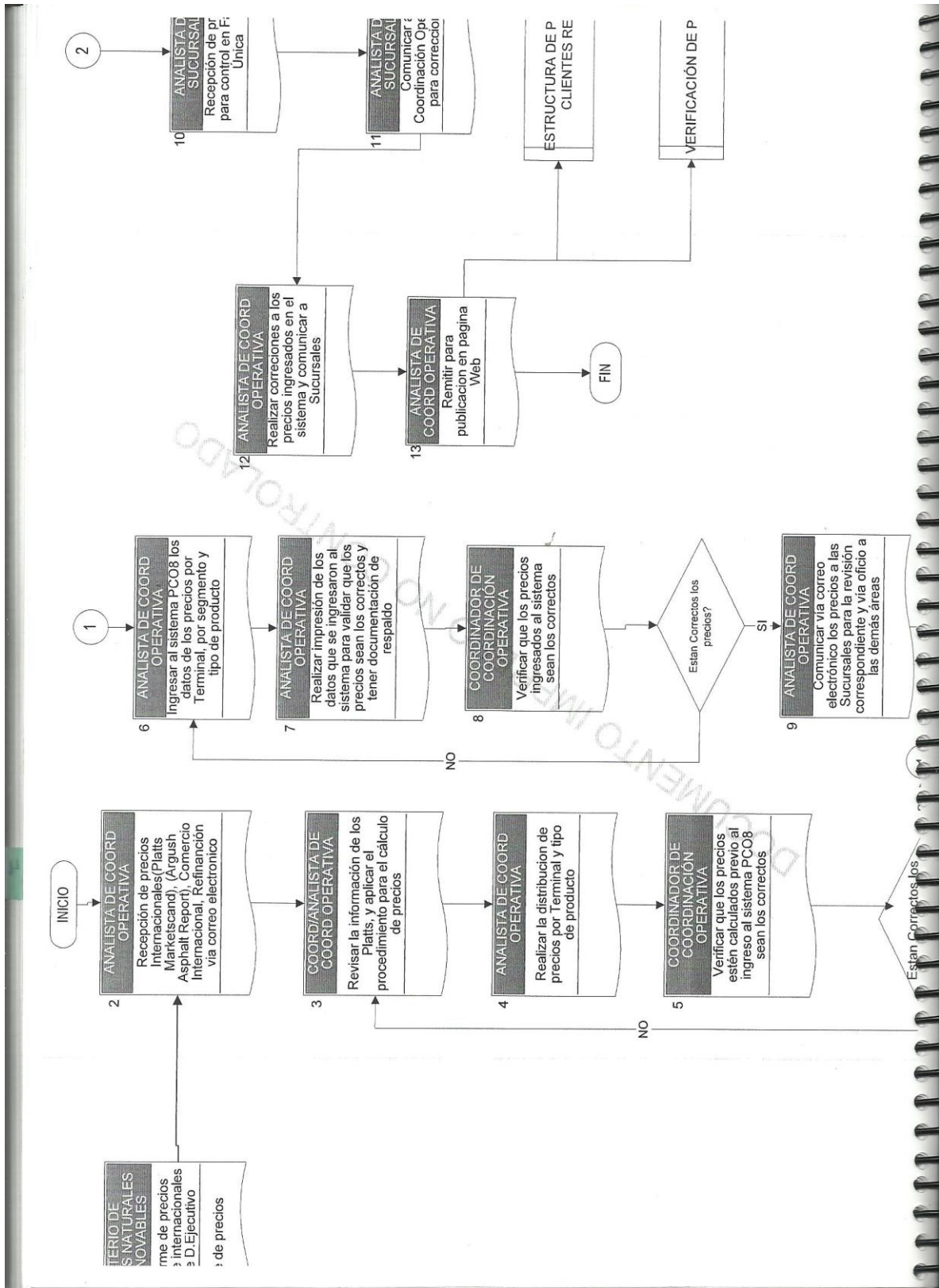
Identificación	DISTRIBUIDORES PESCA DEPORTIVA Y RECREACIONAL Y CONSUMIDOR FINAL
Formato	DISTRIBUIDORES PESCA DEPORTIVA Y RECREACIONAL Y CONSUMIDOR FINAL
Responsable de Recolección	ANALISTA DE COORD. OPERATIVA
Archivo	COORDINACIÓN OPERATIVA
Acceso	OPERATIVA, FACTURACIÓN, SUCURSALES
Tipo de Archivo	FÍSICO Y DIGITAL
Tiempo de Retención	UN AÑO
Disposición Final	ARCHIVO PASIVO

8. DOCUMENTOS RELACIONADOS

DOCUMENTOS	
Código	Nombre
N/A	NORMATIVA DE GESTIÓN DE EP PETROECUADOR
V04.01.01.01 -PR-01	CÁLCULO DE PRECIOS TERMINAL

9. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES (Diagrama de Flujo)

DOCUMENTO IMPRESO NO CONTROLADO





Maestría: Gerencia de Empresas Públicas
Alumno: Patricio Román

ANEXO 12

Caracterización de proceso de EP Petroecuador
Fuente: Tomado de <http://normativa.eppetroecuador.ec:8080/>. Agosto del 2014.

Tesis de Maestría



**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO:
GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Código: V04.01.05
Revisión: 1
Fecha: 29/10/2010
Páginas:
Elaborado por: C.PROCESOS (CRISTIAN CHÁVEZ)
Revisado por: COORDINADOR DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
Aprobado por: COORDINADOR DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

1. PROPOSITO DEL PROCESO	ADMINISTRAR EFICIENTEMENTE LOS PRODUCTOS Y ESTACIONES DE SERVICIOS PROPIOS DE LA EMPRESA EP PETROECUADOR.	2. REQUISITOS (Normas)	NORMATIVA DE GESTIÓN EP PETROECUADOR LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO
3. RESPONSABLE	COORDINADOR DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS		

Proceso / Planes / Programas / Matrices		Procedimiento	Requisitos Legales	Formatos - Registros
4. DOCUMENTOS Y CRITERIOS DE CONTROL				
5. ENTRADAS		6. SUBPROCESOS		7. SALIDAS
Subproceso Anterior/Proveedor	Entrada			Salida
MERCADERO Y SERVICIO AL CLIENTE	ESTUDIO DE MERCADO	GESTIONAR Y APROBAR ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD.	PLAN DE NEGOCIO	Subproceso Posterior/Cliente
COORDINACIÓN DE CONTRATOS	PLIEGOS-CONTRATOS	ELABORACIÓN Y CONTROL DE PRESUPUESTOS.	PLAN DE EJECUCIÓN DE PRESUPUESTO	CLIENTES
		CONTROL DE MOVIMIENTO DE PRODUCTO DE LAS LINEAS DE NEGOCIO.	CUADRO ESTADISTICO DE OPERACIONES DE LAS LINEAS DE NEGOCIO	
		SUPERVISAR Y CONTROLAR EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO.	INFORME DE NOVEDADES	
		GESTIONAR PROCESOS DE CONTRATACIÓN.	INFORME CUMPLIMIENTO DE CONTRATO	
		GESTIONAR PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO.	OFICIO CON DOCUMENTACIÓN PARA ENTIDADES DE CONTROL	
		CONTROL DE PERSONAL.	REGISTRO DE ASISTENCIA Y NOVEDADES DE DESPACHADORES	
		PEDIDO DE COMBUSTIBLE POR TRANSFERENCIAS TERRESTRES	SOLICITUD DE TRANSFERENCIA TERRESTRE	

	RECEPCIÓN DE PRODUCTOS LIMPIOS POR TRANSFERENCIAS TERRESTRES	ACTA ENTREGA RECEPCIÓN	
	RECEPCIÓN DE GLP POR TRANSFERENCIAS TERRESTRES	ACTA ENTREGA RECEPCIÓN	
	DESPACHO DE PRODUCTOS EN ISLAS.	PRODUCTO FACTURADO EN ESTACIONES	
	RECAUDACIÓN DE VALORES DE VENTAS	HOJA DE ENTREGA RECEPCIÓN DE SOBRES CON VALORES DE VENTA	
	RECAUDACIÓN DE VALORES POR COBRANZA	CUADRE GENERAL POR COBRANZA	
	DEPÓSITO BANCARIO DE LOS VALORES RECAUDADOS.	GUÍA GENERADO A BLINDADO	
	CONVENIOS DE PROVISIÓN DE COMBUSTIBLES.	CONVENIO LEGALIZADO	
	GRABACIÓN DE INFORMACIÓN DEL CLIENTE EN DISPOSITIVOS	ACTA ENTREGA RECEPCIÓN DE NUEVOS LLAYEROS	
	ELABORAR ÓRDENES DE PAGO DE PROVEEDORES.	ORDEN DE PAGO ELABORADO	
	ELABORAR BALANCES DE RESULTADOS DE LAS ESTACIONES DE SERVICIOS.	BALANCE DE RESULTADOS DE EESS	
	EMISIÓN DE FACTURAS A CLIENTES CONVENIO	FACTURAS EMITIDAS- REPORTE DE CONTROL DE FACTURACIÓN	
	COBRO DE INTERESES POR FACTURAS VENCIDAS.	NOTA DE DEBITO A CLIENTE	
	EMISIÓN DE FACTURA A CLIENTES CONVENIO	FACTURA EMITIDA- REPORTE DE VEHICULOS POR PRODUCTO	
	PROGRAMACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE GLP EN CILINDROS	AUTORIZACIÓN DE DISTRIBUCIÓN	
	DISTRIBUCIÓN DE CILINDROS DE GLP	GUÍA DE REMISIÓN DE CILINDROS GLP	
	CONTROL FINANCIERO DE COMERCIALIZACIÓN DE GLP EN CILINDROS	CONCILIACIONES BANCARIAS Y CIERRES CONTABLES	
	PEDIDO DE GLP EN CILINDROS POR TRANSFERENCIAS TERRESTRES	SOLICITUD DE TRANSFERENCIA TERRESTRE	
	RECEPCIÓN DE GLP EN CILINDROS POR TRANSFERENCIAS TERRESTRES	ACTA ENTREGA- RECEPCIÓN	

8. RECURSOS		Humanos	Materiales / Infraestructura	Medios de Comunicación	Hardware - Software
PERSONAL DE LA COORDINACION DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS			MATERIALES DE OFICINA VEHICULOS	MAIL, TELEFONICA, CELULAR, INTERNET, INTRANET	SISTEMAS DE FACTURACION, PCO 8, PCO 2, SCI

9. INDICADORES		Nombre	Fórmula de Cálculo	Responsable	Frecuencia	Estandar
----------------	--	--------	--------------------	-------------	------------	----------

DOCUMENTO IMPRESO NO CONTROLADO



Maestría: Gerencia de Empresas Públicas
Alumno: Patricio Román

ANEXO 13

Manual de Imagen Corporativa de EP Petroecuador
Fuente: Tomado de <http://normativa.eppetroecuador.ec:8080/>. Agosto del 2014.

Tesis de Maestría

PRESENTACIÓN

La Imagen Corporativa es cada vez más importante en todo lo relacionado a la empresa debido a los constantes cambios que se generan: nuevas tecnologías, nuevos negocios y nuevos mercados que promueven la diversificación, amplificación y fortalecimiento de la identidad.

Por lo tanto, la Imagen Corporativa es un factor fundamental para la identidad de la empresa, la cual está conformada por elementos gráficos y tipográficos que permitan ser reconocidas los valores, la finalidad y sus objetivos de forma clara y coherente.

Este manual tiene como objetivo establecer parámetros y modos correctos del uso de la imagen de EP PETROECUADOR con el fin de señalar el manejo adecuado y congruente del logotipo, evitando cambios que puedan ocasionar interpretaciones confusas que distorsionen la imagen de la empresa.

COMPOSICIÓN

La inclinación en el isologotipo motiva al constante crecimiento empresarial y representa el avance que permanentemente se busca.

El isotipo (A) se divide en dos partes una inferior que representa al UpStream: la exploración y producción del petróleo y otra superior que representa al DownStream: el transporte, la almacenación, la refinación y la comercialización de la misma.

La gota de petróleo es el símbolo alusivo que representa al elemento que la empresa explora, produce, transporta, almacena, refina, administra y comercializa.



A. **Isotipo:** Ícono o símbolo.

B. **Logotipo:** Constituye únicamente la tipografía. (USUZI ITALIC)

C. **Isologotipo:** Unión de isotipo y logotipo para conformar la marca.

COLORES CORPORATIVOS

Los colores corporativos del logotipo juegan un papel fundamental en el contexto de la Imagen Corporativa de la empresa.

Todos los proveedores, sin excepción, deben ceñirse estrictamente a las siguientes referencias de color.

Tintas Planas



PANTONE 307 C



PANTONE 296 C



NEGRO 50%

Cuatricromía



C: 100 % / M: 16 % / Y: 0 % / K: 27 %



C: 100 % / M: 46 % / Y: 0 % / K: 70 %



C: 0 % / M: 0 % / Y: 0 % / K: 50 %

RGB



R: 0 / G: 120 / B: 174 / #0078AE



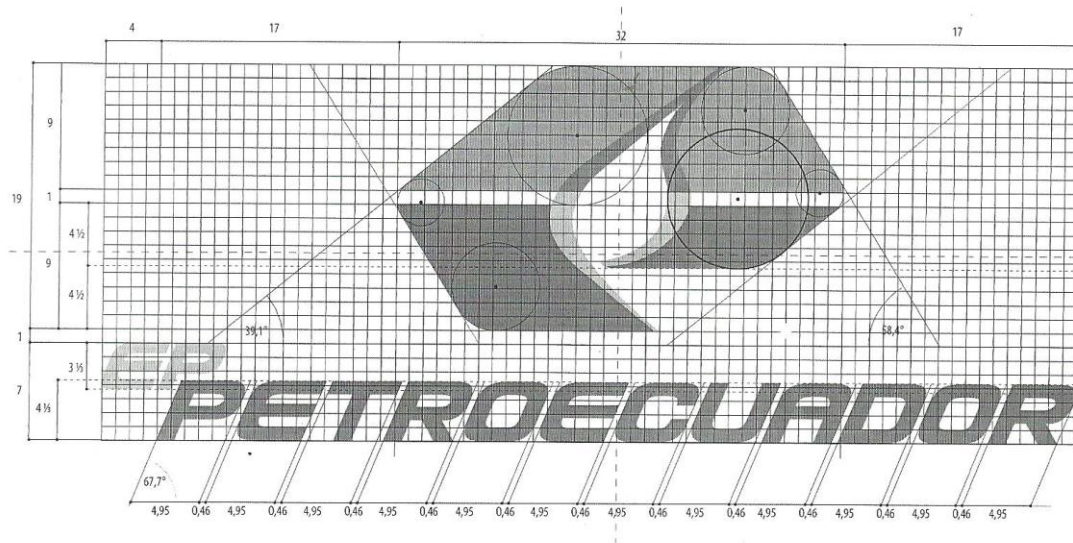
R: 0 / G: 46 / B: 86 / #002E56



R: 146 / G: 148 / B: 150 / #929496

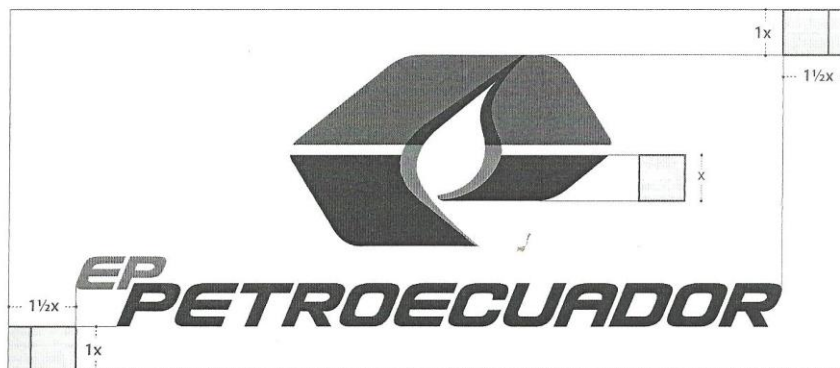
CONSTRUCCIÓN

Para facilitar la comprensión de como está construido el logotipo y proporcionar una herramienta que facilite su manejo, a continuación se proporciona una retícula que especifica la relación de sus proporciones. Por la complejidad de las líneas que dibujan la gota, el logotipo no debe ser redibujado.



ÁREA DE PROTECCIÓN

Ningún elemento debe interponerse dentro de la zona establecida por el módulo de distancia X como se muestra en la gráfica, esta zona debe ser respetada en cualquier escala permitida.



Tamaños mínimos permitidos

Impresión



Web



LOGOTIPO CON NOMBRE COMPLETO

El uso de esta variante de logotipo será esporádico, para eventos importantes en aplicaciones virtual o impresa.



*Tipografía del nombre completo de la Empresa: Myriad Italic con distancia entre caracteres de -20

LOGOTIPO CON GERENCIAS

Las Gerencias de EP PETROECUADOR están ubicados en distintos domicilios, por lo tanto se han generado variantes de logotipos con Gerencias, los cuales serán utilizados única y exclusivamente en papelería.

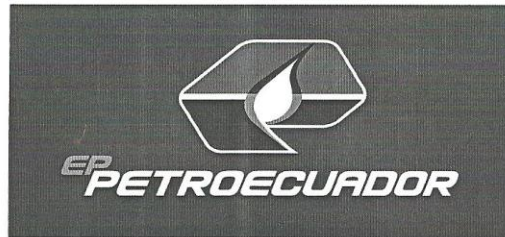
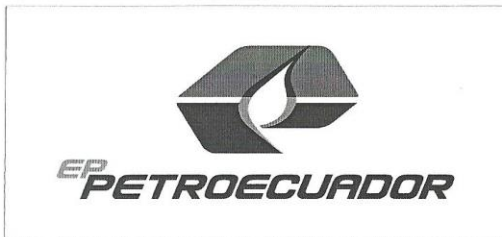


*Tipografía de las Gerencias: Myriad Italic con distancia entre caracteres de -20

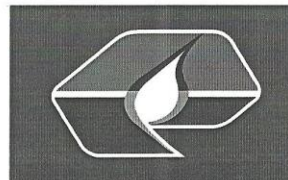
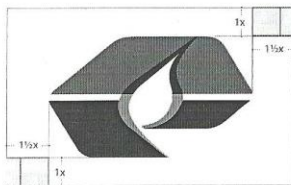
VARIACIONES PERMITIDAS

Para una mejor cobertura, las distintas variaciones generadas del logotipo permite su aplicación en distintas superficies.

Logotipo Full Color

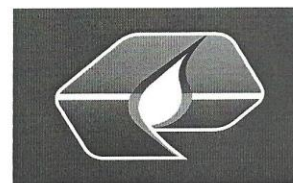
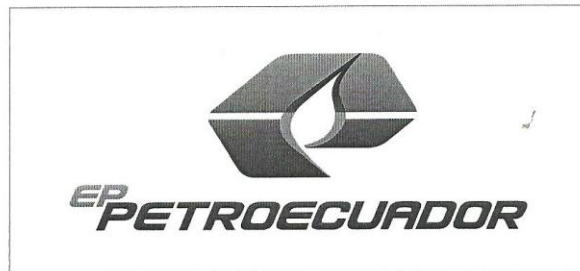


Isotipo independiente



Logotipo para aplicación virtual

Las aplicaciones virtuales como multimedia, web, software y TV son cada vez más utilizadas, por lo tanto es preciso una variación de logotipo con tonalidades que genere mayor realismo. Puede utilizarse esta variante en impresiones de alta calidad.



Logotipo sobre fondo incompatible

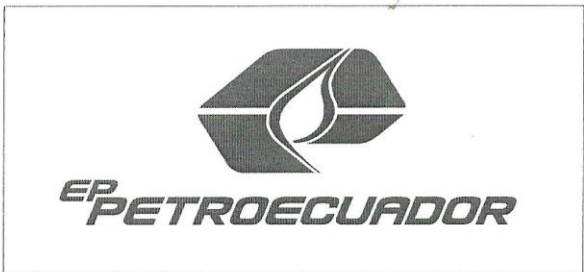
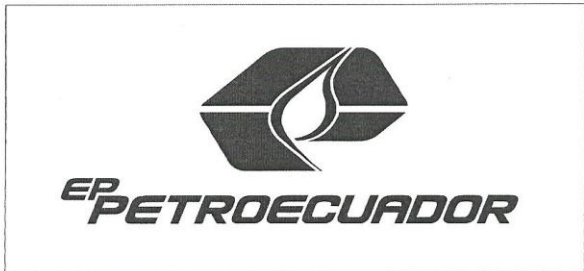
En caso de incompatibilidad de los colores del logotipo sobre la superficie, por ejemplo el metal gris, debe aplicarse sobre fondo de color compatible.



Escala de grises




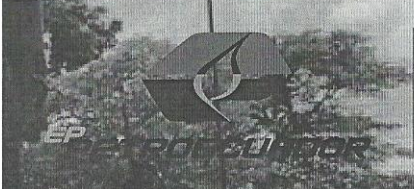


Monocromía



RESTRICCIONES

Para asegurar que la percepción del logotipo sea la indicada, se debe respetar todo lo establecido en este manual de Imagen Corporativa, a continuación se muestran ejemplos de usos incorrectos.

	<input checked="" type="checkbox"/> No distorcionar la distribución ni la proporción.
	<input checked="" type="checkbox"/> No interponer ninguna clase de elementos sobre el área protegida.
	<input checked="" type="checkbox"/> No utilizar otros colores ni texturas no establecidas por el manual.
	<input checked="" type="checkbox"/> No utilizar otra tipografía no establecida por el manual.
	<input checked="" type="checkbox"/> No combinar superficies ni texturas incompatibles con el logotipo.

TIPOGRAFÍA BÁSICA

Para escoger la tipografía correcta se debe identificar el tipo de texto al que va a ser aplicada. Por esta razón se ha dividido en dos categorías, una para textos formales como correo interno y otro para aplicarlas en formatos semiformales como en exposiciones o publicidad.

Las variantes de cada tipografía deben ser utilizadas según las necesidades que se presenten.

Tipografía Formal

Arial

Regular

Italic

Bold

Bold Italic

Black

Calibri

Regular

Italic

Bold

Bold Italic

Garamond

Regular

Italic

Bold

Bold Italic

Tipografía Semiformal

Gill Sans MT

Regular

Italic

Bold

Bold Italic

Century Gothic

Regular

Italic

Bold

Bold Italic

Candara

Regular

Italic

Bold

Bold Italic



Maestría: Gerencia de Empresas Públicas
Alumno: Patricio Román

ANEXO 14

Modelo de documento relacionado de EP Petroecuador
Fuente: Tomado de <http://normativa.eppetroecuador.ec:8080/>. Agosto del 2014.

Tesis de Maestría

	DOCUMENTO RELACIONADO: "GUÍA PARA LLENAR ÓRDENES DE PAGO"		Código: H05.03.01-DR-01
	Macroproceso: FINANZAS		Resolución No: 2014004
	Proceso: Contabilidad		Fecha de Aprobación: 10-01-2014
	Subproceso: Control Previo y/o Registro Contable		Versión: 02
	Elaborado por: Jefe de Cuentas por Pagar, Enc.	Revisado por: Subgerente de Gestión Contable	Aprobado por: Gerente de Finanzas

PASOS A SEGUIR:

Nº ORDEN DE PAGO: Número secuencial

CASILLA 1.: Se registrará el lugar y la fecha de elaboración de la Orden de Pago.

CASILLA 2.: Se registrará el número de factura o comprobante de venta que origina el pago. De ser varias facturas se detallará en el casillero No. 8 ANEXO o se adjuntará un detalle.

CASILLA 3.: Se registrará el número de contrato, orden de compra u otros procesos que dan lugar al pago como: órdenes de trabajo, resoluciones, convenios, liquidaciones de haberes, etc.

CASILLA 4.: Se indicará el nombre de la persona natural o jurídica a quien se debe realizar el pago. Este nombre debe ser el mismo que conste en el documento oficial que genere la obligación y la factura o comprobante de venta.

CASILLA 5.: Se registrará la fecha de pago, de acuerdo a las condiciones determinadas en las cláusulas contractuales.

CASILLA 6.: Se describirá el concepto del bien o servicio recibido.

CASILLA 7.: Se registrará en número y letras el valor total de las facturas y/o comprobantes de venta, incluido el IVA. Así como el total del pago que genere otros documentos.

CASILLA 8.: Se especificará los documentos que se adjunta como respaldo del pago (Facturas, Memos, oficios, actas, convenios; Notas de Débito, Notas de Crédito etc.), descuentos por multas o sanciones, anticipos y demás deducciones como el Aporte para el Fondo de Desarrollo de las Provincias Amazónicas (Ley 122).

CASILLA 9.: Se incluirá la partida presupuestaria a la que se asignó la adquisición del bien o servicio, para lo cual el área de Presupuestos verificará que tanto la partida como los valores estén correctamente registrados.

CASILLA 10.: Se indicará el nombre del Área o Departamento que recibe el bien o servicio.

CASILLA 11.: **APROBACION INICIAL** Se registrará la firma del servidor público u obrero que actuará como representante de la empresa que recibió el bien o servicio a entera satisfacción, sea este el

	DOCUMENTO RELACIONADO: "GUÍA PARA LLENAR ÓRDENES DE PAGO"		Código: H05.03.01-DR-01
	Macroproceso: FINANZAS		Resolución No: 2014004
	Proceso: Contabilidad		Fecha de Aprobación: 10-01-2014
	Subproceso: Control Previo y/o Registro Contable		Versión: 02
	Elaborado por: Jefe de Cuentas por Pagar, Enc.	Revisado por: Subgerente de Gestión Contable	Aprobado por: Gerente de Finanzas

Administrador del Contrato, Administrador de la Bodega o Delegado del Área Usuaría (cuando no exista un Administrador).

CASILLA 12.: APROBACIÓN FINAL Se registrará la firma de acuerdo al nivel de cuantía constante en la delegación establecida en procedimiento de "DESCONCENTRACIÓN EMPRESARIAL PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES, CONTRATACIÓN DE OBRAS, SERVICIOS, INCLUIDOS LOS DE CONSULTORÍA Y PAGOS VARIOS".

CASILLA 13.: Se indicará el número de asiento contable.

CASILLA 14.: Se registrará la firma y el número de rol del servidor público u obrero que realizó el control previo y registro contable.

CASILLA 15.: Se registrará la firma y el número de rol del servidor público u obrero que revisó los impuestos (Agente de Retención o su delegado)

CASILLA 16.: Se registrará la firma del servidor público u obrero que verifique la vigencia de las garantías (Tesorería).




Maestría: Gerencia de Empresas Públicas
Alumno: Patricio Román

ANEXO 15

Modelo de un procedimiento en EP Petroecuador
Fuente: Tomado de <http://normativa.eppetroecuador.ec:8080/>. Agosto del 2014.

Tesis de Maestría

	PROCEDIMIENTO: BOLETINES DE PRENSA		Código: H07.02.03-PR-06
			Fecha: 24-09-2010
	Proceso relacionado: Investigación y Análisis de la Información / Generar Productos Comunicacionales e Informativos y su Difusión		Versión: 01
	Distribución: Intranet		Página 1 de 2

1. PROPÓSITO

Informar sobre el desarrollo y ejecución de los proyectos empresariales; difundir los diferentes puntos de vista de sus directivos sobre determinados hechos relacionados con la imagen y gestión empresarial; así como expresar criterios de los niveles directivos relacionados con situaciones críticas de EP PETROECUADOR.

2. ALCANCE

Desde la disposición de las autoridades de la empresa hasta su difusión en los medios de comunicación masiva, impresos, digitales y audiovisuales; para sus diferentes públicos internos y externos

3. ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

Boletín de Prensa: Es una herramienta comunicacional que contiene información sistematizada sobre determinados hechos y/o, situación relacionadas con las políticas empresariales


4. TAREAS

No.	DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS	RESPONSABLE
1.	Analizar necesidad generada por autoridades o situaciones derivadas de la gestión empresarial	Gerente General, demás autoridades, Coordinador General, y/o funcionario encargado
2.	Investigación y verificación de los hechos, datos o declaraciones relacionados con EP PETROECUADOR	Coordinador General Coordinadores de Imagen y RR.PP. y Analistas
3.	Elaboración y revisión técnica del Boletín de Prensa	Coordinador General Coordinadores de Imagen y RR.PP. y Analistas
4.	Aprobación y difusión del documento	Gerente General, Coordinador General y Analistas del área

5. POLÍTICAS DEL PROCEDIMIENTO

- En la ejecución de este procedimiento, se deberá observar toda la Normativa vigente, aplicándola según su orden jerárquico y especialidad. En caso de duda se observará la norma de rango superior.

Elaborado por: Analistas de Imagen y RR.PP.	Revisado por: Coordinador General de Imagen Empresarial	Aprobado por: Coordinador General de Imagen Empresarial
--	--	--

	PROCEDIMIENTO: BOLETINES DE PRENSA		Código: H07.02.03-PR-06
			Fecha: 24-09-2010
	Proceso relacionado: Investigación y Análisis de la Información / Generar Productos Comunicacionales e Informativos y su Difusión		Versión: 01
	Distribución: Intranet		Página 2 de 2

- El Boletín de Prensa es un instrumento que contiene la versión oficial sobre hechos y/o, situación relacionadas con las políticas empresariales
- La Coordinación General de Imagen Empresarial será la encargada de generar los boletines de prensa que se generen en EP PETROECUADOR
- El Boletín de Prensa se registrará por los valores de la filosofía empresarial de EP PETROECUADOR.

6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO

Elaborado por: Analistas de Imagen y RR.PP.	Revisado por: Coordinador General de Imagen Empresarial	Aprobado por: Coordinador General de Imagen Empresarial
---	---	---



ANEXO 16

Instructivo para vender grasas y aceites de EP Petroecuador
Fuente: Tomado de <http://normativa.eppetroecuador.ec:8080/>. Agosto del 2014.

SECCIÓN I

REQUISITOS LEGALES

La Red de Distribución de Grasas y Aceites Lubricantes de la marca de propiedad de la EP PETROECUADOR, está zonificada con cobertura a nivel nacional de la siguiente manera:

- Zona 1:** Provincias: Guayas, Manabí, Santa Elena, El Oro y Los Ríos.
- Zona 2:** Provincias: Pichincha, Cotopaxi, Santo Domingo de los Tsáchilas y Esmeraldas.
- Zona 3:** Provincias: Tungurahua, Bolívar, Chimborazo y Pastaza.
- Zona 4:** Provincias: Cañar, Azuay, Loja, Zamora Chinchipe y Morona Santiago.
- Zona 5:** Provincias: Napo, Orellana y Sucumbíos.
- Zona 6:** Provincias: Imbabura y Carchi.

Las personas naturales o jurídicas interesadas en pertenecer a la red de Distribución de Grasas y Aceites Lubricantes con marca de propiedad de EP PETROECUADOR, para el sector industrial y automotriz, deberán presentar al Coordinador Senior de Mercadeo y Servicio al Cliente de la EP PETROECUADOR la siguiente documentación:

1. Formulario No.1: Carta de Presentación y Compromiso.
2. Formulario No.2: Datos de la persona natural o jurídica.
3. Formulario No. 3: Detalle de distribución con otras marcas de lubricantes.
4. Formulario No.4: Información de Accionistas de Personas Jurídicas
5. Anexo No. 1: Volumen Mensual a Comercializar
6. Anexo No. 2: Capacidad de Distribución
7. Copia del Registro Único de Contribuyentes RUC.
8. Copia del Certificado de no constar en la Central de Riesgos del Ecuador, otorgado por un Buró de Información Crediticia autorizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en el cual conste expresamente que el distribuidor no tiene créditos castigados y calificados en categoría E.
9. Copia de la declaración del Impuesto a la Renta del último año fiscal.
10. Copia de Registro Único de Proveedores RUP.

Con estos documentos se realizará una inspección física a las instalaciones para el Centro de Distribución, a fin de verificar el cumplimiento de los Requisitos Establecidos en el marco legal vigente y a las Normas estándares definidas por EP PETROECUADOR.

Si el Informe de Inspección es favorable se procederá a la suscripción del contrato de distribución entre el Distribuidor y la EP PETROECUADOR. Para el efecto el Distribuidor deberá entregar dos originales o copias notariadas de la documentación detallada a continuación:

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES	Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: 11 / 01 / 2011
--	---	--



Versión: 01
Página 2 de 24

INSTRUCTIVO: REQUISITOS PARA AFILIARSE A LA RED DE DISTRIBUCIÓN DE GRASAS, ACEITES LUBRICANTES DE EP PETROECUADOR

Personas Jurídicas

1. Nombramiento del representante legal, de la persona jurídica solicitante debidamente inscrito en el Registro Mercantil.
2. Cédula de identidad y certificado de votación del representante legal de la persona jurídica solicitante.
3. Registro Único de Contribuyentes RUC.
4. Certificado de no constar en la Central de Riesgos del Ecuador, otorgado por un Buró de Información Crediticia autorizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en el cual conste expresamente que el distribuidor no tiene créditos castigados y calificados en categoría E.
5. Certificado de existencia legal y cumplimiento de obligaciones emitido por la Superintendencia de Compañías.
6. Escritura de Constitución de la Compañía inscrita en el Registro Mercantil.
7. Certificado de no adeudar al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
8. Declaración del Impuesto a la Renta del último año fiscal.
9. Formulario No. 5: Garantía Bancaria (para la suscripción del contrato)

Personas Naturales

1. Copia de la cédula de identidad y comprobante de votación vigente
2. Copia del Registro Único de Contribuyentes RUC, en el que deberá constar un establecimiento dedicado exclusivamente para la comercialización de Grasas y Aceites Lubricantes para el sector industrial y automotriz.
3. Original o copia del Certificado de no constar en la Central de Riesgos del Ecuador, otorgado por un Buró de Información Crediticia autorizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en el cual conste expresamente que el distribuidor no tiene créditos castigados y calificados con E.
4. Certificado de no adeudar al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
5. Copia de la declaración del impuesto a la renta del último año fiscal.
6. Formulario No. 5: Garantía Bancaria (para la suscripción del contrato)

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES
COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE

Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES

Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN
Fecha: Fecha: 11 / 01 / 2011

SECCION II

REQUISITOS TÉCNICOS PARA AFILIARSE A LA RED DE DISTRIBUCIÓN GRASAS, ACEITES LUBRICANTES DE EP PETROECUADOR.

VIGENCIA DE LA SOLICITUD

Las solicitudes tendrán una vigencia de 90 días, contada a partir de la fecha de recepción de la solicitud.

DURACIÓN DEL CONTRATO

Los plazos de duración de los contratos a ser suscritos con los distribuidores zonales serán por un periodo de tres años.

COSTOS DE OPERACIÓN DE LOS DISTRIBUIDORES

Los Costos de Operación que deberán calcular los solicitantes para establecer el volumen mensual de distribución, los cuales deberá cubrir el valor de la depreciación, operación y mantenimiento de los equipos, (si estos son de propiedad del solicitante) y el costo de arrendamiento en el caso de ser alquilados, el costo de los materiales, equipos y accesorios a incorporarse definitivamente en la distribución y comercialización de Lubricantes, mano de obra, transporte, los costos indirectos, los impuestos y tasas vigentes; así como los servicios para la ejecución de esta actividad, con el fin de que los precios máximos de venta al público no estén sujetos a negociación, por cuanto el margen comercial que se le dará al distribuidor es sustentable y atractivo en el mercado.

El ó los distribuidores deberá solicitar las diferentes clases de lubricantes que está interesado en distribuir y comercializar, señalados en el ANEXO No.1: VOLUMEN MINIMO A COMERCIALIZAR.

INFRAESTRUCTURA MÍNIMA REQUERIDA

El ó los distribuidores de acuerdo a las zonas delimitadas, necesitará(n) cumplir con un mínimo de obras civiles como: estructuras metálicas (galpones, cubiertas, etc.), estructuras de hormigón armado (construcciones, edificaciones, oficinas, casas, edificios, adoquinados, etc.), y una capacidad mínima de almacenamiento detallada a continuación:

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES	Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: Fecha: 11 / 01 / 2011
--	---	---

CAPACIDAD MÍNIMA DE INFRAESTRUCTURA PARA DISTRIBUIDORES			
ZONA	PROVINCIAS	CENTRO DE OPERACIONES (PREFERENCIA)	CAPACIDAD MINIMA
ZONA 1:	GUAYAS	GUAYAS	250 M2
	MANABÍ		
	SANTA ELENA		
	EL ORO		
	LOS RIOS		
ZONA 2:	PROVINCIAS	CENTRO DE OPERACIONES (PREFERENCIA)	CAPACIDAD MINIMA
	PICHINCHA	PICHINCHA	250 M2
	COTOPAXI		
	STO. DOMINGO		
ESMERALDAS			
ZONA 3:	PROVINCIAS	CENTRO DE OPERACIONES (PREFERENCIA)	CAPACIDAD MINIMA
	TUNGURAHUA	TUNGURAHUA	100 M2
	BOLIVAR		
	CHIMBORAZO		
PASTAZA			
ZONA 4:	PROVINCIAS	CENTRO DE OPERACIONES (PREFERENCIA)	CAPACIDAD MINIMA
	CAÑAR	AZUAY	100 M2
	AZUAY		
	LOJA		
	ZAMORA CHINCHIPE		
MORONA SANTIAGO			
ZONA 5:	PROVINCIAS	CENTRO DE OPERACIONES (PREFERENCIA)	CAPACIDAD MINIMA
	NAPO	SUCUMBIOS	100 M2
	ORELLANA		
SUCUMBIOS			
ZONA 6:	PROVINCIAS	CENTRO DE OPERACIONES (PREFERENCIA)	CAPACIDAD MINIMA
	IMBABURA	IMBABURA	100 M2
CARCHI			

TRANSPORTE DE LUBRICANTES (CAPACIDAD MÍNIMA DE CARGA)

El distribuidor como mínimo de capacidad de carga para el transporte de lubricantes por zona, deberá demostrar que posee la siguiente capacidad:

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES	Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: 11 / 01 / 2011
--	---	--



Versión: 01

Página 5 de 24

INSTRUCTIVO: REQUISITOS PARA AFILIARSE A LA RED DE DISTRIBUCIÓN DE GRASAS, ACEITES LUBRICANTES DE EP PETROECUADOR

CAPACIDAD DE DE CARGA PARA DISTRIBUIDORES			
ZONA	PROVINCIAS	CENTRO DE OPERACIONES	CAPACIDAD DE CARGA
	1:	GUAYAS MANABÍ SANTA ELENA EL ORO LOS RIOS	GUAYAS
ZONA	PROVINCIAS	CENTRO DE OPERACIONES	CAPACIDAD DE CARGA
	2:	PICHINCHA COTOPAXI STO. DOMINGO ESMERALDAS	PICHINCHA
ZONA	PROVINCIAS	CENTRO DE OPERACIONES	CAPACIDAD DE CARGA
	3:	TUNGURAHUA BOLIVAR CHIMBORAZO PASTAZA	TUNGURAHUA
ZONA	PROVINCIAS	CENTRO DE OPERACIONES	CAPACIDAD DE CARGA
	4:	CAÑAR AZUAY LOJA ZAMORA CHINCHIPE MORONA SANTIAGO	AZUAY
ZONA	PROVINCIAS	CENTRO DE OPERACIONES	CAPACIDAD DE CARGA
	5:	NAPO ORELLANA SUCUMBIOS	SUCUMBIOS
ZONA	PROVINCIAS	CENTRO DE OPERACIONES	CAPACIDAD DE CARGA
	6:	IMBABURA CARCHI	IMBABURA

La descripción de la capacidad de carga se deberá detallar en el ANEXO No. 2 CAPACIDAD DE DISTRIBUCIÓN. Las personas naturales o jurídicas deberán presentar documentadamente la propiedad, de los vehículos o adjuntar el compromiso de compra-venta o arrendamiento de los vehículos propuestos; y, la disponibilidad inmediata de los mismos.

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES	Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: 11 / 01 / 2011
--	---	--

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LUBRICANTES (RECURSO HUMANO DISPONIBLE)

Las personas naturales o jurídicas deberán detallar el organigrama para la distribución de los lubricantes, dentro del cual deberá constar personal con experiencia (fuerza de ventas) en el manejo de lubricantes, deberán adjuntar hojas de vida.

EXPERIENCIA EN LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ACEITES LUBRICANTES Y GRASAS

Las personas naturales o jurídicas deberán demostrar la mayor experiencia, en la Distribución y Comercialización de Aceites Lubricantes y Grasas, la que justificará mediante certificados que acrediten la distribución y comercialización de otras marcas de lubricantes reconocidas en el mercado. (Facturas o contratos).

VOLUMEN A DISTRIBUIR MENSUALMENTE.

Las personas naturales o jurídicas deberán detallar en forma clara la clase de lubricante, unidad de medida y número de unidades de la presentación a comercializar de manera mensual, de acuerdo a lo detallado en el ANEXO No.1 VOLUMEN MENSUAL A COMERCIALIZAR. Cabe indicar que el volumen detallado en la solicitud se tomará dentro del contrato de distribución, como volumen mínimo a comercializar.

INFORME TÉCNICO DE INSPECCION DE CAMPO

EP PETROECUADOR en su función de comercializadora procederá a realizar una inspección física del sitio propuesto para la distribución de Lubricantes.

Si el informe de inspección del o de los funcionarios de la Gerencia de Comercialización de la EP PETROECUADOR que realizaren la visita, el análisis y la verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos anteriormente es favorable y autorizado por la Subgerencia de Comercialización Nacional, se procederá a la suscripción del Contrato de Distribución entre el Distribuidor y la EP PETROECUADOR representado por el Gerente de Comercialización.

El número de distribuidores por zona estará sujeto a las condiciones del mercado vigente al momento de la presentación de la solicitud para pertenecer a la Red de distribuidores de Lubricantes de la EP PETROECUADOR.

En el caso que él o los funcionarios de la Gerencia de Comercialización de EP PETROECUADOR formularan observaciones sobre los requisitos presentados, pondrán estas observaciones en conocimiento de los solicitantes para que hagan las rectificaciones, aclaraciones o presenten la documentación adicional que consideren del caso, dentro del plazo establecido para el efecto, con las aclaraciones o información adicional, los técnicos deberán presentar el informe.

Toda esta documentación habilitante para la contratación además del contrato suscrito, será remitida a la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífera para el registro correspondiente del Distribuidor de Lubricantes de marca propia de EP PETROECUADOR

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADERO Y SERVICIO AL CLIENTE	Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES	Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: Fecha: 11 / 01 / 2011
--	--	---

SECCION III

OBLIGACIONES DEL DISTRIBUIDOR

- Realizar la distribución y venta al público de lubricantes con la marca de propiedad de la EP PETROECUADOR y responder por la calidad y cantidad de los mismos hasta su venta al consumidor final.
- Cumplir la política relativa al precio de venta al consumidor final dispuesta por la EP PETROECUADOR.
- Acatar estrictamente las normas legales vigentes de seguridad industrial, operaciones y las determinadas por la EP PETROECUADOR.
- Exhibir, en todas las fases de la distribución, el logotipo y la marca de propiedad de la EP PETROECUADOR, cumpliendo con los estándares de operación, servicio y atención al público fijados por la empresa.
- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo que se requiera en los exhibidores de lubricantes según las disposiciones de la EP PETROECUADOR, precautelando la seguridad, imagen y el servicio al consumidor.
- El DISTRIBUIDOR se compromete y se obliga a expender los lubricantes de la marca de propiedad de EP PETEROECUADOR únicamente en la Zona Adjudicada de distribución, según las especificaciones de calidad y cantidad entregadas por la empresa.
- Brindar las facilidades absolutas para que la EP PETROECUADOR y/o autoridad competente, efectúen los controles que consideren necesarios.
- Cancelar en los plazos estipulados, a la EP PETROECUADOR el valor correspondiente a las cantidades de los productos adquiridos para su distribución.
- Cumplir con las normas de protección ambiental vigentes en el país.
- Transportar los productos adquiridos, desde el lugar asignado por la EP PETROECUADOR hasta su Centro de Venta. El transporte seleccionado, cumplirá con las normas y estándares establecidos.
- El Distribuidor se compromete y se obliga, a pedido de la EP PETROECUADOR, a suscribir un contrato modificadorio del presente, cuando por disposiciones de leyes, reglamentos, decretos ejecutivos, acuerdos ministeriales, o cualquier instrumento legal válido, se modificaren las condiciones establecidas en este contrato.
- Cumplir las normas y estándares establecidos por la EP PETROECUADOR a los establecimientos de propiedad del Distribuidor, ampliación de servicios, atención al público y otros.

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES	Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: Fecha: 11 / 01 / 2011
---	--	---

- El Distribuidor para el normal abastecimiento y venta al público de los lubricantes de la marca de propiedad de la EP PETROECUADOR deberá contar con un inventario mínimo de seguridad.
- El Distribuidor para la firma del Contrato deberá obtener o actualizar los permisos y autorizaciones que se necesiten para la correcta distribución y comercialización de Lubricantes, en los términos establecidos en el Contrato.
- El Distribuidor podrá contratar con una canal de sub-distribución, para lo cual, el Distribuidor deberá remitir el listado de los sub-distribuidores a su cargo, a la Coordinación Sénior de Mercadeo y Servicio al Cliente, con los datos de identificación cada uno, además de la localización, dirección, correo electrónico, teléfono convencional y celular, con el fin de controlar la cadena de comercialización de los Lubricantes.

FACTURACIÓN Y REAJUSTE

EP PETROECUADOR realizará el reajuste de precios tan pronto se publiquen los índices del INEC en relación a la fecha de suscripción del contrato, y sean aplicables, en relación a las condiciones del mercado nacional de Lubricantes.

En el caso que fuere aplicable los nuevos precios, se notificará al Distribuidor para ser facturados en el próximo pedido, además si fuere la circunstancia, se facturará los valores pertinentes por reajuste de precios a volúmenes despachados anteriormente al distribuidor para su posterior pago.

PLAZO DE PAGO

El trámite de pago seguirá lo estipulado en las cláusulas respectivas del Contrato a ser suscrito con el distribuidor seleccionado.

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES	Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: Fecha: 11 / 01 / 2011
--	---	---

SECCIÓN IV

CONTROL Y SUPERVISIÓN

La Supervisión del Contrato estará a cargo de funcionarios de la Gerencia de Comercialización de EP PETROECUADOR, quienes actuarán bajo las condiciones del Contrato suscrito para el efecto.

La responsabilidad de la Supervisión a más de lo estipulado en el Contrato incluye:

- a) Vigilar y responsabilizarse por el fiel y estricto cumplimiento de las cláusulas del Contrato de Distribución de lubricantes de marca propiedad de EP PETROECUADOR, a fin de que se ejecute de acuerdo a políticas definidas, programas de trabajo, recomendaciones generales de distribución y comercialización además de las normas técnicas aplicables.
- b) Detectar oportunamente errores y/u omisiones así como imprevisiones técnicas que requieran de acciones correctivas inmediatas que conjuren la situación.
- c) Verificar el buen estado y buena calidad de los productos distribuidos y comercializados.
- d) Conseguir de manera oportuna se den soluciones técnicas a problemas surgidos durante la ejecución del contrato.
- e) Verificar que el equipo y personal técnico sea idóneo y suficiente, o recomendar el reemplazo de aquel que no satisfaga los requerimientos necesarios.
- f) Conseguir que los funcionarios de la Gerencia de Comercialización de EP PETROECUADOR se mantengan oportunamente informados del avance de la distribución y comercialización, de problemas surgidos en la ejecución de esta actividad.

Para cumplir con los objetivos dentro de los plazos acordados y con los costos programados, a la supervisión se le asigna, entre otras, las siguientes funciones:

- a. Evaluación periódica del grado de cumplimiento de los programas de trabajo.
- b. Revisión y actualización de los programas y cronogramas presentados por el Distribuidor.
- c. Elaborar, verificar y certificar la exactitud de las planillas de pago, incluyendo la aplicación de las fórmulas de reajuste de precios a los lubricantes.
- d. Preparar periódicamente, los informes de supervisión, que contendrán por lo menos la siguiente información:

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES	Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: 11 / 01 / 2011
---	--	---

1. Análisis del estado de distribución en ejecución, atendiendo a los aspectos económicos, financieros y de avance.
2. Otros aspectos importantes del distribuidor.
3. Inspeccionar periódicamente que los camiones sean los mínimos requeridos para la distribución se encuentren en buenas condiciones de uso.
4. Detallar las observaciones, instrucciones o comentarios que a criterio de la Subgerencia de Comercialización Nacional deben ser considerados por el distribuidor para el mejor desarrollo de la comercialización. Aquellos que tengan especial importancia se consignarán adicionalmente por oficio regular.
5. Coordinar con el distribuidor, en representación de la Gerencia de Comercialización de EP PETROECUADOR, las actividades más importantes del proceso de distribución y comercialización.
6. Participación ocasional como observador en las recepciones del Lubricante de marca de propiedad de EP PETROECUADOR como establece en la normativa de procesos de Comercialización de la Subgerencia de Comercialización Nacional de la EP PETROECUADOR.

Suspensión del Servicio de Distribución: La supervisión solicitará la suspensión en la totalidad de la distribución, en cualquier momento, cuando se detecte incumplimiento de las Clausulas del Contrato o cuando el DISTRIBUIDOR no acate las órdenes impartidas por la Gerencia de Comercialización. La suspensión durará hasta que el Distribuidor acate las recomendaciones impartidas.

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES	Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: 11 / 01 / 2011
--	---	--

SECCION V

MODELOS DE FORMULARIOS

Formulario. No. 1

NOMBRE DEL SOLICITANTE:

CARTA DE PRESENTACIÓN Y COMPROMISO

Fecha:

Coordinador Senior de Mercado y Servicio al Cliente

EP PETROECUADOR

Presente

El que suscribe, solicita a EP PETROECUADOR afiliarse a la Red de Distribución de EP PETROECUADOR para la "DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ACEITES LUBRICANTES Y GRASAS DE MARCA PROPIA DE EP PETROECUADOR", luego de examinar los requisitos mínimos de afiliación y demás documentos, al presentar esta solicitud como *(representante legal de..... si es persona jurídica), (procurador común de...., si se trata de asociación)* declaro que:

1. La infraestructura (Capacidad Instalada), vehículos (Capacidad de Carga) y demás información que se incorporarán a la solicitud para la "DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ACEITES LUBRICANTES Y GRASAS DE MARCA PROPIA DE EP PETROECUADOR" así como los que se utilizarán para su ejecución, en caso de ser afiliado, *(serán de propiedad del solicitante o arrendados y contarán con todos los permisos que se requieran para su utilización, así como también la carta de disponibilidad de la infraestructura y los vehículos.)*.
2. Suministrará la mano de obra, equipos y materiales requeridos para la distribución, de acuerdo con los Requisitos mínimos establecidos.
3. La única persona o personas interesadas en afiliarse como principal o principales, está o están nombradas en ella y ninguna otra persona distinta de las que aquí aparecen tiene interés alguno en esta afiliación ni en el contrato que de ella pudiera derivarse. Declaro, también, que la solicitud hago en forma independiente y sin conexión con otra u otras personas, compañías o grupos participantes en esta calificación y que, en todo aspecto el Volumen Mensual a Comercializar declarado es honrado y de buena fe.

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES	Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: Fecha: 11 / 01 / 2011
--	---	---



Versión: 01

Página 12 de 24

INSTRUCTIVO: REQUISITOS PARA AFILIARSE A LA RED DE DISTRIBUCIÓN DE GRASAS, ACEITES LUBRICANTES DE EP PETROECUADOR

4. Entiendo que las cantidades indicadas en el Anexo N° 1 de la solicitud para la Distribución, es un mínimo de requerimiento de volumen a comercializar mensualmente y, por tanto sujetas a aumento, por lo que está dispuesto a efectuar el incremento de las cantidades requeridas que fueren necesarias.
5. De resultar afiliado, manifiesto que suscribiré el Contrato comprometiéndome a Distribuir los lubricantes de marca de propiedad de EP PETROECUADOR, los mismos que declaro conocerlos; y en tal virtud, no podré aducir error, falencia o cualquier inconformidad de dichos volúmenes a distribuir mensualmente, como causal para solicitar contratos complementarios.
6. Conoce y acepta que el Gerente de Comercialización de EP PETROECUADOR se reserva el derecho de afiliar, cancelar o rechazar esta solicitud, si conviniere a los Intereses Nacionales o Institucionales, sin que dicha decisión cause ningún tipo de reparación o indemnización a mi favor.
7. Garantiza la veracidad y exactitud de la información y las declaraciones incluidas en los documentos de la solicitud, formularios y otros anexos, así como de toda la información que como Distribuidor, al tiempo que autoriza al convocante a efectuar averiguaciones para comprobar u obtener aclaraciones e información adicional sobre las condiciones técnicas, económicas y legales del solicitante.
8. Declaro bajo juramento que me comprometo expresamente a no ofrecer ningún pago, préstamo o servicio, entretenimiento, viajes u obsequios a ningún funcionario o trabajador de EP PETROECUADOR, y acepto que en caso de violar este compromiso, estoy dispuesto a que EP PETROECUADOR, observando el debido proceso, dé por rechazada en forma inmediata la solicitud, que se suscribe como resultado de esta solicitud de afiliación y me allano a responder por los daños y perjuicios que estos actos ocasionen, independientemente de la acción penal que pueda ejercer EP PETROECUADOR.
9. En caso de ser afiliado, me comprometo a:
 - a. Firmar el contrato dentro del término de 15 días desde la notificación de afiliación. Como requisito indispensable previo a la suscripción del Contrato presentará las garantías correspondientes.
 - b. Presentar todos los permisos que sean necesarios para la comercialización del lubricante.

Atentamente:

.....
FIRMA DEL SOLICITANTE, SU REPRESENTANTE LEGAL O PROCURADOR COMÚN (según el caso)
LUGAR Y FECHA

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES
COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE

Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES

Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN
Fecha: 11 / 01 / 2011

Formulario No. 2

NOMBRE DEL SOLICITANTE:

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE

NOMBRE DEL SOLICITANTE: *(determinar si es persona jurídica, consorcio o asociación; en este último caso, se identificará a los miembros del consorcio o asociación. Se determinará al representante legal o procurador común, de ser el caso).*

DIRECCIÓN.

Ciudad:

Calle:

Teléfono(s):

Correo electrónico:

CEDULA DE CIUDADANÍA (PASAPORTE)

R.U.C:

LUGAR Y FECHA

FIRMA EL SOLICITANTE, SU REPRESENTANTE LEGAL O PROCURADOR COMÚN (según el caso).

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES	Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: Fecha: 11 / 01 / 2011
--	---	---

Formulario No. 3

NOMBRE DEL SOLICITANTE:

Hoja.... de

EXPERIENCIA DEL SOLICITANTE

CONTRATANTE	OBJETO DEL CONTRATO	UBICACIÓN (ZONAS)	VOLUMEN DISTRIBUIDO	TIEMPO DE DISTRIBUCIÓN	FECHAS DE EJECUCIÓN		OBSERVACIONES
					INICIO	TERMINACIÓN	
EXPERIENCIA EN DISTRIBUCIÓN DE OTRAS MARCAS DE LUBRICANTES							VER NOTAS 1 Y 2
1							
2							
3							
B) CONTRATOS ADJUDICADOS O EN EJECUCIÓN							

NOTA: Se debe adjuntar las certificaciones correspondientes para cada caso.

(LUGAR Y FECHA)

.....
FIRMA DEL OFERENTE, SU REPRESENTANTE LEGAL O PROCURADOR COMÚN (según el caso)

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES	Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: Fecha: 11 / 01 / 2011
---	--	--

Formulario. No. 4

NOMBRE DEL SOLICITANTE:

Señor
Coordinador Sénior de Mercado y Servicio al Cliente
GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN
EP PETROECUADOR
Presente

De mi consideración:

El que suscribe, en mi calidad de representante legal de la (compañía.....) declaro bajo juramento y en pleno conocimiento de las consecuencias legales que conlleva faltar a la verdad, que:

1. Libre y voluntariamente presento la información que detallo más adelante, para fines única y exclusivamente relacionados la afiliación a la Red de Distribución Grasas y Aceites Lubricantes de marca de propiedad de EP PETROECUADOR.
2. Garantizo la veracidad y exactitud de la información; y, autorizo a EP PETROECUADOR, o a un Órgano de Control, a efectuar averiguaciones para comprobar tal información.
3. Acepto que en caso de que el contenido de la presente declaración no corresponda a la verdad, EP PETROECUADOR:
 - a) Rechace a mi representada como solicitante

Además, me allano a responder por los daños y perjuicios que estos actos ocasionen.
4. Acepto que en caso de que un accionista, participe o socio de mi representada esté domiciliado en un paraíso fiscal, EP PETROECUADOR rechace a mi representada inmediatamente (*este procedimiento se extenderá a las personas jurídicas cuyos accionistas, participes o socios sean a su vez personas jurídicas, y así sucesivamente hasta transparentar la estructura de propiedad de la persona jurídica que sea solicitante, al nivel de personas naturales*).
5. Me comprometo a notificar a EP PETROECUADOR la transferencia, cesión, enajenación, bajo cualquier modalidad de las acciones, participaciones o cualquier otra forma de participación, que realice la persona jurídica a la que represento. En caso de no hacerlo, acepto que EP PETROECUADOR declare unilateralmente terminado el contrato respectivo.

Esta obligación será aplicable también a los partícipes de las asociaciones o consorcios constituidos.

<p>Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE</p>	<p>Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES</p>	<p>Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: 11 / 01 / 2011</p>
--	--	--



Versión: 01
Página 16 de 24

INSTRUCTIVO: REQUISITOS PARA AFILIARSE A LA RED DE DISTRIBUCIÓN DE GRASAS, ACEITES LUBRICANTES DE EP PETROECUADOR

TIPO DE PERSONA JURÍDICA:

Compañía Anónima	
Compañía de Responsabilidad Limitada	
Compañía Mixta	
Compañía en Nombre Colectivo	
Compañía en Comandita Simple	
Sociedad Civil y Mercantil	
Corporación	
Fundación	
Asociación o consorcio	
Otra	

NOMBRES COMPLETOS DE LOS SOCIOS, ACCIONISTAS, PARTICIPES O CUALQUIER OTRA FORMA DE PARTICIPACIÓN	NÚMERO DE CÉDULA DE IDENTIDAD, RUC O IDENTIFICACIÓN SIMILAR EMITIDA POR PAÍS EXTRANJERO, DE SER EL CASO	PORCENTAJE DE ACCIÓN, PARTICIPACIÓN O CUALQUIER OTRA FORMA DE PARTICIPACIÓN	DE OTRA DE	DOMICILIO FISCAL

NOTA: Si uno o más de los socios, accionistas, participes o cualquier otra forma de participación, se trata a su vez de otra persona jurídica, de igual forma y utilizando el mismo formato, se deberá identificar los nombres completos de los mismos; y, así sucesivamente hasta transparentar la estructura de propiedad de la persona jurídica a nivel de personas naturales.

Atentamente,

.....
FIRMA DEL SOLICITANTE, SU REPRESENTANTE LEGAL O PROCURADOR COMÚN (según el caso)

(LUGAR Y FECHA)

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES	Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: Fecha: 11 / 01 / 2011
--	---	---

Formulario No 5

MODELO DE GARANTÍA BANCARIA

DISTRIBUIDORES DE GRASAS, ACEITES Y LUBRICANTES

Por la presente, el Bancootorga garantía bancaria Incondicional, Irrevocable, de Cobro Inmediato a favor de EP PETROECUADOR, por cuenta y orden (nombre del distribuidor) y hasta por la suma de (valor en números y letras), para garantizar la recaudación y el depósito en la cuenta de EP PETROECUADOR en el Banco Central del Ecuador, de los valores producto de la venta de Grasas, Aceites y Lubricantes que EP PETROECUADOR realice a (nombre del distribuidor), así como las Notas de Débito por incumplimiento de pago y los intereses que éstas generen hasta la cancelación total.

Esta garantía será pagada a EP PETROECUADOR en su calidad de beneficiario, en cualquier tiempo de su vigencia, a la sola presentación de una comunicación firmada por el Representante Legal de EP PETROECUADOR o su delegado, que exprese que nuestro garantizado (nombre del distribuidor) no ha cumplido con la obligación o el compromiso que garantizamos. La comunicación debe determinar el monto que se debe pagar, que en ningún caso excederá del valor garantizado.

Esta garantía es renovable antes de su vencimiento a solicitud de EP PETROECUADOR, documento que deberá ser presentado al menos tres días antes del vencimiento.

Dejamos constancia de que esta garantía no tiene relación con ningún otro documento, instrumento legal o contrato existente entre ustedes y nuestro garantizado y que dichos documentos, instrumentos legales o contratos, si existieren, no la modifican, enmiendan o amplían y que por lo tanto no tenemos ninguna responsabilidad legal, o de otro tipo distinto al expresamente estipulado en esta garantía.

Esta garantía bancaria tendrá validez por un período de....., a partir de..... es decir hasta el..... Y quedará automáticamente cancelada a su vencimiento, aún sin la devolución del presente documento.

Atentamente,

FIRMA AUTORIZADA DE LA ENTIDAD GARANTE

Nota. Las personas naturales o jurídicas afiliadas deberán presentar previo a la firma del Contrato la garantía bancaria detallada.

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES	Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: Fecha: 11 / 01 / 2011
---	--	--

ANEXO Nº 1: VOLUMEN MENSUAL A COMERCIALIZAR

EP PETROEQUADOR						
ANEXO Nº 01 – CONSUMO MENSUAL A COMERCIALIZAR						
PERSONA: <input type="checkbox"/> NATURAL <input type="checkbox"/> JURIDICA <input type="checkbox"/>						
Razón Social:						
Número de RUC:						
Representante Legal:						
Funcionario responsable de Lógica y Entrega del Producto						
Nombre:						
Cargo:						
e-mail:						
Teléfono Convensional:			Celular:			
Funcionario responsable del área Financiera						
Nombre:						
Cargo:						
e-mail:						
Teléfono Convensional:			Celular:			
CONSUMO MENSUAL						
ESPECIFICACIÓN DEL PRODUCTO	Cajas 12 UNIDADES DE 1/4 GALON	Cajas 4 UNIDADES DE 1 GALON	CANECA CANECA 2,5 GAL	CANECA CANECA 5 GAL	TAMBOR TAMBOR 55 GAL	GRANEL
	ACEITES PARA MOTORES GASOLINA					
SINTÉTICO SAE 5W40 API SM						
SAE 10W30 API SL						
SAE 20W50 API SL						
SAE 40 API SG						
ACEITES PARA MOTORES DIESEL						
SAE 15W40 API CF-4						
SAE 40 API CF						
SAE 30 API CF						
SAE 10W API CF						
LUBRICANTES PARA MOTORES A GAS NATURAL						
SAE 30 API CF						
SAE 40 API CF						
LUBRICANTES PARA MOTORES MARINOS						
SAE 40 TBN 30						
SAE 40 TBN 40						
LUBRICANTES PARA MOTORES 2T						
NMMA TC-W3						
TC-W						
API TC JASO FB						
LUBRICANTES PARA TRANSMISIONES AUTOMOTRICES						
DEXRON II D						
DEXRON III						
SAE 80W90 API GL-5						
SAE 30 CAT TO-4						
SAE 30 CAT TO-4						
SAE 90 API GL-4						
SAE 140 API GL-4						

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES	Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: 11 / 01 / 2011
---	--	---



Versión: 01

Página 19 de 24

INSTRUCTIVO: REQUISITOS PARA AFILIARSE A LA RED DE DISTRIBUCIÓN DE GRASAS, ACEITES LUBRICANTES DE EP PETROECUADOR

EP PETROECUADOR						
ANEXO N° 01 – CONSUMO MENSUAL A COMERCIALIZAR						
ESPECIFICACIÓN DEL PRODUCTO	Cajas	Cajas	CANECA	CANECA	TAMBOR	GRANEL
	12 UNIDADES DE 1/4 GALON	4 UNIDADES DE 1 GALON	CANECA 2,5 GAL	CANECA 5 GAL	TAMBOR 55 GAL	
LUBRICANTES HIDRAULICOS						
R&O ISO 32						
R&O ISO 46						
R&O ISO 68						
R&O ISO 150						
R&O ISO 220						
Hidráulico AW ISO 32						
Hidráulico AW ISO 46						
Hidráulico AW ISO 68						
Hidráulico AW ISO 100						
Turbinas ISO 46						
Turbinas ISO 68						
LUBRICANTES INDUSTRIALES						
Anti atasco (stick slip) ISO 68						
Compresores de aire sintético ISO 68						
Compresor de gas natural sintético ISO 220						
Herramientas de corte de hierro ISO 32						
EP 150						
EP 220						
EP 320						
EP 460						
EP 680						
Compresores de refrigeración ISO 32						
Compresores de refrigeración ISO 46						
Compresores de refrigeración ISO 68						
Varios usos ISO 22						
Aceite emulsionable						
ACEITE DIELECTRICO PARA TRANSFORMADORES						
Aceite dieléctrico para transformadores						
GRASAS						
	CANECA 16 KG (35 LBS)			TAMBOR 180 KG. (400 LBS)		
Multipropósito EP NLGI 2						
Alto de rendimiento NLGI 2						

FIRMA DEL SOLICITANTE, SU REPRESENTANTE LEGAL O PROCURADOR COMÚN (según el caso)
(LUGAR Y FECHA)

<p>Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE</p>	<p>Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES</p>	<p>Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: 11 / 01 / 2011</p>
--	---	---

ANEXO N° 2: CAPACIDAD DE DISTRIBUCIÓN

EP PETROECUADOR			
ANEXO N° 02 : CAPACIDAD DE DISTRIBUCIÓN			
OFICINA E INFRAESTRUCTURA MINIMA REQUERIDA			
OFICINA:	PROPIA	ARRENDADA	OTRO
INFRAESTRUCTURA:	PROPIA	ARRENDADA	OTRO
(Especificar en caso de OTRO)			
Descripción de la Oficina e Infraestructura:			
Dirección de la Oficina e Infraestructura:			
Teléfono Convensional:			
Área de la Infraestructura (m2):			
Capacidad de Almacenaje (TON y/o GAL):			
TRANSPORTE DE LUBRICANTES (CAPACIDAD MINIMA DE CARGA)			
TRANSPORTE DE LUBRICANTES	PROPIA	ARRENDADA	OTRO
Serie / Tipo de Vehículo	Marca	Año	Capacidad de Carga
TIEMPO DE EXPERIENCIA EN LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LUBRICANTES			
Marca del Lubricante	Tiempo de Distribución	Zona	Volumen Mensual
ZONA DE DISTRIBUCIÓN			
Volumen a Distribuir/Tipo de Lubricante	Ciudad	Cantón	Provincia
PROYECCIÓN ESTIMADA DE CRECIMIENTO EN LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN			
Volumen a Distribuir Mensual	Volumen Anual	Tasa de Crecimiento Anual	Proyección de Distribución
Año 1:			
Año 2:			
Año 3:			
INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA REQUERIDA O TRANSPORTE DE LUBRICANTES (Si lo realizare)			
Tipo de Inversión	Mes / Año de Incorporación	Descripción del tipo de inversión	
NOTA: En el caso que algún bien sea arrendado, se deberá adjuntar la carta del propietario certificando la disponibilidad del mismo por un periodo de tres años.			

FIRMA DEL OFERENTE, SU REPRESENTANTE LEGAL O PROCURADOR COMÚN (según el caso)
(LUGAR Y FECHA)

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES	Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: Fecha: 11 / 01 / 2011
--	---	---

INSTRUCTIVO: REQUISITOS PARA AFILIARSE A LA RED DE DISTRIBUCIÓN DE GRASAS, ACEITES LUBRICANTES DE EP PETROECUADOR

ANEXO Nº 03: CHECK LIST DE REQUERIMIENTOS MINIMOS

EP PETROECUADOR				
ANEXO Nº 03 – CHECK LIST PARA CALIFICACIÓN DE DISTRIBUIDORES DE LUBRICANTES				
INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE				
NOMBRE DEL SOLICITANTE :				
CÉDULA DE CIUDADANIA (PASAPORTE) :				
RUC :				
PROVINCIA / CANTON :				
CIUDAD :				
DIRECCIÓN :				
TELÉFONO / CELULAR :				
CORREO ELECTRÓNICO :				
OFICINAS E INFRAESTRUCTURA MINIMA REQUERIDA DE ALMACENAMIENTO				
OFICINAS:	PROPIA	ARRENDADA	OTRO	
INFRAESTRUCTURA:	PROPIA	ARRENDADA	OTRO	
(Especificar en caso de OTRO)				
Descripción de la Oficina e Infraestructura:				
Dirección de la Oficina e Infraestructura:				
Teléfono Convencional:				
ÁREA DE LA INFRAESTRUCTURA (m2):				
CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO (TON y/o GAL):				
INFRAESTRUCTURA MINIMA REQUERIDA				
ADJUNTA INFORMACIÓN DE RESPALDO				
NO CUMPLE				
CUMPLE				
SI				
TRANSPORTE DE LUBRICANTES (CAPACIDAD MINIMA DE CARGA)				
TRANSPORTE DE LUBRICANTES				
PROPIA	ARRENDADA	OTRO		
Marca	Año	Capacidad de Carga		
Serie / Tipo de Vehículo				
NO CUMPLE				
CUMPLE				
SI				
TIEMPO DE EXPERIENCIA EN LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LUBRICANTES				
Marca del Lubricante				
Tiempo de Distribución				
Zona				
Volumen Mensual				
NO CUMPLE				
CUMPLE				
SI				
DOCUMENTACIÓN DE SOLICITUD				
DETALLE DE LA DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR				
NO CUMPLE				
CUMPLE				
1. Formulario No. 1: Carta de Presentación y Compromiso.				
2. Formulario No. 2: Datos de la persona natural o jurídica.				
3. Formulario No. 3: Detalle de distribución con otras marcas de lubricantes.				
4. Formulario No. 4: Información de Accionistas de Personas Jurídicas				
5. Anexo No. 1: Volumen Mensual a Comercializar				
6. Anexo No. 2: Capacidad de Distribución				
7. Copia del Registro Único de Contribuyentes RUC.				
8. Copia del Certificado de no constar en la Central de Riesgos del Ecuador, otorgado por un Buró de Información Crediticia autorizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en el cual conste expresamente que el distribuidor no tiene créditos castigados y calificados en categoría E.				
9. Copia de la declaración del Impuesto a la Renta del último año fiscal.				
10. Copia de Registro Único de Proveedores RUP.				
FIRMA DEL SOLICITANTE				
FIRMA DE FUNCIONARIO DE EP PETROECUADOR				

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES	Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: Fecha: 11 / 01 / 2011
--	---	---

EP PETROECUADOR	
ANEXO Nº 04 – CRITERIO DE CALIFICACIÓN DE DISTRIBUIDORES DE LUBRICANTES	
EVALUACIÓN	PUNTAJE
INFRAESTRUCTURA MÍNIMA REQUERIDA	25
TRANSPORTE DE LUBRICANTES (CAPACIDAD MÍNIMA DE CARGA)	25
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LUBRICANTES (RECURSO HUMANO DISPONIBLE)	5
EXPERIENCIA EN LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ACEITES LUBRICANTES Y GRASAS	10
VOLUMEN A DISTRIBUIR MENSUALMENTE.	35
TOTAL DEL PUNTAJE	100

a) Infraestructura Mínima Requerida
 Se calificará con 25 puntos, al Solicitante que tenga una capacidad instalada en infraestructura, que sea superior ó igual a la mínima requerida. Todo solicitante que presente una capacidad instalada menor a la capacidad instalada mínima requerida en el cuadro anterior, será calificado con cero.

La descripción de la infraestructura se deberá especificar en el **ANEXO Nº 2**. Los solicitantes deberán presentar documentación que demuestre debidamente la propiedad o arrendamiento y disponibilidad inmediata de la infraestructura detallada.

b) Transporte De Lubricantes (Capacidad Mínima De Carga)
 Se calificará con 25 puntos al Solicitante que demuestre mayor capacidad de carga ó igual a la mínima requerida. Todo participante que presente una capacidad cargada inferior a la mínima requerida en el cuadro anterior, se rá calificado con cero.

La descripción de la capacidad de carga se deberá especificar en el **ANEXO Nº 2**. Los solicitantes deberán presentar documentación que demuestre debidamente la propiedad, contrato de compra-venta o compromiso de arrendamiento de los vehículos propuestos; y, la disponibilidad inmediata de los mismos.

c) Estructura Organizacional Para La Distribución De Lubricantes (Recurso Humano Disponible)
 Se debe detallar el organigrama de la empresa, número de personal integrante del equipo de trabajo propuesto por el solicitante, se evaluará con 5 puntos a

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES	Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: 11 / 01 / 2011
--	---	--

todos los solicitantes que presenten la estructura organizacional. Se calificará con cero puntos al solicitante que no presentare el esta documentación.

d) Tiempo de experiencia en la Distribución y Comercialización de Aceites Lubricantes y Grasas

Se asignará 35 puntos a la solicitud que experiencia, en la Distribución y Comercialización de Aceites Lubricantes y Grasas de otras marcas reconocidas en el mercado, en el caso que lo tuviere, debe acreditar mediante certificados de distribución de otras marcas, facturas o contratos establecidos; caso contrario se calificará la solicitud con cero puntos.

e) Volumen A Distribuir Mensualmente.

Se debe detallar en forma clara la clase de lubricante, unidad de medida y número de unidades de la presentación a comercializar de manera mensual, de acuerdo a lo detallado en el Anexo No1.

Ejemplo:

PRODUCTO	CAJAS	CAJAS	CANECA	CANECA	TAMBOR	GRANEL
	12 UNIDADES DE 1/4 GALON	4 UNIDADES DE 1 GALON	CANECA 2,5 GAL	CANECA 5 GAL	TAMBOR 55 GAL	
ACEITES PARA MOTORES GASOLINA						
SINTETICO RACING 5W40 SM	20(cajas)					
SUPER PREMIUM 10W30 SL		100(cajas)	50(canecas)			
SUPER PREMIUM 20W50 SL				50(canecas)	100(tambores)	
PREMIUN 4 0 SG	10(cajas)					


Se calificará con 35 puntos a la solicitud que presentare esta información. Cabe indicar que el volumen especificado en la solicitud se tomará en cuenta como volumen mínimo a comercializar en el contrato de distribución al solicitante calificado

ACLARATORIA:

En el caso de existir más de una solicitud, se calificará con la máxima puntuación aquella que presentare las mejores condiciones comerciales para EP PETROECUADOR, las demás solicitudes se calificará en forma directamente proporcional.

Si ya existiera un distribuidor calificado en la zona, el número de distribuidores por zona estará sujeto a las condiciones del mercado vigente al momento de la presentación de la solicitud para pertenecer a la

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES	Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: Fecha: 11 / 01 / 2011
--	---	---

	INSTRUCTIVO: REQUISITOS PARA AFILIARSE A LA RED DE DISTRIBUCIÓN DE GRASAS, ACEITES LUBRICANTES DE EP PETROECUADOR
Versión: 01	
Página 24 de 24	

Red de distribuidores de Lubricantes de la EP PETROECUADOR, previo análisis de la Coordinación de Sénior de Mercadeo y Servicio al Cliente y autorización por parte de la Subgerencia de Comercialización Nacional en incrementar el número de distribuidores por zona.

DOCUMENTO IMPRESO NO CONTROLADO

Elaborado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES COORDINACIÓN DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	Revisado por: COORDINACIÓN DE LUBRICANTES	Aprobado por: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Fecha: Fecha: 11 / 01 / 2011
--	---	---

ANEXO 17

Estado de resultado de EP Petroecuador
Fuente: Tomado de <http://www.eppetroecuador.ec/index.htm>. Agosto del 2014.



**EMPRESA PÚBLICA DE
HIDROCARBUROS DEL ECUADOR**

EP PETROECUADOR

**ESTADOS FINANCIEROS
DICIEMBRE 2013**

GERENCIA DE FINANZAS

SUBGERENCIA DE GESTIÓN CONTABLE

JEFATURA DE CONTABILIDAD GENERAL



PRESENTACIÓN

La información consignada en el presente informe refleja la situación financiera de la empresa EP PETROECUADOR al 31 de diciembre de 2013, y es el resultado de las operaciones comprendidas entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2013, incluye el Estado de Resultados, el Estado de Situación, así como los respectivos Anexos y Notas Aclaratorias que forman parte integral de los Estados Financieros, los cuales han sido elaborados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y utilizando como herramienta el Sistema Financiero Contable implementado en la Empresa, el mismo que contempla el manejo del sistema de costos y presupuestos que permite obtener la información gerencial y la administración de recursos por centros de costos a nivel de detalle, el presente consolidado no incluye la Gerencia de Exploración y Producción y Gerencia de Gas, los mismos que se presentan por separado ya que se encuentran en proceso de transferencia a PETROAMAZONAS EP.



EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR
EP PETROECUADOR
ESTADO DE RESULTADOS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

(Cifras expresadas en Dólares)

CONCEPTO	2013
INGRESOS	
EXPORTACIONES DE CRUDO	11.900.903.988
EXPORTACIÓN DE DERIVADOS	736.365.376
VENTA DE GAS NATURAL	56.249.591
VENTA INTERNA DE DERIVADOS	3.640.972.657
DIFERENCIAL DE PRECIO	-
SERVICIO DE OLEODUCTO	-
TOTAL VENTAS	16.334.491.612
COSTO DE VENTA	
EXPORTACIÓN DE CRUDO	2.559.322.701
VENTA DE GAS NATURAL	6.470.023
EXPORTACIÓN DE DERIVADOS	193.638.195
VENTA INTERNA DE DERIVADOS	7.275.800.337
SERVICIO DE OLEODUCTO	-
TOTAL COSTOS DE VENTA	10.035.231.256
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	200.208.608
UTILIDAD OPERATIVA	6.099.051.748
INGRESOS NO OPERATIVOS	130.583.368
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6.229.635.116

Eb. JEFAURA DE CONTABILIDAD GENERAL

MARCO CALVORIÑAY
GERENTE GENERAL, ENC.
GENERAL

FRANCISCO NARVAEZ
GERENTE DE DE FINANZAS, ENC.
DE FINANZAS

REMIGIO TORAL
SUBGERENTE DE GESTIÓN CONTABLE, ENC.

MANUEL PARRA
JEFE DE CONTABILIDAD GENERAL, ENC.



EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR
BALANCE GENERAL
AL 31 DICIEMBRE DE 2013
(Cifras expresadas en Millares)

	ACTIVO		PASIVO	
	DICIEMBRE 2013	DICIEMBRE 2012	DICIEMBRE 2013	DICIEMBRE 2012
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE	
CAJAS BANCOS	476.790.392	242.667.771	CUENTAS POR PAGAR	2.441.421.795
INVERSIONES FINANCIERAS	40.334	46.334	CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	739.494.129
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	1.914.862.204	1.801.342.476	AGREEDORES DIVERSOS	117.050.068
INVENTARIOS DE PRODUCTOS Y MAT. PRIMAS	771.263.689	705.498.076	OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO	116.008.799
GASTOS ANTICIPADOS	491.100.301	434.790.783	TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.413.983.791
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	3.656.062.920	3.182.545.410		
ACTIVO FIJO			PASIVOS A LARGO PLAZO	
RENDOS	149.116.047	148.163.640	ORIGINALES INST. NACIONALES	374.170.966
FINANCIEROS	87.504.254	85.211.334	OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO	2.608.954.969
OTROS	13.961.795	13.111.204		
PLANTAS	1.311.124	1.311.124		
PLANTAS DE ILUMINACION	6.626.399.866	6.626.399.866		
PLANTAS DE CALOR Y REFRIGERACION	19.475.414	11.948.802		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.274.327.265	961.356.894		
OTROS	5.727.254	5.666.884		
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	2.211.628.332	1.965.814.733	CAPITAL	3.180.141.271
OTROS ACTIVOS				
INVERSIONES A LARGO PLAZO	983.872.755	692.694.564		
OTROS ACTIVOS A LARGO PLAZO	21.019.719	87.621.613		
TOTAL OTROS ACTIVOS	1.014.892.474	780.316.177	TOTAL PATRIMONIO	3.180.141.271
TOTAL ACTIVO	6.882.583.726	5.928.676.610	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	6.882.583.726

EP - EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR

EP - EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR

Marco Galvopina V.
MARCO GALVOPINA V.
GERENTE GENERAL, ENC.

Francisco Narvaez
FRANCISCO NARVAEZ
GERENTE DE FINANZAS, ENC.

Manuel Parra C.
MANUEL PARRA C.
JEFE DE CONTABILIDAD GENERAL, ENC.

Manuel Parra C.
MANUEL PARRA C.
JEFE DE CONTABILIDAD GENERAL, ENC.

Remigio Toral T.
REMIGIO TORAL T.
SUBGERENTE DE GESTIÓN CONTABLE, ENC.

Manuel Parra C.
MANUEL PARRA C.
JEFE DE CONTABILIDAD GENERAL, ENC.

EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR
PETROECUADOR
SUBGERENCIA
DE GESTIÓN
CONTABLE

REGISTRO DE CONTABILIDAD GENERAL
DE CONTABILIDAD
GENERAL



EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR
GERENCIA DE EXPLORACION Y PRODUCCIÓN
BALANCE GENERAL
AL 31 DICIEMBRE DE 2013
 (Cifras expresadas en Dólares)

	DICIEMBRE 2013	DICIEMBRE 2012	DICIEMBRE 2013	DICIEMBRE 2012
ACTIVO			PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE	
CAJA, BANCOS	22.033.874	19.160.615	CUENTAS POR PAGAR	22.262.568
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	10.476.258	20.308.487	ACREEDORES DIVERSOS	7.330.076
INVENTARIOS DE PRODUCTOS Y MAT. PRIMAS	234.076.243	238.725.984	OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO	0.301
GASTOS ANTICIPADOS	36.030.985	42.954.603	TOTAL PASIVO CORRIENTE	23.257.796
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	302.619.361	321.217.699		
ACTIVO FIJO			PASIVO A LARGO PLAZO	
EXPLORACION Y PRODUCCION	987.310.376	988.642.802		
TERRENOS	381.681	374.683		
EDIFICIOS	21.414.287	21.414.287	OBLIGACIONES INST. NACIONALES	-
VEHICULOS	2.097.326	2.563.078	OBLIGACIONES INST. EXTRANJERAS	-
MÓVILES	5.179.346	5.179.345	OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO	-
PLANTA EQUIPO Y MAQUINARIA	756.150.803	724.407.984	TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	-
OBRAS EN CURSO	195.173.813	227.015.333	TOTAL PASIVO	23.257.796
OTROS	20.857.044	20.857.044		
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	1.990.450.533	1.990.450.533	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS			CAPITAL	2.536.274.222
INVERSIONES A LARGO PLAZO	261.485.398	261.485.398		2.191.931.043
OTROS ACTIVOS A LARGO PLAZO	6.210.586	30.891.721		
TOTAL ACTIVO	2.599.765.276	2.599.765.276		

Fig. JEFATURA DE CONTABILIDAD GENERAL

Manuel Parra
 MANUEL PARRA C.
 GERENTE GENERAL, ENC.
 SUBGERENTE DE GESTIÓN CONTABLE, ENC.

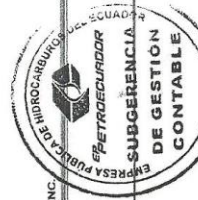


Fig. JEFATURA DE CONTABILIDAD GENERAL

Francisco Marvaz
 FRANCISCO MARVAZ
 GERENTE DE FINANZAS, ENC.
 JEF. DE CONTABILIDAD GENERAL EN E.F.T.I.E.A.



EP
PETROECUADOR

EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR

**GERENCIA DE GAS
BALANCE GENERAL
AL 31 DICIEMBRE DE 2013**

(Cifras expresadas en Dólares)

ACTIVO	ACTIVO		PASIVO	
	DICIEMBRE 2013	DICIEMBRE 2012	DICIEMBRE 2013	DICIEMBRE 2012
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE	
CASH BANCOS	-	-	CUENTAS POR PAGAR	564.092
INVERSIONES FINANCIERAS	59.894	110.213	CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	-
CUENTAS POR PAGAR	-	-	ACREEDORES DIVERSOS	35.561
INVENTARIOS DE PRODUCTOS Y MATERIAS PRIMAS	-	-	OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO	519.653
GASTOS ANTICIPADOS	58.984	110.213	TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.019.460
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	118.878	110.413		

ULTRALARGO PLAZO	30.048	30.048	OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO	-
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	82.076.019	81.961.628	TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	16.164.460
OTROS	-	-	TOTAL PASIVO	17.183.920
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	82.106.067	82.021.676		
RESERVA DE VALOR	-	-	CAPITAL	86.831.843
RESERVA DE VALOR A LARGO PLAZO	5.096.245	5.096.245	PATRIMONIO	71.094.403
TOTAL OTROS ACTIVOS	5.096.245	5.096.245		
TOTAL PASIVO	118.878	110.413	TOTAL PATRIMONIO	86.831.843
				71.094.403

El JEFATURA DE CONTABILIDAD GENERAL, No incluyen activos fijos, ni anticipos a contratistas los mismos se encuentran registrados en Matriz.


 MARCO CALVO PILA V.
 GERENTE GENERAL, EBC


 FRANCISCO NARVÁEZ R.
 GERENTE DE FINANZAS, EBC


 JEFATURA DE CONTABILIDAD GENERAL, EBC

