Documento del Banco Interamericano de Desarrollo

**Ecuador**

**Programa De Apoyo A La Reforma De Empresas Públicas**

**(EC-L1251)**

**Plan de Monitoreo y Evaluación**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Juan Luis Gómez (FMM/EC), jefe de equipo; Ana Calvo (IFD/FMM) y María Cristhina Llerena Pinto (consultora).

**Tabla de Contenido**

**I. Introducción**

**II. Monitoreo**

A. Indicadores

B. Instrumentos para el Monitoreo de los indicadores y recopilación de datos

C. Presentación de informes de monitoreo

D. Coordinación, Plan de trabajo y presupuesto del Monitoreo

**III. Evaluación**

A. Metodología de Evaluación de Resultados

B. Evaluación Económica Ex ante y Ex post

C. Evaluación Antes y Después

**IV. Auditorias**

**V. Anexos**

# 

# Introducción

* 1. El Programa de Apoyo a la Reforma de Empresas Públicas tiene como objetivo general, reducir la carga fiscal para el estado derivada de la propiedad de EEPP. Los objetivos específicos son: (i) incrementar el número de EEPP alineadas a los principios de gobernanza corporativa de la OECD; incluyendo una gobernanza fiscal análoga a la del sector privado; y, (ii) aumentar la eficiencia de las EEPP de los sectores de hidrocarburos, eléctrico y aeronáutico. Estos objetivos se alcanzarán a través de los siguientes componentes y actividades:
  2. **Componente 1. Fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EEPP (US$4,6 millones)**.
     1. **Subcomponente 1.1. Mejora e implementación del marco normativo.** (i) Marco normativo. Se financiará: (a) socialización de la nueva LOEP[[1]](#footnote-2),[[2]](#footnote-3),[[3]](#footnote-4), incluyendo los objetivos para la participación de mujeres en los consejos directivos de las EEPP; (b) elaboración del reglamento de la LOEP; (c) verificación de implementación de la LOEP y elaboración de normativa técnica asociada; y (d) capacitación de funcionarios y empleados en las reformas de la LOEP (ii) régimen de gobernanza fiscal[[4]](#footnote-5). Se financiará: (a) diseño de la función recaudadora sobre EEPP en SRI y capacitación a funcionarios del SRI; (b) diseño de la función tributaria de las EEPP y capacitación para enfrentar responsabilidades tributarias a empleados de EEPP; y (c) diseño del régimen fiscal de las empresas en sector hidrocarburos; y (iii) Transparencia y rendición de cuentas. Se financiará: (a) capacitación a empleados de las EEPP en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y reporte de EEFF; (b) elaboración de un informe con los criterios para la precalificación de auditoras externas; y (c) apoyo técnico para la obtención del certificado ISO‑7001 de las EEPP.
     2. **Subcomponente 1.2. Rediseño de la función propietaria y de gestión.** (i) Apoyo a la implementación de la nueva entidad de gestión propietaria de las EEPP que sustituiría a EMCO[[5]](#footnote-6). Se financiará: (a) supervisión de medidas de implementación de la nueva entidad propietaria de EEPP y elaboración del estatuto orgánico; (b) capacitación a los empleados de la nueva entidad, incluyendo el diseño de una estrategia de gestión del cambio; (c) socialización; y (d) diseño de contrato de gestión del desempeño entre entidad propietaria y EEPP; (ii) fortalecimiento de la DNEP. Se financiará: (a) desarrollo de estudios y sistemas de costes de producción para asistir la formulación presupuestaria; (b) desarrollo de sistemas de certificación de capacidad de pago; (c) desarrollo de software para la generación de estadísticas financieras a través de sistemas de reporte especializados; y (d) capacitación a funcionarios en sectores estratégicos[[6]](#footnote-7); y (iii) apoyo a los GAD. Se financiará: (a) asistencia técnica en la adopción de las reformas de la LOEP en sus EEPP[[7]](#footnote-8); y (b) desarrollo del análisis de sostenibilidad financiera de EEPP de los GAD.
  3. **Componente 2. Optimización de la cartera de EEPP (US$70,8 millones).**

1. **Subcomponente 2.1. Rediseño de EEPP.** (i) Apoyo a la fusión de Petroamazonas y Petroecuador. Se financiará: (a) elaboración de la estrategia de fusión; (b) implementación de la fusión (incluyendo diseño e implementación de una estrategia de gestión del cambio)[[8]](#footnote-9); (c) asistencia técnica sobre cadena de valor (exploración y producción petrolera) para mejorar la eficiencia de la fusión; (d) implementación del Sistema informático de gestión (SAP); (e) asesoría legal en la fusión; (ii) optimización del funcionamiento de la CELEC y CNEL. Se financiará una consultoría que incluya: (a) diagnóstico institucional y propuesta coordinada de gestión del sector eléctrico, incluyendo el diseño de una estrategia de gestión del cambio; (b) implementación de las reformas a la LOEP; (c) estudios de costes de producción, con estimación de valor de activos; y (iii) valoración patrimonial de Tame. Se financiará: (a) evaluación de pertinencia de propiedad estatal, análisis de mercado, y estrategia de puesta en valor[[9]](#footnote-10); y (b) elaboración de los Estados Financieros con las NIIF 2017-2018.
2. **Subcomponente 2.2. Mejora de la gestión y optimización del TH.** Se financiará: (i) desvinculaciones del personal derivado de las consultorías de optimización financiadas por el Programa, de las EEPP EMCO, Petroecuador, Petroamazonas, CELEC, CNEL y Tame. Para ello, se apoyará el financiamiento de desvinculaciones[[10]](#footnote-11) priorizadas en las modalidades: (a) obligatoria por edad (más de 70 años)[[11]](#footnote-12); (b) voluntaria por enfermedad catastrófica, invalidez o discapacidad[[12]](#footnote-13); (c) renuncia voluntaria[[13]](#footnote-14); y (d) supresión de puestos[[14]](#footnote-15),[[15]](#footnote-16), las cuales deberán cumplir con los requisitos de elegibilidad y demás requerimientos establecidos para tal fin en el Reglamento Operativo del Programa (ROP). Dichas modalidades se encuentran avaladas por el marco legal vigente (Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y LOEP[[16]](#footnote-17)). Estas jubilaciones beneficiarán a aproximadamente 3.350 empleados de dichas EEPP; con una bonificación promedio de US$30.000; y (ii) implementación de la estrategia de comunicación (pública e interna) que facilite la comprensión de la reforma y beneficios para el ciudadano[[17]](#footnote-18).
   1. **Administración del programa. (USD 3.4 millones).** Adicionalmente, se financiarán los gastos de administración relacionados con el Organismo Ejecutor (OE), las evaluaciones y auditorías del programa, y se prevé un monto para posibles contingencias.
   2. El prestatario será la República del Ecuador, representada por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). El Organismo Ejecutor (OE) del programa es el MEF a través de la Dirección Nacional de Empresas Públicas (DNEP), y los Organismo Subejecutores (OSE) son: (i) EMCO, o la nueva entidad que la sustituya; (ii) el Ministerio de Energía y Recursos Naturales no Renovables (MERNNR); (iii) el Ministerio de Transporte (MTOP); y (iv) las EEPP: Petroecuador, Petroamazonas, CELEC, CNEL y TAME. El MEF ha sido el OE de las operaciones 3073/OC-EC, 3726/OC-EC, 4614/OC-EC, 4670/OC-EC, y 4364/OC-EC, y cuenta con experiencia en la ejecución de programas BID. El OE, debido a su actual carga de trabajo y la naturaleza especifica de los objetivos del Programa, será fortalecido con apoyo técnico y administrativo que permita asumir las responsabilidades adicionales de planificación, ejecución, monitoreo y control.
   3. El MEF será el responsable de la ejecución de todo el Programa, y en particular, junto con EMCO (y posteriormente la entidad que la sustituya) de la ejecución de actividades bajo el Componente 1. El OE conformará su Equipo de Gestión (EDG) para asegurar la ejecución del programa según lo dispuesto en el ROP. El personal clave del OE será el siguiente: (i) Coordinador(a) General; (ii) Coordinador(a) Administrativo Financiero; (iii) Responsable de las Adquisiciones; y (iv) Responsable de Planificación, Monitoreo y Evaluación.
   4. Las principales responsabilidades del OE serán: (i) planificar la ejecución de las actividades; (ii) preparar, implementar y actualizar las herramientas de gestión del proyecto: Plan de Ejecución Plurianual (PEP)[[18]](#footnote-19), Plan de Adquisiciones (PA), Plan Operativo Anual (POA), el Informe de Monitoreo de Progreso (PMR); (iii) supervisar la ejecución y presentar los informes de avance; (iv) realizar los procesos de preparación de TdR, licitación y adquisición de bienes, y de selección y contratación de servicios de las actividades a su cargo; (v) presentar las justificaciones y solicitudes de desembolso al Banco; (vi) presentar los estados financieros auditados; (vii) preparar la evaluación del programa; y (viii) coordinar las actividades a nivel gobierno que sean necesarias para la ejecución del programa.
   5. Los ministerios que se constituyan como OSE (MERNNR y MTOP) serán responsables, bajo el Componente 2, de: (i) realizar los procesos de preparación de TdR, licitación y adquisición de bienes, y de selección y contratación de servicios de las actividades a su cargo; (ii) entregar oportunamente al MEF la información necesaria para el cumplimiento de lo aquí indicado; y, (iii) planificar, monitorear, gerenciar y reportar sobre el uso de los recursos financieros a su cargo. Las EEPP que se constituyan como OSE, EMCO (y posteriormente la entidad que la sustituya[[19]](#footnote-20)), Petroecuador, Petroamazonas, CELEC, CNEL y TAME) serán responsables de ejecutar el desembolso de las desvinculaciones financiadas bajo el Programa. El EDG del OE apoyará a los OSE en la gestión operativa y fiduciaria de las actividades a su cargo.
   6. Al cierre del proyecto, el equipo de gestión del MEF preparará y remitirá al Banco un Informe de evaluación final del programa que servirá de insumo para el Informe de Terminación del Programa (Project Completion Report—PCR), a los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 95% de los recursos del préstamo.
   7. Para el Plan monitoreo y la evaluación de los resultados esperados del Programa de Apoyo a la Reforma de Empresas Públicas se plantean procesos de monitoreo y seguimiento; y, metodologías de evaluación. El monitoreo y seguimiento del programa se lo realizará con informes semestrales, por parte del MEF, sobre los avances del PEP, POA, PA, y avances de los indicadores de la matriz de resultados. Así mismo, se plantea la entrega de los estados financieros anuales auditados; y, un informe de evaluación final. La evaluación del programa se lo realizará con una Evaluación de resultados intermedia, una Evaluación económica expost y la Evaluación Final Antes y Después, en la que el resultado para el grupo de tratamiento () es la variable de impacto medida posterior a la intervención (ejecución) del Programa, y el contrafactual () se define como la variable de impacto medida previo a la intervención.

# Monitoreo

* 1. El objetivo del monitoreo es detectar los factores que facilitan o impiden el alcance de los resultados esperados del programa, de conformidad con la ejecución de las actividades e indicadores de la Matriz de Resultados.
  2. En particular, se deberán responder las principales preguntas de monitoreo: a) Monitoreo de conformidad: ¿Las actividades y procesos realizados se adhieren a los objetivos establecidos por el programa?; b) Monitoreo financiero: ¿Hay suficiencia y oportunidad en la liberación de los fondos del programa?; c) Monitoreo de actividades: ¿Las actividades proyectadas están siendo planificadas y ejecutadas de acuerdo al tiempo requerido?; d) Monitoreo de productos: ¿Los productos se están desarrollando en la secuencia deseada?; e) Monitoreo de resultados: ¿Se están alcanzando las metas a nivel de indicadores resultados y productos?; f) Monitoreo de riesgos: ¿Los riesgos identificados en el programa ponen en peligro el logro de los objetivos? ¿Las acciones de mitigación planificadas se están desarrollando?

1. **Indicadores**
   1. Durante el monitoreo del programa se dará seguimiento a los siguientes indicadores y costos por producto, que forman parte de la Matriz de Resultados. (Tabla 1 y 2).

**Tabla 1. Indicadores de Producto por Componente**

| **Indicador** | **Unidad de Medida** | **Línea de Base** | **Año**  **Línea de Base** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **Meta Final** | **Medios de Verificación** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Componente #1: Fortalecimiento del marco de gobernanza corporativa y fiscal de las EEPP** | | | | | | | | | |
| **Subcomponente 1.1. Mejora e implementación del marco normativo** | | | | | | | | | |
| 1. Marco normativo | | | | | | | | | |
| * + 1. Informe de socialización de la nueva LOEP y lineamientos OCDE aprobado. | Informe | 0 | 2018 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Certificado de aprobación, EMCO y posteriormente la entidad que lo sustituya |
| * + 1. Reglamento de la LOEP elaborado | Reglamento | 0 | 2018 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Certificado de recepción, MEF |
| * + 1. Informe de supervisión de reformas de la LOEP implementadas y normativa técnica elaborado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 0 | 0 | 2[[20]](#footnote-21) | 2 | Certificado de recepción, MEF |
| * + 1. Funcionarios públicos y empleados de EEPP capacitados en lineamientos de gobernanza corporativa de la OCDE y reformas de la LOEP | Funcionarios | 0 | 2018 | 0 | 100 | 50 | 50 | 200 | Listado de participantes, EMCO y posteriormente la entidad que lo sustituya con la participación de asistentes a la socialización |
| 1. Régimen de gobernanza fiscal | | | | | | | | | |
| * + 1. Informe con el diseño de la función recaudadora sobre EEPP en SRI aprobado[[21]](#footnote-22) | Informe | 0 | 2018 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | Certificado de aprobación, SRI |
| * + 1. Informe con el diseño institucional de las funciones y responsabilidades tributarias dentro de las EEPP[[22]](#footnote-23) | Informe | 0 | 2018 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | Certificado de aprobación, DNEP |
| * + 1. Informe con el diseño del régimen fiscal de las empresas petroleras aprobado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Certificado de aprobación, DNEP |
| 1. Transparencia y rendición de cuentas | | | | | | | | | |
| * + 1. Empleados de las EEPP capacitados en implementación de NIIF y reporte de Estados Financieros | Empleados | 0 | 2018 | 0 | 25 | 20 | 0 | 45 | Listado de participantes, EMCO y posteriormente la entidad que lo sustituya con la participación de asistentes a los cursos |
| * + 1. Informe con los criterios para la precalificación de auditoras externas aprobado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Certificado de aprobación, DNEP |
| * + 1. Informe de consultoría de apoyo técnico para la obtención del certificado ISO-37001 por EEPP aprobado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 2 | 3 | 0 | 5 | Certificado de aprobación, EMCO |
| **Subcomponente 1.2. Rediseño de la función propietaria y de gestión** | | | | | | | | | |
| 1. Apoyo a la implementación de la nueva entidad de gestión propietaria de las EEPP que sustituiría a EMCO | | | | | | | | | |
| * + 1. Informe de supervisión de medidas de implementación de la nueva entidad propietaria de EEPP y el estatuto orgánico administrativo entregado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Certificado de recepción, EMCO |
| * + 1. Empleados capacitados en las funciones de la nueva entidad propietaria de EEPP | Empleados | 0 | 2018 | 0 | 0 | 40 | 0 | 40 | Listado de participantes, EMCO y posteriormente la entidad que lo sustituya con la participación de asistentes a los cursos |
| * + 1. Informe de socialización de la nueva entidad propietaria aprobado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | Certificado de aprobación, EMCO y posteriormente la entidad que lo sustituya |
| * + 1. Informe de contrato de gestión del desempeño entre entidad propietaria y EEPP[[23]](#footnote-24) aprobado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 1. Fortalecimiento de la DNEP | | | | | | | | | |
| * + 1. Estudios de costes de producción para asistir la formulación presupuestaria aprobado | Estudio | 0 | 2018 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Certificado de aprobación, DNEP |
| * + 1. Informe de diseño de sistemas de certificación de capacidad de pago y límites de endeudamiento aprobado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| * + 1. Software para la elaboración de estadísticas financieras a través de sistemas de reporte especializados implementado | Software | 0 | 2018 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | Verificación de uso por al menos un usuario, DNEP |
| * + 1. Funcionarios capacitados en sectores estratégicos | Funcionarios | 0 | 2018 | 0 | 5 | 5 | 5 | 15[[24]](#footnote-25) | Listado de participantes, DNEP |
| 1. Apoyo a los GAD | | | | | | | | | |
| * + 1. Gobiernos Autónomos Descentralizados que reciben asistencia técnica en la adopción de las reformas de la LOEP en sus EEPP | GAD | 0 | 2018 | 0 | 30 | 60 | 60 | 150 | Aprobación de informe con lista de GADs asistidos, DNEP |
| * + 1. Informe de análisis de sostenibilidad financiera de EEPP de los GAD aprobado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Certificado de aprobación, DNEP. Incluye el diseño y la implementación |
| **Componente #2: Optimización de la cartera de EEPP** | | | | | | | | | |
| **Subcomponente 2.1. Rediseño de EEPP** | | | | | | | | | |
| 1. Apoyo a la fusión de Petroamazonas y Petroecuador | | | | | | | | | |
| * + 1. Informe con la estrategia de fusión de Petroamazonas y Petroecuador aprobado | Informe | 0 | 2018 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | Certificado de aprobación, MERNNR |
| * + 1. Informes de apoyo a la fusión de Petroamazonas y Petroecuador aprobado | Informes | 0 | 2018 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3[[25]](#footnote-26) | Certificado de aprobación, MERNNR  Los informes están asociados a hitos. Ver PME |
| * + 1. Informe sobre temas técnicos de la cadena de valor (exploración y producción petrolera) para mejorar la eficiencia en la fusión aprobado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | Certificado de aprobación, MERNNR |
| * + 1. Software de gestión implementado | Software | 0 | 2018 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | Verificación de uso por al menos un usuario, MERNNR |
| * + 1. Informe legal de fusión aprobado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | Certificado de aprobación, MERNNR |
| 1. Optimización del funcionamiento de la CELEC y CNEL | | | | | | | | | |
| 1. Informe con la optimización del funcionamiento de CELEC, CNEL aprobado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | Certificado de aprobación, MERNNR |
| 1. Valoración patrimonial de Tame | | | | | | | | | |
| 1. Informe con la puesta en valor de TAME aprobado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Certificado de aprobación, MTOP |
| 1. Estados Financieros con las NIIF 2017-2018 aprobados | Estados Financieros | 0 | 2018 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | Certificado de aprobación, TAME. Estados financieros con las NIIF del 2017 y 2018 |
| **Subcomponente 2.2. Mejora de la gestión y optimización del TH** | | | | | | | | | |
| * 1. Personal con beneficios por desvinculación devengados en Petroamazonas, Petroecuador, CNEL, CELEC, Tame y EMCO. | Personas | 0 | 2018 | 0 | 3.350 | 0 | 0 | 3.350 | Informes de auditoría, DNEP.  MERNNR, MTOP y EMCO van a complementar la verificación de las desvinculaciones |
| * 1. Informes anuales de estrategia de comunicación (pública e interna) que facilite la comprensión de los objetivos de la reforma y los beneficios para el ciudadano implementada | Informe | 0 | 2018 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | Certificado de aprobación, DNEP |

**Tabla 2. Costos por Producto** [[26]](#footnote-27)

| **Indicador** | **Unidad de Medida** | **Línea de Base** | **Año**  **Línea de Base** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **Meta Final** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Componente #1: Fortalecimiento del marco de gobernanza corporativa y fiscal de las EEPP** | | | | | | | | |
| **Subcomponente 1.1. Mejora e implementación del marco normativo** | | | | | | | | |
| 1. Marco normativo | | | | | | | | |
| 1. Informe de socialización de la nueva LOEP y lineamientos OCDE aprobado. | Informe | 0 | 2018 | 0 | 0 | 0 | 67.200 | 67.200 |
| 1. Reglamento de la LOEP elaborado | Reglamento | 0 | 2018 | 0 | 43.825 | 0 | 0 | 43.859 |
| 1. Informe de supervisión de reformas de la LOEP implementadas y normativa técnica elaborado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 0 | 0 | 536.310 | 526.310 |
| 1. Funcionarios públicos y empleados de EEPP capacitados en lineamientos de gobernanza corporativa de la OCDE y reformas de la LOEP | Funcionarios | 0 | 2018 | 0 | 33.600 | 16.800 | 16.800 | 67.200 |
| 1. Régimen de gobernanza fiscal |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Informe con el diseño de la función recaudadora sobre EEPP en SRI aprobado[[27]](#footnote-28) | Informe | 0 | 2018 | 0 | 0 | 0 | 547.126 | 547.126 |
| 1. Informe con el diseño institucional de las funciones y responsabilidades tributarias dentro de las EEPP[[28]](#footnote-29). | Informe | 0 | 2018 | 0 | 0 | 372.557 | 0 | 372.557 |
| 1. Informe con el diseño del régimen fiscal de las empresas petroleras aprobado[[29]](#footnote-30). | Informe | 0 | 2018 | 0 | 131.578 | 0 | 0 | 153.978 |
| 1. Transparencia y rendición de cuentas | | | | | | | | |
| 1. Empleados de las EE.PP. capacitados en implementación de NIIF y reporte de Estados Financieros. | Empleados | 0 | 2018 | 0 | 77.594 | 77.594 | 0 | 155.187 |
| 1. Informe con los criterios para la precalificación de auditoras externas aprobado. | Informe | 0 | 2018 | 0 | 6.899 | 0 | 0 | 6.899 |
| 1. Informe de consultoría de apoyo técnico para la obtención del certificado ISO-37001 por EEPP[[30]](#footnote-31) aprobado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 530.432 | 802.368 | 0 | 1.332.800 |
| **Subcomponente 1.2. Rediseño de la función propietaria y de gestión** | | | | | | | | |
| 1. Apoyo a la implementación de la nueva entidad de gestión propietaria de las EEPP que sustituiría a EMCO | | | | | | | | |
| 1. Informe de supervisión de medidas de implementación de la nueva entidad propietaria de EEPP y el estatuto orgánico administrativo entregado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 326.950 | 0 | 0 | 326.950 |
| 1. Empleados capacitados en las funciones de la nueva entidad propietaria de EEPP. | Empleados | 0 | 2018 | 0 | 0 | 22.400 | 0 | 22.400 |
| 1. Informe de socialización de la nueva entidad propietaria aprobado. | Informe | 0 | 2018 | 0 | 0 | 22.400 | 0 | 22.400 |
| 1. Informe de contrato de gestión del desempeño entre entidad propietaria y EE.PP. aprobado[[31]](#footnote-32) | Informe | 0 | 2018 | 0 | 77.840 | 0 | 0 | 77.840 |
| 1. Fortalecimiento de la DNEP | | | | | | | | |
| 1. Estudios de costes de producción para asistir la formulación presupuestaria aprobado | Estudio | 0 | 2018 | 0 | 244.160 | 0 | 0 | 244.160 |
| 1. Informe de diseño de sistemas de certificación de capacidad de pago y límites de endeudamiento aprobado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 59.360 | 0 | 0 | 59.360 |
| 1. Software para la elaboración de estadísticas financieras a través de sistemas de reporte especializados implementado | Software | 0 | 2018 | 0 | 0 | 135.386 | 0 | 135.386 |
| 1. Funcionarios capacitados en sectores estratégicos | Funcionarios | 0 | 2018 | 0 | 31.046 | 31.046 | 15.523 | 77.616 |
| 1. Apoyo a los GAD | | | | | | | | |
| 1. Gobiernos Autónomos Descentralizados que reciben asistencia técnica en la adopción de las reformas de la LOEP en sus EE.PP. | GAD | 0 | 2018 | 0 | 68.472 | 136.945 | 136.945 | 342.362 |
| 1. Informe de análisis de sostenibilidad financiera de EEPP de los GAD aprobado. | Informe | 0 | 2018 | 0 | 21.549 | 0 | 0 | 21.549 |
| **Componente #2: Optimización de la cartera de EEPP** | | | | | | | | |
| **Subcomponente 2.1. Rediseño de EEPP** | | | | | | | | |
| 1. Apoyo a la fusión de Petroamazonas y Petroecuador | | | | | | | | |
| 1. Informe con la estrategia de fusión de Petroamazonas y Petroecuador aprobado | Informe | 0 | 2018 | 11.200.000 | 0 | 0 | 0 | 11.200.000 |
| 1. Informes de apoyo a la fusión de Petroamazonas y Petroecuador aprobado | Informes | 0 | 2018 | 0 | 5.600.000 | 0 | 0 | 5.600.000 |
| 1. Informe sobre temas técnicos de la cadena de valor (exploración y producción petrolera) para mejorar la eficiencia en la fusión aprobado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 0 | 181.440 | 0 | 181.440 |
| 1. Software de gestión implementado | Software | 0 | 2018 | 0 | 0 | 4.480.000 | 0 | 4.480.000 |
| 1. Informe legal de fusión aprobado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 0 | 1.120.000 | 0 | 1.120.000 |
| 1. Optimización del funcionamiento de la CELEC y CNEL | | | | | | | | |
| 1. Informe con la optimización del funcionamiento de CELEC, CNEL aprobado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 0 | 3.360.000 | 0 | 3.360.000 |
| 1. Valoración patrimonial de Tame | | | | | | | | |
| 1. Informe con la puesta en valor de TAME aprobado | Informe | 0 | 2018 | 0 | 1.120.000 | 0 | 0 | 1.120.000 |
| 1. Estados Financieros con las NIIF 2017-2018 aprobados | Estados Financieros | 0 | 2018 | 56.000 | 56.000 | 0 | 0 | 112.000 |
| **Subcomponente 2.2. Mejora de la gestión y optimización del TH** | | | | | | | | |
| 1. Personal con beneficios por desvinculación devengados en Petroamazonas, Petroecuador, CNEL, CELEC, Tame y EMCO desvinculadas. | Empleados | 0 | 2018 | 0 | 43.000.000 | 0 | 0 | 43.000.000 |
| 1. Informes anuales de estrategia de comunicación (pública e interna) que facilite la comprensión de los objetivos de la reforma y las beneficios para el ciudadano implementada | Informe | 0 | 2018 | 124.186 | 155.232 | 155.232 | 186.278 | 620.928 |
| Contratación equipo de coordinación y administración de proyecto |  |  |  | 135.027 | 405.082 | 405.082 | 405.082 | 1.350.272 |
| *Monitoreo[[32]](#footnote-33)* |  |  |  | *13.798* | *41.395* | *41.395* | *41.395* | *137.983* |
| Reserva contingencias |  |  |  | 0 | 491.586 | 491.586 | 655.448 | 1.638.621 |
| Evaluación |  |  |  | 0 | 0 | 112.000 | 145.600 | 257.600 |
| Auditoría |  |  |  | 37.000 | 37.000 | 37.000 | 37.000 | 140.000 |
| Auditoría desvinculaciones |  |  |  | 0 | 0 | 56.000 | 0 | 56.000 |
| **Total** |  |  |  |  |  |  |  | 78.840.00 |

1. Instrumentos para el Monitoreo de los indicadores y recopilación de datos
   1. El MEF es el encargado de la planeación y monitoreo de los proyectos del BID. El MEF, realizará, entre otras, las siguientes actividades para la planeación del Programa:

* 1. Plan de Ejecución de Proyecto (PEP).El PEP establece el calendario de los desembolsos (número y monto de los desembolsos) en función de los indicadores de desempeño, ya incluidos en la Matriz de Resultado, y el tiempo de ejecución del proyecto.

* 1. Plan Operativo Anual (POA). El POA consolida todas las actividades que serán desarrolladas durante determinado período de ejecución, por producto, y cuenta con un cronograma físico financiero.
  2. El MEF presentará **semestralmente**, como parte integral de los informes semestrales de seguimiento, el PEP y el POA para los siguientes dos semestres, incluyendo las actividades, cronogramas y presupuestos estimados para los proyectos financiados del año consecutivo anterior y aquellos propuestos para el año siguiente.
  3. El PEP y POA del primer año serán incluidos en el informe inicial de la operación. Este informe inicial debe contener como mínimo, la siguiente, información: (i) estado de ejecución del proyecto, discriminado por componentes; (ii) el plan de adquisiciones del programa, incluyendo presupuesto y proyecciones de desembolsos; (iii) indicadores con metas y resultados previstos; (iv) indicadores de productos para cada componente, de acuerdo a la Matriz de Resultados y el cronograma de su implementación.

* 1. Plan de Adquisiciones (PA). Este instrumento tiene por finalidad presentar al Banco y hacer público el detalle de todas las adquisiciones y contrataciones que serán efectuadas en un determinado período de ejecución del proyecto. El PA informa sobres las adquisiciones y contratos que se ejecutarán de conformidad con las “Políticas para Adquisiciones de bienes y obras financiadas por el Banco”   
     (GN-2349-9) y las “Políticas para la selección y contratación de consultores financiadas por el Banco” (GN-2350-9) de conformidad con lo establecido en el Contrato de Préstamo. Adquisiciones por debajo del límite de licitación pública internacional (en obras para montos menores a USD 3,000,000; para bienes y servicios diferentes de consultoría para montos menores USD 250,000 y firmas consultoras montos menores a USD 200,000), podrían llevarse a cabo en el marco del Sistema Nacional de Contratación Pública Ecuador. La gestión financiera seguirá la Guía OP-273-6. El PA debe ser presentado como parte integral de los informes semestrales de seguimiento, para consideración del Banco, y debe ser actualizado anualmente o cuando sea necesario, durante todo el período de ejecución del proyecto.
  2. En cuanto al monitoreo del proyecto, los principales medios de verificación corresponden a documentos administrativos y contractuales del MEF, a saber: (i) informes semestrales de avance de ejecución; (ii) informe de evaluación de medio término; y (iii) Informe de evaluación final.
  3. El Equipo de proyecto, realizará Visitas de Inspección anuales con la finalidad de monitorear las actividades del proyecto. También, se apoyará de Misiones de Administración anuales con el objetivo de analizar los avances del proyecto y tratar temas específicos identificados.
  4. Finalmente, durante la ejecución del proyecto, dentro de los 120 días del cierre del ejercicio fiscal, el equipo de gestión del MEF presentará al Banco los estados financieros auditados anuales consolidados del programa. El último estado financiero auditado se presentará dentro de los 120 días siguientes de la fecha estipulada para el último desembolso. El MEF será el responsable de contratar la auditoría externa del programa.

Tabla 3. Actividades de Recolección de Datos y Cronograma

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actividades de Monitoreo** | **Año 1** | | | | **Año 2** | | | | **Año 3** | | | | **Año 4** | | | | **Responsables** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Identificación de las fuentes /sistemas/ responsables donde la información será recolectada. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | OE, Monitoreo y Evaluación |
| 2. Recolección de la información. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | OE, Monitoreo y Evaluación |
| 3. Consolidación de la información para evaluación. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | OE, Monitoreo y Evaluación |
| 4. Entrevistas con los responsables por la información. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | OE, Monitoreo y Evaluación |
| 5.Informes Semestrales de Progreso |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | OE, Monitoreo y Evaluación |

1. Presentación de informes de monitoreo
   1. Durante la ejecución del programa se prevé la entrega de Informes semestrales de progreso, con el objetivo de conocer el avance del programa; y, un informe de evaluación final. Dichos informes serán elaborados por el MEF y entregados al Jefe de Equipo de proyecto del BID, dentro de los 30 días siguientes de la finalización de cada semestre e incluye la actualización de la matriz de riesgo. Los informes tienen por finalidad presentar al Banco los resultados alcanzados en la ejecución del PEP, POA y el PA, así como informar sobre el estado de ejecución de los contratos y programas de inversiones del proyecto. Los informes deberán indicar los avances logrados en cada uno de los componentes y en el desempeño global del proyecto, en base a los indicadores de la Matriz de Resultados.
   2. Los informes semestrales y final deberán incluir, como mínimo: (i) cumplimiento de las condiciones contractuales; (ii) descripción e información general sobre las actividades realizadas; (iii) progreso en relación con los indicadores de ejecución y calendario de desembolsos convenido, y cronogramas actualizados de ejecución y desembolsos; y, (iv) el Plan de Adquisiciones. Los informes deberán incluir toda la información que sea relevante para reconocer el avance y logro en la medición de los indicadores e identificación de necesidades de mejora en el proceso de recolección de información, procesamiento, análisis y reporte de datos.
   3. Finalmente, durante la ejecución del proyecto, se solicitarán estados financieros auditados anuales del programa, dentro de los 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio económico por auditores independientes aceptables por el Banco. El último estado financiero auditado, se presentará dentro de los 120 días siguientes de la fecha del último desembolso. El Cuadro 4 muestra el presupuesto asignado al monitoreo, el cual se detalla en la sección de presupuesto administrativo del proyecto.
2. Coordinación, Plan de trabajo y presupuesto del Monitoreo
   1. El MEF es responsable, entre otras, de las siguientes actividades, (i) la planificación de la ejecución del programa; (ii) la preparación y actualización de los informes semestrales de progreso o avance de ejecución, los que incluirán las actualizaciones del PEP, POA, PA e indicadores de la Matriz de Resultados; (iii) el acompañamiento y monitoreo del avance de contratos, incluyendo el apoyo en los procesos de contrataciones, la formulación de los informes de acompañamiento y análisis; y, la preparación y tramitación de los pagos correspondientes; (iv) la recolección de datos y el seguimiento de los indicadores de productos, resultados e impacto, su procesamiento y análisis; (v) la preparación de los reportes financieros; (vi) el mantenimiento de la información relevante sobre la ejecución y el monitoreo de las actividades del programa y sus recursos; de forma ordenada, accesible y actualizada; y, (vii) la identificación, de ser el caso, de desvíos, atrasos y factores externos que afecten el desarrollo del programa, proponiendo, medidas correctivas. El MEF es responsable de la contratación de las auditorías financieras y de la evaluación final del programa.
   2. Por su parte, el BID, a través del Jefe de Equipo de Proyecto es responsable de coordinar y asegurar que el plan de monitoreo cumple con la calidad técnica y dentro de los tiempos establecidos. Para ello, llevará a cabo reuniones periódicas con los responsables de la ejecución de este plan, y de ser necesario solicitará informes o presentaciones de resultados extraordinarios.
   3. Los resultados de los indicadores al final de la ejecución de la operación deberán ser incluidos en el Informe de evaluación final, siguiendo la guía de Terminación de Proyecto (PCR, por sus siglas en inglés) del Banco.

Tabla 4. Monitoreo - Plan de Trabajo y Presupuesto

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actividades** | **Año 1** | | | | **Año 2** | | | | **Año 3** | | | | **Año 4** | | | | **Fuente y Costos** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| Coste de Especialistas en Monitoreo y Evaluación del OE u OSE |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | EC-L1251 USD 137.984 |
| Visitas técnicas al OE y OSE |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Planes de Supervisión |
| Informes consolidados de las visitas técnicas y de las reuniones con los ejecutores |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Informe semestral de progreso o avance |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Informes de Auditoría |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | EC-L1251 Auditoría USD 140.000 |
| Informes de Auditoría (desvinculaciones) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | EC-L1251 Auditoría USD 56.000 |
| Evaluación de Resultados intermedia |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | EC-L1251 Consultoría USD 33.600 |
| Evaluación de Resultados final (Antes y después) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | EC-L1251 Consultoría USD 112.000 |
| Evaluación económica expost |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | EC-L1251 Consultoría USD 112.000\* |
| *Project Completion Report* (PCR) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Equipo de proyecto FMM |

Tabla 5. Presupuesto Anual para la Operación del Sistema de Monitoreo del Proyecto (US$)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actividades** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Total** |
| Especialistas en Monitoreo y Evaluación del OE u OSE | 13.798 | 41,395 | 41,395 | 41,395 | **137,984** |
| Informe semestral de progreso o avance | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** |
| Informes de Auditoría (x5) | 35,000 | 35,000 | 35,000 | 35,000 | **140,000** |
| Informes de Auditoría (desvinculaciones) (x6) |  |  | 56,000 |  | **56,000** |
| Evaluación de Resultados intermedia |  |  | 33,600 |  | **33,600** |
| Evaluación de Resultados final (Antes y Después) |  |  |  | 112,000 | **112,000** |
| Evaluación Económica expost |  |  |  | 112,000 | **112,000** |
| *Project Completion Report* (PCR) |  |  |  | 0 | **0** |
| **Total Presupuesto Monitoreo** | **37,320** | **61,960** | **141,960** | **225,000** | **528,200** |

# Evaluación

#### Evaluación. Para realizar la evaluación del programa se utilizará la Matriz de Resultados y el PME. Se tiene previsto realizar las siguientes evaluaciones: (i) Evaluación de resultados intermedia o de medio término, la cual abarca los aspectos técnicos, administrativos y financieros; particularmente, revisará el cumplimiento de los indicadores de resultado y producto previstos, así como la formulación de recomendaciones; (ii) Evaluación económica y financiera ex post, que permitiría reportar si los beneficios y costos realizados fueron suficientes para recuperar la inversión; y además, si con los costos incurridos y los beneficios obtenidos de la ejecución del programa, el mismo generó valor para la sociedad; y, (iii) una Evaluación Final Antes y Después, en la que el resultado para el grupo de tratamiento () es la variable de impacto medida posterior a la intervención (ejecución) del Programa, y el contrafactual () se define como la variable de impacto medida previo a la intervención. El prestatario, por sí o a través del OE, preparará y enviará al Banco un informe de evaluación intermedia, a los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 60% de los recursos o cuando hayan transcurrido 30 meses de ejecución del programa, lo que ocurra primero.

#### El MEF contratará consultorías externas e independientes para la Evaluación de resultados intermedia, y Evaluación Final antes y después. Estas evaluaciones serán financiadas con recursos del proyecto y serán realizadas por consultores individuales o firmas consultoras independientes y calificadas, cuyos términos de referencia tendrán el visto bueno de ambos ejecutores y la No objeción del BID.

#### La evaluación intermedia tiene como objetivo verificar el cumplimiento en la ejecución general del programa y el avance hacia la consecución de metas de la Matriz de Resultados. Esta evaluación se realizará siguiendo el formato de PCR (Project Completion Report, por sus siglas en inglés) e identificará si el proyecto está logrando los resultados previstos y si está avanzando adecuadamente hacia la consecución del objetivo planteado. Además, analizará la estrategia de la operación y su pertinencia para la situación del entorno. Verificará si los supuestos definidos en la Matriz de Resultados se han cumplido. También, incluirá un análisis de los arreglos operativos y administrativos empleados y recomendaciones para su optimización. De la misma manera, analizará el cumplimiento de los compromisos establecidos en el Contrato de Préstamo, y en los ROP, correspondientes. La evaluación de medio término deberá orientar a los ejecutores del proyecto, respecto a ajustes estratégicos y operativos que fuesen necesarios adoptar.

#### Una vez finalizado el proyecto, el BID contratará consultores individuales o firmas consultoras independientes y calificadas para la preparación de la Evaluación económica ex post, que se desarrollará siguiendo la misma metodología básica descrita para la Evaluación económica ex ante.

#### La evaluación final se realizará en formato de PCR. La misma que deberá estar contratada por el MEF, a los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 95% de los recursos del préstamo.

1. **Metodología de Evaluación de Resultados**

#### Evaluación de Resultados intermedia y evaluación final (PCR): Estas evaluaciones proveerán información crítica con relación a lo que favorece y perjudica el desarrollo y ejecución del programa, así como las lecciones aprendidas que serán útiles para los futuros proyectos. La metodología tratará de determinar en qué medida fue exitoso el programa, a partir del alcance o logro de los indicadores de resultados o producto que integran la Matriz de Resultados del programa y que se evaluarán de forma periódica. Se asume que los factores externos no van a ser relevantes en la consecución de los resultados esperados, ya que este programa es el único Programa de Reforma a Empresas Públicas en el país.

#### Específicamente, las actividades de las evaluaciones serán las siguientes:

#### Llevar a cabo una revisión detallada de los desembolsos y contrataciones del programa, con referencia a la documentación aprobada, como el PEP, POA y PA. Se identificará cualquier déficit o rezago, y las causas de los mismos, a fin de proponer acciones correctivas (y generar lecciones aprendidas para futuros programas), así como cualquier ahorro en términos presupuestales o de tiempos.

#### Llevar a cabo una revisión detallada del avance de los indicadores de resultado y producto de la Matriz de resultados, incluyendo una revisión del soporte documental o físico de los mismos. Se identificará cualquier déficit o rezago de cumplimiento y se analizarán las causas del mismo, a fin de proponer acciones correctivas. Adicionalmente, se hará nota de cualquier ajuste que se haya realizado a la Matriz de Resultados durante la implementación del programa (del indicador mismo, su valor de línea de base o las metas), y la justificación por dicho ajuste. Finalmente, se debe analizar si las metas y los indicadores planteados (en la propuesta de préstamo) son adecuados para medir los objetivos declarados y si las metas fueron infundadamente optimistas o injustificadamente conservadoras. Entre otras fuentes, este ejercicio se beneficiará de la información contenida dentro de la herramienta de monitoreo del BID, PMR.

#### Identificar los resultados imprevistos (no incluidos en el objetivo declarado o la Matriz de resultados) observados hasta la fecha y presentar evidencia de la influencia del proyecto sobre dichos resultados.

#### Llevar a cabo una revisión de la administración del programa y su impacto en el éxito del proyecto hasta la fecha, incluyendo: (i) los mandatos, las relaciones, las estructuras, los recursos, las capacidades del organismo ejecutor y su coordinación con otras entidades involucradas; (ii) la gestión fiduciaria (gestión financiera y de adquisiciones); (iii) cualquier conducta o acción de algún participante público o privado; (iv) aspectos jurídicos o normativos, del país o del Banco; y (v) otro factor influyente.

#### Además de estas actividades, la evaluación intermedia incluirá las siguientes actividades adicionales, siguiendo las directrices del Banco, con las que se generará la información requerida para preparar, posteriormente, la evaluación final del Informe de PCR.

#### Análisis de la lógica vertical del programa: la evaluación de la efectividad analiza la validez de los vínculos previstos entre los productos del proyecto, los efectos directos deseados y los impactos (la cadena de resultados). La evaluación procurará examinar la cadena de resultados y proporcionar elementos de prueba, que determinen si se dio la vinculación prevista entre los productos y los efectos directos.

#### Análisis de atribución de resultados: se debe analizar los elementos teóricos o pruebas de otro tipo sobre los que se apoye la atribución de los efectos directos. En este caso, el análisis de la consecución de los resultados esperados debería complementarse con un informe de atribución cualitativa basada en una cadena causal, que sintetice los factores determinantes de los vínculos, entre los efectos directos y los productos. Las pruebas, cuando las haya disponibles, deberán considerar las evaluaciones rigurosas que existan de las intervenciones en otros contextos similares (validez interna), así como, información sobre la aplicabilidad de la intervención en el país en el que se haya implementado (validez externa).

#### Análisis de relevancia: La relevancia se refiere a la concordancia de los objetivos del proyecto con las necesidades del beneficiario, las prioridades y estrategias normativas o de desarrollo del país, y la estrategia de asistencia del Banco y sus objetivos institucionales. La relevancia se evalúa teniendo en cuenta las circunstancias predominantes en el momento de la evaluación. La evaluación de la relevancia se estructura en torno a la siguiente pregunta: *¿Han variado las condiciones que hacían que el proyecto fuera relevante en el momento de su aprobación?* La relevancia del proyecto puede estar determinada por factores ajenos a la relevancia de los objetivos, como la lógica de la cadena de resultados, o del diseño del proyecto, dadas las circunstancias locales.

#### Análisis de sostenibilidad: Tomando en cuenta: a) los resultados logrados por el proyecto; y, b) la pertinencia demostrada del proyecto, la evaluación de sostenibilidad consiste en evaluar las condiciones que podrían incidir en la continuidad de los actuales resultados logrados y en la consecución prevista de resultados futuros. La sostenibilidad está determinada por una evaluación, tanto de la probabilidad como del impacto de varias amenazas sobre la continuidad de los efectos directos, más allá de la terminación del proyecto (implementación del proyecto ex post), teniendo en cuenta cómo se mitigaron esas amenazas en el diseño del proyecto o durante la ejecución.

#### Contribución a los objetivos estratégicos del Banco (objetivos estratégicos institucionales, sectoriales, y con el país) y del país (enmarcados en su plan de desarrollo u otro documento oficial).

#### Análisis de la calidad del plan de monitoreo y seguimiento del programa, y su implementación. Esta sección resume la idoneidad del diseño y la implementación del plan de monitoreo y seguimiento, así como el uso de la información generada por el mismo.

#### Análisis de uso de sistemas nacionales: en qué medida el diseño y la ejecución del programa contribuyen a fortalecer los sistemas nacionales y su utilización. El análisis abarca los sistemas nacionales fiduciarios (gestión financiera y de adquisiciones) y no fiduciarios (planificación estratégica, seguimiento y evaluación, estadística, evaluación ambiental) que sean pertinentes al proyecto.

#### Una sección de conclusiones y recomendaciones con base en la evidencia recopilada. Las recomendaciones se dirigirán tanto al país, para aumentar la sostenibilidad del proyecto o fortalecer otras iniciativas parecidas, como al Banco para mejorar su desempeño con el país en otras operaciones y con otros países en operaciones parecidas.

1. **Evaluación Económica Ex ante y Ex post**

#### **Evaluación Económica Ex Ante:** El equipo del programa realizó la Evaluación económica ex ante, y estimó los costos y beneficios económicos del programa. Se asumió que, a partir del fortalecimiento del Marco de Gobernanza Corporativa y Fiscal de las EEPP; y, de la Optimización de la cartera de EEPP, se reducirá la carga fiscal del Estado, derivada de la propiedad de empresas públicas. El beneficio económico fue el resultado de los ahorros que se producen por la mejora en transparencia de los procesos de las EEPP, debido a su alineación a los principios de gobernanza corporativa de la OECD e incorporación de mecanismos de transparencia (certificado ISO-37001) y rendición de cuentas; así como los ahorros generados por la mejora de la eficiencia por la fusión de las empresas públicas petroleras; y, los ahorros derivados de la desvinculación de personal en las EEPP Petroamazonas, Petroecuador, CNEL, CELEC, TAME y EMCO.

#### El supuesto está directamente asociado a todos los resultados de la Matriz de Resultados del programa, los cuales están orientados a: (i) aumentar las sesiones ordinarias de los Directorios, respecto al total de sesiones; (ii) incrementar el porcentaje de EEPP con estados financieros auditados al día; (iii) aumentar la proporción de mujeres en los Directorios de las EEPP; e, (iv) incrementar la eficiencia productiva. En caso que las actividades y productos relacionados a estos resultados no se ejecuten, el beneficio esperado no se generaría; y, por ende, no se alcanzaría el objetivo del proyecto. Es decir, se consideró la lógica vertical del proyecto, donde sus resultados contribuyen al alcance de los objetivos específicos y del objetivo general del programa.

#### Al final del año 2028 (10 años desde el inicio de la ejecución del programa) se estima que las inversiones estarán generando un Valor Presente Neto (VPN) de USD 60.04 millones, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 33%. Es importante mencionar que, la alta tasa interna de retorno está influenciada principalmente por el ahorro generado por las desvinculaciones del personal de las EEPP. Considerando únicamente el eje de las desvinculaciones, el programa registraría una TIR de 58%. En conclusión, el análisis indica que el programa genera beneficios netos positivos y es altamente rentable.

#### **Evaluación Económica Ex Post:** Se utilizará la metodología de Análisis Costo-Beneficio ex Post para medir los indicadores de resultado del programa. El análisis económico ex post del programa será una réplica del modelo utilizado en la Evaluación económica ex ante.

#### Al final de la ejecución del programa, se realizará una Evaluación económica ex post, siguiendo la misma metodología de la Evaluación económica ex ante, utilizada en la preparación del proyecto, para comparar la rentabilidad obtenida, con lo estimado durante su preparación. Serán utilizados los beneficios que efectivamente ocurran, derivados de los ahorros generados por el programa, por la mayor eficiencia en la fusión de las EEPP petroleras, mayor transparencia en las EEPP por su alineación a los principios de gobernanza corporativa de la OECD; y, el ahorro por las desvinculaciones de personal. Dicho beneficio será comparado con los escenarios estimados en la Evaluación económica ex ante. Los costos incurridos en el programa serán actualizados de acuerdo a la información proveniente de los POA y de los Informes semestrales de monitoreo, realizados por el MEF, considerando servicios, consultorías, mano de obra, ajustados a sus respectivos valores económicos, de la misma forma que se realizó en la Evaluación ex ante.

#### La información requerida para la Evaluación económica ex post será recopilada anualmente, mediante los registros e información de los Informes semestrales de progreso, correspondientes al segundo semestre de cada año. Este informe presentará una síntesis de los indicadores anuales requeridos para la Evaluación económica ex post del programa.

#### **Principales Indicadores de Resultados**

**Tabla 6. Indicadores de Resultados**

| **Impacto Esperado** | | | | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Unidad de Medida** | **Línea de Base** | **Año Línea de Base** | | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **Meta Final** | **Medios de Verificación** | **Comentarios** |
| **Impacto #1: Reducción de la carga fiscal del Estado derivada de la propiedad de EEPP** | | | | | | | | | | | |
| Monto de transferencias del Presupuesto General del Estado (PGE) a las EE. PP / PIB | %  US$/US$ | 4.2 | | 2018 | 4.2 | 3.9 | 3.6 | 3.2 | 3.2 | Informe del Balance presupuestario anual presentado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) | **Línea de Base (LB):** 4.2 = Monto de transferencias del PGE a las EE. PP (US$4.515 millones) / PIB (US$107.511 millones) |

| **Resultados Esperados**[[33]](#footnote-34) | | | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Unidad de Medida** | **Línea de Base** | **Año Línea de Base** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **Meta Final** | **Medios de Verificación** | **Comentarios** |
| **OBJETIVO # 1: Incrementar el número de EEPP alineadas a los principios de gobernanza corporativa de la OCDE; incluyendo una gobernanza fiscal análoga a la del sector privado** | | | | | | | | | | |
| Ratio entre las sesiones ordinarias de directorios de EEPP / Total de sesiones | %  Número sesiones  / Número sesiones | 21 | 2018 | 21 | 40 | 55 | 70 | 70 | Informe anual, entidad propietaria de EEPP | **LB**: 21 = Número sesiones ordinarias de directorios de EEPP (11) / Total de sesiones (53) |
| EEPP con los EE.FF. auditados al día / Total de EEPP | %  Número EEFF  / Número EEFF | 13,6 | 2018 | 13,6 | 20 | 50 | 100 | 100 | Informe anual, entidad propietaria de EEPP | **LB:** 13,6 = EEPP con EEFF auditados al día (3) / Total EEPP (22) |
| Número de mujeres en Directorios de EEPP / Total de miembros en Directorios de EEPP. | %  Número mujeres  / Número directores | 3 | 2018 | 3 | 15 | 30 | 40 | 40 | Informe anual, entidad propietaria de EEPP | **LB:** 3 =Número mujeres en Directorios EEPP (2) / Total miembros Directorios de EEPP (66). |
| **OBJETIVO #2: Aumentar la eficiencia de las EEPP del sector de**  **hidrocarburos, eléctrico y aeronáutico** | | | | | | | | | | |
| Gastos de Nómina de Personal PAM / Barril Equivalente de Petróleo PAM | Número  US$/ Número barriles | 1,20 | 2018 | 1,17 | 1 | 1 | 1 | 1[[34]](#footnote-35) | Informe anual, MERNNR. | **Eficiencia labora PAM.**  **LB:** 1,2= Gastos Nómina Personal (US$178.722.317) / Barril Equivalente de Petróleo (148.461.732) |
| Gastos de Nómina de Personal PEC / Derivados o Refinados Producidos PEC | Número  US$/ Número derivados | 1,85 | 2018 | 1,85 | 1,82 | 1,80 | 1,77 | 1,77 | **Eficiencia laboral PEC.**  **LB:** 1,85= Gastos Nómina Personal (US$12.937.748) / Derivados o Refinados Producidos (6.987.637) |
| Número de empleados CELEC/ Producción (GWh) CELEC | Número  Número empleados /GWh | 0.22 | 2018 | 0.22 | 0.22 | 0.22 | 0,15 | 0,15[[35]](#footnote-36) | **Eficiencia laboral CELEC.**  **LB:** 0.22[[36]](#footnote-37)= Número empleados (4.730) / Producción (21.370 GWh) |
| Número de empleados CNEL/ Número de clientes en miles CNEL | Número  Número empleados  / Número clientes en miles | 3 | 2018 | 3 | 2,5 | 2,5 | 2 | 2[[37]](#footnote-38) | **Eficiencia laboral CNEL.**  **LB:** 0.003[[38]](#footnote-39)= Número empleados (6.925) / Número clientes en miles (2.500) |
| Empleados Tame/ avión Tame | Número  Número empleados  / Número aviones | 128 | 2018 | 100 | 85 | 85 | 85 | 85[[39]](#footnote-40) | Informe anual, MTOP. | **Eficiencia laboral Tame.**  **LB:** 128[[40]](#footnote-41) = Empleados Tame (1.150) / avión (9) |

1. **Evaluación Final Antes y Después**

#### **Principales Preguntas de Evaluación**

#### La evaluación del Programa busca responder a las siguientes interrogantes: ¿El Programa está cumpliendo con los objetivos para los cuales fue creado? ¿El Programa contribuye a la reducción de la carga fiscal para el estado, derivada de la propiedad de EEPP? ¿El programa contribuye al aumento de la eficiencia de las EEPP del sector de hidrocarburos, eléctrico y aeronáutico? ¿El programa genera beneficios asociados a la implementación de los principios de gobernanza corporativa de la OECD; incluyendo una gobernanza fiscal análoga a la del sector privado?

Metodología

#### El consenso acerca de la necesidad de disponer de información sobre la efectividad de las políticas públicas cada vez es mayor. Ésta es necesaria para una mejor asignación de los recursos públicos, y una correcta toma de decisiones. Así, la evaluación constituye un objetivo de gran relevancia en el Ecuador.

#### Uno de los principales retos en la implementación de las políticas públicas es contar con una evaluación que permita medir el impacto que genera un programa que haya sido aplicado. En el marco de la presente investigación, se busca identificar el efecto causal del Programa de Apoyo a la Reforma de Empresas Públicas sobre algunas variables de interés.

#### En este sentido, todo programa afecta o pretende afectar en varios aspectos a las unidades tratadas, en este caso a las EEPP, estos aspectos son las denominadas “variables de interés o de impacto”; la lógica detrás de la técnica de evaluación de impacto es medir cómo se hubieran comportado estas variables si el programa bajo estudio nunca se hubiera implementado, para lo cual se crea un escenario contrafactual.

#### Para el desarrollo e identificación metodologica de la evaluación de impacto es recomendable considerar tres componentes básicos: los objetivos del programa, la población elegible; y, finalmente, los mecanismos de selección de los beneficiarios. A continuación, se detallan estos componentes para el Programa de Apoyo a la Reforma de Empresas Públicas.

1. Población elegible
   1. El Programa de Apoyo a la Reforma de Empresas Públicas se centra en 22 EEPP**[[41]](#footnote-42)**, las mismas que son elegibles para ser beneficiarias del mismo. Sin embargo, se resalta que los objetivos específicos pudieran ser categorizados como dos subprogramas, dentro del Programa principal, dado que las EEPP elegibles para cada caso son distintas.

#### Esto se fundamenta en que el primer objetivo específico, “Incrementar el número de EEPP alineadas a los principios de Gobernanza Corporativa de la OECD; incluyendo una gobernanza fiscal análoga a la del sector privado”, considera como elegibles a todas las EEPP, mientras que, el segundo objetivo específico, “Aumentar la eficiencia de las EEPP del sector de hidrocarburos, eléctrico y aeronáutico”, solo toma en cuenta como elegibles a las EEPP del sector de hidrocarburos, eléctrico y aeronáutico.

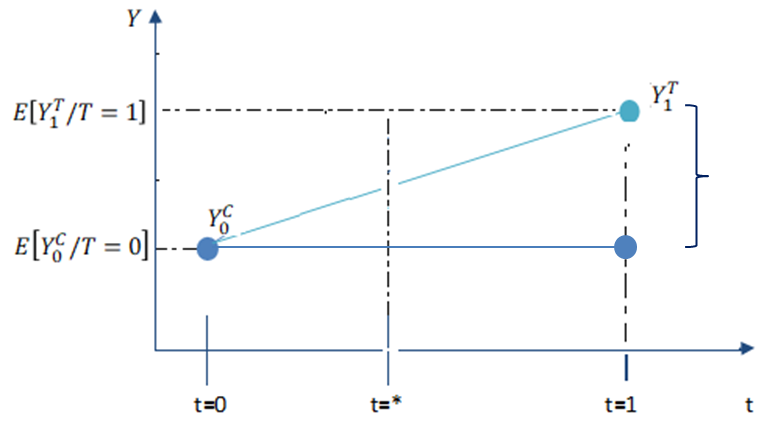
#### Este detalle es fundamental para el análisis del efecto causal, puesto que la población al no ser totalmente coincidente en ambos subprogramas (objetivos específicos) hace que se generen dos tipos de “tratamiento”. El primero, se encuentra relacionado a los principios de gobernanza de la OECD; y, el segundo a la eficiencia de las EEPP del sector analizado. Cada subprograma, adicional al indicador de impacto general, puede tener indicadores de impacto asociados a su objetivo específico. Esto se analiza más adelante.

1. Mecanismos de Selección
   1. El Programa de Apoyo a la Reforma de Empresas Públicas se aplicará simultáneamente a todas las EEPP elegibles, por lo cual, no hay un mecanismo de selección de beneficiarios.
   2. Esta condición operativa, aplicar el programa simultáneamente, deja sin validez a la opción de diseñar una evaluación de impacto experimental o de usar una metodología de evaluación de impacto cuasi experimental, incluyendo la de controles sintéticos. Al ser un programa “universal”; es decir, aplicable a la par para todos los elegibles, y considerando las especificidades de los sectores de las EEPP, la generación de un grupo de control presenta limitaciones.

#### En este sentido, y considerando el análisis de los componentes del Programa de Apoyo a la Reforma de Empresas Públicas, la única opción por la condición operativa, es realizar una Evaluación Antes – después[[42]](#footnote-43). La comparación antes-después intenta identificar el impacto del Programa mediante un seguimiento temporal de los resultados de las EEPP incluidas.

#### De esta forma, el resultado para el grupo de tratamiento () es la variable de impacto medida posterior a la intervención (ejecución) del Programa, y el contrafactual (), se define como la variable de impacto medida previo a la intervención. Como se observa en el siguiente gráfico, considerando lo mencionado, el efecto del Programa esta medido como la diferencia entre ambas variables de interés.

Gráfico 1: Metodología de evaluación: Antes y Después



#### Cabe destacar que esta comparación supone esencialmente que, si el Programa de Apoyo a la Reforma de Empresas Públicas nunca hubiera existido, el resultado () para los participantes del Programa habría sido equivalente a su situación previa al mismo (). Esta es una limitación[[43]](#footnote-44) en el análisis de los resultados.

#### Para proceder con la Evaluación Antes-Después del Programa, el primer paso que se debe realizar es el levantamiento de la línea base, esta debe considerar a las variables de impacto seleccionadas; acorde al Cronograma de Implementación del Programa. La obtención de la información debería realizarse en el primer año, es decir en el 2019, previo a la ejecución del Programa. Posterior a la implementación, se recomienda esperar al menos un año desde la finalización de ésta, y se deberá realizar el levantamiento de seguimiento, *follow up*; en éste se obtiene la información de las variables de impacto[[44]](#footnote-45) seleccionadas y se procede a realizar la Evaluación Antes-Después; potencialmente esta evaluación se llevaría a cabo en el año 2022, en el cuarto año acorde el Cronograma de Implementación.

#### Complementariamente a la evaluación Antes-Después y para reforzar los resultados, se propone realizar un benchmark empírico, éste se realizará con información disponible y relacionada, a medida de lo posible, a las variables de impacto, de las empresas del sector de hidrocarburos, eléctrico y aeronáutico. De este modo, se podrá analizar la dinámica temporal del sector y relacionarla con los resultados obtenidos. Acorde a lo detallado en la tabla de indicadores de impacto, se buscará información disponible de los dos sectores a nivel internacional, con el objetivo de desarrollar el benchmark.

1. objetivos del programa

El Programa se centra en un objetivo general y dos objetivos específicos:

#### *Objetivo general*:

#### Reducir la carga fiscal para el estado, derivada de la propiedad de EEPP.

* **Objetivos específicos:**

Incrementar el número de EEPP alineadas a los principios de Gobernanza Corporativa de la OECD; incluyendo una gobernanza fiscal análoga a la del sector privado.

Aumentar la eficiencia de las EEPP del sector de hidrocarburos, eléctrico y aeronáutico**.**

#### Los objetivos del programa son de fundamental importancia, dado que con éstos se identifican y/o se construyen a las variables de impacto que serán usadas en el modelo econométrico para medir la efectividad del Programa aplicado.

#### El objetivo general, en el marco de la Matriz de Resultado del Programa de Apoyo a la Reforma de Empresas Públicas, considera como indicador de impacto a la participación de las transferencias del PGE a las EEPP en el PIB . Ésta sería la primera variable de impacto a incluir.

#### Adicionalmente, acorde a lo señalado por el primer objetivo específico, y percibiendo que el Gobierno Corporativo de las empresas públicas busca garantizar eficiencia económica y competitividad, así como aumentar la valoración[[45]](#footnote-46) de las empresas (OCDE, 2019), se recomienda incluir variables de impacto medidas con el indicador de desempeño de la competitividad, el indicador de valoración de la empresa, el indicador de transparencia y el indicador de eficiencia de activos.

#### Del mismo modo, relacionado al segundo objetivo específico, se toma en cuenta a los indicadores de eficiencia productiva, los mismos que se detallan en el Resultado número cuatro de la Matriz de Resultados del Programa. Los indicadores a incluir son: Eficiencia Laboral PAM, y el indicador de la eficiencia laboral PEC.

#### Con el objetivo de mostrar lo realizado en iniciativas similares, a continuación, se presenta una selección de estudios de evaluación. En este sentido, se busca hallar una referencia empírica acerca de las metodologías e indicadores de impacto que han sido utilizados en estudios de fusión de empresas, del mismo modo, se incluyeron estudios que evaluaron la privatización; este último fue tomado en cuenta por lo mencionado por la OECD en las directrices sobre el Gobierno Corporativo de las EEPP.

*“La experiencia de la OCDE también ha demostrado que el buen gobierno corporativo de las empresas públicas constituye un importante requisito previo para llevar a cabo una privatización efectiva desde el punto de vista económico, dado que, hará que las empresas resulten más atractivas para los posibles compradores, aumentando su valoración”.*

#### Por lo cual, incluir evidencia de indicadores asociados a estas evaluaciones es pertinente, debido a que estaría indirectamente relacionado con los objetivos del Programa de Apoyo a la Reforma de Empresas Públicas. Considerando la revisión empírica, se recomendará los indicadores de impacto a ser considerados para la Evaluación Final antes y después del Programa.

#### En el marco de lo mencionado, como primer punto se presenta un cuadro resumen de las iniciativas, y seguidamente, se ahonda en la descripción de las investigaciones seleccionadas con una síntesis de las mismas. Posteriormente, se proponen los indicadores de impacto para la evaluación del programa.

Tabla 7 Revisión empírica de la Fusión y privatización de las Empresas Públicas

| Nombre | Objetivo de la Investigación | País/año | Metodología | Población y selección | Principales  Indicadores | Hallazgos |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Análisis de los procesos de fusión y adquisición de las empresas españolas no cotizadas. | Conocer el comportamiento y el grado de eficiencia de las empresas españolas no cotizadas, que en los últimos años han experimentado procesos de concentración en Fusión y Adquisiciones. | España  2008 | Metodología: Evaluación de impacto antes y Después– Grupo de Tratados y Controles - | Empresas Públicas de España no cotizadas en el periodo temporal de entre 1999-2008 | * Eﬁciencia * Rentabilidad * Ratio EBITDA sobre activo total * Productividad * Desempeño EBITDA sobre cifra de negocios | Las pequeñas empresas industriales son las que muestran los efectos más favorables. Éstas consiguen mejorar los indicadores de desempeño, y mejorar la eficiencia.  Se identifica que el sector industrial sobresale en términos de EBITDA sobre el activo total. |
| Análisis de factibilidad para la fusión de la empresa pública metropolitana de gestión integral de residuos sólidos, EMGIRS EP y la empresa pública metropolitana de aseo, EMASEO EP, para realizar la gestión de los residuos sólidos en la ciudad de Quito. | Analizar y determinar la factibilidad de fusionar dos empresas públicas utilizando el proceso de absorción, como estrategia de **optimización de recursos del Estado**, estableciendo un modelo de gestión eficiente y eficaz al optimizar recursos económicos y de talento humano. | Ecuador  2018 | Metodología propuesta:  Antes y Después.  – Solo Grupo de Tratados- | El criterio de selección se lo realizó de acuerdo al manejo y gestión de desechos de la ciudad de Quito (estudio de caso): Empresa Pública Metropolitana de  Gestión Integral de Residuos Sólidos (EMGIRS EP) y Empresa Pública Metropolitana de Aseo (EMASEO EP). | Optimización de recursos del Estado mediante:   * Número de partidas de Talento Humano * Ahorro generado por menos partidas | Es factible realizar la fusión.  La empresa destinada a absorber las funciones y competencias inherentes a la gestión integral de residuos sólidos en el DMQ es EMGIRS EP por representar mayor flexibilidad en su estructura orgánica, presentar menos problemas y/o inconsistencias en el esquema salarial, permitiendo la optimización de recursos públicos.  Se reducirá la estructura de la empresa, en al menos 67 partidas de talento humano, lo que significa un ahorro aproximado de USD 1.3 millones al año. |
| The impact of the corporatization process on the financial performance of Canadian state-owned enterprises. | Examinar el impacto del proceso de corporatización en el desempeño financiero de las empresas estatales. | Canadá  2003 | Metodología: Evaluación de impacto antes y Después–Grupo de Tratados y Controles - | Se consideraron las 500 empresas estatales más grandes de Canadá, y las empresas públicas que debían tener reportes anuales de 10 años consecutivos dentro del periodo de investigación. | * Productividad * Desempeño financiero * Rentabilidad * Índice de retorno de ventas * Índice de retorno de activos | El desempeño financiero de las empresas estatales mejora cuando las empresas son corporativizadas. Dicha mejora se debe a los cambios organizativos o la reingeniería de la empresa para prepararse para la privatización.  El estudio sugiere que la mejora del rendimiento en las empresas estatales no se limita solo a aquellas empresas que están siendo privatizadas, sino que se aplica a todas las empresas que están corporatizadas. |
| The Financial and Operating Performance of Newly Privatized Firms | Examinar el cambio en el desempeño financiero y operativo de 79 empresas de 21 países en desarrollo que experimentaron una privatización total o parcial durante el período de 1980 a 1992. | Canadá  1998 | Metodología propuesta:  Antes y Después.  –Solo Grupo de Tratados- | Compañías de los países en desarrollo que experimenten privatización completa o parcial durante el periodo 1980-1992.  Las Compañías debían tener al menos observaciones de 10 años | Rentabilidad Eficiencia operativa   * Gastos de capital * Producción * Nivel de empleo * La estructura de capital * Políticas de dividendos. | Se identifica mejoras en el desempeño para las compañías, para firmas de países de ingresos medios-altos, privatizaciones totales y parciales, privatizaciones de control, y para las privatizaciones de ingresos. Además, en lo que respecta a los países en desarrollo, la privatización produce mayores beneficios para las empresas con sede en países con altos ingresos per cápita.  Se evidencia un aumento de la producción y el empleo. Como resultado, la eficiencia mejora y la rentabilidad sigue. |
| The impact on technical efficiency of the UK privatization programme | Evaluar el nivel de eficiencia técnica en nueve organizaciones privatizadas en el Reino Unido en la década de 1980. | Reino Unido  1997 | Metodología propuesta:  Antes y Después.  –Solo Grupo de Tratados- | Se considera a nueve organizaciones privatizadas en el Reino Unido en la década de 1980. | * Eficiencia (método no paramétrico) | Hay resultados mixtos. Hay evidencias de mejoras en la eficiencia técnica. |

1. síntesis de las investigaciones
   1. **Análisis de los procesos de fusión y adquisición de las empresas españolas no cotizadas.** (García Tabuenca & Crespo Espert, 2008)
   2. El objetivo del estudio es conocer el comportamiento y el grado de eficiencia de las empresas españolas no cotizadas que, en los últimos años experimentaron, procesos de concentración en fusión y adquisiciones (F&A). Dado que se trataba de un campo nuevo, conllevo limitaciones: “apenas hay trabajos contrastables, no existe una metodología generalmente aceptada, no se dispone de series largas de datos, no siempre hay datos para cada proceso de fusión y, en ocasiones, sólo se dispone de datos para una determinada parte del proceso” (García Tabuenca & Crespo Espert, 2008).
   3. Por la naturaleza de esta investigación, metodológicamente, se adoptó una evaluación de impacto antes y Después, considerando grupos de Tratados y Controles, pues la evolución de las variables a considerar incidía un hecho en un momento temporal determinado (fusiones de empresas españolas no cotizadas en los años 2001, 2002 y 2003) que podían o no producir cambios en los valores y en la tendencia de dicha evolución.
   4. Por tanto, comparar la situación antes y después de la fusión, comparándola, a su vez, con grupos de control, permitió conocer la coincidencia, paralelismo o divergencia de las empresas participantes y resultantes con respecto a él y, de esta forma, conocer si los cambios observados tras la fusión se deben al seguimiento general del conjunto al que pertenecen o, por el contrario, a una variación del comportamiento de la variable -distinta, superior o inferior como consecuencia del hecho estudiado (García Tabuenca & Crespo Espert, 2008).
   5. Esta metodología permitió analizar la causalidad entre los procesos de fusión y la modificación de los desempeños empresariales de las empresas resultantes, respecto a la situación previa a la fusión de las empresas participantes.
   6. Para el sector industrial (en el cual se encuentran empresas relacionadas con el petróleo), los resultados fueron: en las empresas industriales de tamaño grande se observa una evolución estable, aunque decreciente, manteniendo sus niveles de eﬁciencia y ajustándose al comportamiento de las empresas del grupo de control. Al igual, que se observaba en el análisis contrafactual, en las medianas y pequeñas empresas, la evolución recogida muestra niveles similares al grupo de control, pero con leves descensos que hacen que sus valores al ﬁnal del período sean inferiores a los de partida.
   7. Las de tamaño micro presentan la característica de que los valores de las rentabilidades después de la fusión se sitúan por debajo de la media de su grupo de control. El estudio de la ratio EBITDA sobre activo total para el agregado de los cuatro tamaños indica que, grandes y microempresas son las que en mayor medida aumentan su capacidad de generación de fondos líquidos. Contrariamente a ello, cuando se aﬁna el análisis descendiendo a la consideración de los cruces de tamaños y sectores desagregados y a una mayor consideración de variables de desempeño, las pequeñas o medianas empresas, frente a grandes o microempresas, son las que obtienen mejores resultados.
   8. Cabe destacar que, acorde los autores, en todos los tamaños y sectores estudiados, las empresas participantes en procesos de fusión partían de indicadores de desempeño (rentabilidad, productividad y EBITDA) más desfavorables que los de la media de sus grupos de comparación, con la excepción, en ocasiones, de la productividad y, generalmente, del EBITDA sobre cifra de negocios. Tras la fusión, estos desempeños mejoran relativamente o se mantienen, sin que se hayan observado efectos desfavorables derivados de estas operaciones societarias.
   9. En conclusión, las operaciones de fusiones y adquisiciones de empresas no cotizadas se han convertido en las estrategias empresariales españolas. Aproximadamente, una empresa pequeña, mediana o grande (no cotizada) de cada 200 es el resultado de una F&A, lo que significa que, con el paso del tiempo, estas empresas adoptan un comportamiento similar al de las grandes empresas cotizadas. Estas últimas, entre 1983 y 2006, plasmaron 375 OPA convirtiéndose este tipo de operaciones públicas de control societario en un instrumento habitual de concentración empresarial en la bolsa española.
   10. **Análisis de factibilidad para la fusión de la empresa pública metropolitana de gestión integral de residuos sólidos, EMGIRS EP y la empresa pública metropolitana de aseo, EMASEO EP, para realizar la gestión de los residuos sólidos en la ciudad de Quito** (Peñaherrera Sarmiento, 2018).
   11. En este estudio se analizó y determinó la factibilidad de fusionar dos empresas públicas utilizando el proceso de absorción, como estrategia de optimización de recursos del Estado, estableciendo un modelo de gestión eficiente y eficaz al optimizar recursos económicos y de talento humano.
   12. A partir de un análisis de la legislación, y normativa que regula el funcionamiento de las empresas públicas EMGIRS EP y EMASEO EP; así como, de sus planes estratégicos y modelos de gestión se determinó el impacto que el modelo de fusión planteado tendría en sus operaciones y actividades administrativas, proponiéndose un nuevo organigrama por procesos que optimizaría el personal para cumplir con las metas y objetivos establecidos. En este sentido, la nueva empresa tendría una compilación de las competencias de las dos empresas fusionadas; además, tendría que incluir en sus competencias y actividades.
   13. La metodología a ser desarrollada es una Evaluación Antes y Después, considerando solo a los tratados. Acorde a los resultados del estudio, el proceso de fusión reduciría la estructura de la empresa en al menos 67 partidas de talento humano, generando un ahorro aproximado de USD 114 mil dólares mensuales, es decir, USD 1.3 millones anuales. Se detalla que los procesos agregadores de valor no se verían afectados en esta primera fase de la absorción, más bien, se tendría una optimización de los procesos de apoyo y asesores.
   14. **The impact of the corporatization process on the financial performance of Canadian state-owned enterprises** (Bozec & Breton, 2003).
   15. Se estimó la rentabilidad utilizando los índices de retorno de ventas y de activos. Estos índices se calculan a partir de las ganancias antes de intereses, impuestos y elementos extraordinarios (EBITE). El uso de las ganancias antes de los intereses brinda información independiente del costo del capital. Este enfoque, acorde los autores, se justifica por la dificultad de comprender la noción de capital en una empresa estatal, además, que el capital y la deuda, usualmente son financiados por el estado. Adicionalmente, se menciona que, si bien las empresas estatales no suelen pagar impuestos sobre la renta, hubo algunos gobiernos provinciales que comenzaron a imponer impuestos a las empresas públicas durante el período cubierto del estudio, por lo cual, los autores justifican el uso las ganancias antes del impuesto sobre la renta, como lo más apropiado.
   16. La metodología responde a una Evaluación de Impacto antes y después, considerando el grupo de tratados y controles. Al comparar el desempeño de las empresas públicas que se han corporatizado, respecto aquellas que no lo han hecho. Se concluye que la rentabilidad y la productividad son mucho mejores para las empresas públicas que se han reestructurado, tanto financiera como organizativamente, para operar como empresas privadas. Las diferencias más notables se dan para el índice de retorno de activos y para el índice de rotación de activos. La razón parece ser, un mayor nivel de ventas para las empresas estatales corporativas. Para evaluar con mayor precisión el impacto del proceso de corporatización en el rendimiento, las comparaciones se reformularon considerando solo las empresas públicas que se han corporatizado entre 1976 y 1996. Se identifica un aumento general de la productividad en las empresas públicas corporativas.
   17. Las principales advertencias en este trabajo giran en torno al estado de las empresas públicas, ya que a menudo se encuentran en sectores monopólicos u oligopolísticos. En consecuencia, pueden ser rentables a pesar de su conjunto especial de objetivos. Adicionalmente, se destaca que son difíciles de comparar con empresas privadas equivalentes.
   18. **The Financial and Operating Performance of Newly Privatized Firms** (Boubakri & Cosset, 1998).
   19. Este documento examina el cambio en el desempeño financiero y operativo de 79 compañías de 21 países en desarrollo que experimentaron una privatización total o parcial durante el período de 1980 a 1992. Los resultados muestran aumentos significativos en la rentabilidad, la eficiencia operativa, el gasto de inversión de capital, la producción, el nivel de empleo y los dividendos. Adicionalmente, se encontró una disminución en el apalancamiento, posterior a la privatización, pero este cambio es significativo solo para los ratios de apalancamiento no ajustados. Se identifica los indicadores antes y después del grupo de tratamiento y se evalúan los cambios
   20. La recopilación de datos inició en 1994 mediante la identificación de empresas recientemente privatizadas en países en desarrollo. Para evitar un sesgo potencial en la muestra generada, se consideró el mayor número de empresas posibles para que la información no reflejara solo las privatizaciones exitosas. El análisis realizado busca determinar si la privatización de las empresas estatales en los países en desarrollo cumple con las expectativas de los gobiernos y las agencias de desarrollo. En particular, se trata de determinar si, luego de la privatización, las empresas aumentan: su rentabilidad, su eficiencia operativa, sus gastos de capital, y su producción. Así mismo, se examina el impacto de la privatización en los niveles de empleo, la estructura de capital y las políticas de dividendos.
   21. En particular, en el caso de medidas de desempeño, se observan mejoras para las firmas de países de ingresos medios-altos, para privatizaciones totales y parciales, para las privatizaciones de control, donde, los gobiernos entregan el control de voto, y para las privatizaciones de ingresos, donde, los gobiernos venden una participación minoritaria en la propiedad. De la misma manera, se presenta evidencia de mejoras de desempeño (más débiles) para empresas de países de bajos ingresos y de ingresos medios-bajos. Además, se evidencia que las diferencias en el aumento de la rentabilidad y la eficiencia son significativamente mayores en las privatizaciones de control y las empresas de los países de ingresos medios altos, respecto a las privatizaciones de ingresos y las empresas de los países de ingresos bajos y medios bajos, respectivamente.
   22. **The impact on technical efficiency of the UK privatization programme** (Boussofiane, Martin, & Parker, 1997).
   23. Se evalúa el nivel de eficiencia técnica en nueve organizaciones privatizadas en el Reino Unido en la década de 1980. La eficiencia técnica se mide durante varios años antes y después de la privatización. La eficiencia fue estimada de manera no paramétrica con tres modelos: el primero asumió rendimientos constantes a escala; el segundo rendimientos variables; y el tercero agregó variables ambientales para el cambio tecnológico y el ciclo económico. Para los tres modelos, en su mayoría, el proceso de privatización favoreció a las empresas; específicamente, se evidencia una mejora en la eficiencia técnica; en otros no hay un impacto perceptible de la propiedad sobre el rendimiento.
   24. Cabe destacar que a diferencia de los análisis paramétricos utilizados para evaluar los cambios de eficiencia asociados con la privatización (que se basan en formas funcionales particulares para la producción), con esta técnica no es necesario determinar a priori los pesos ni la función de producción. Esta metodología define una frontera de las Unidades de toma de decisiones (DMU) más eficientes, y luego mide que tan alejadas están las unidades menos eficientes. Recientemente, esta técnica se ha utilizado para evaluar los resultados de la privatización de la electricidad en el Reino Unido, y para comparar la eficiencia de la transmisión y distribución de electricidad en empresas privadas del Reino Unido; y, en empresas privadas y públicas de Estados Unidos.
   25. A continuación, se presentan los indicadores de impacto propuestos, conforme la literatura revisada, y los objetivos del programa. Cabe destacar que cuando se vaya a recopilar la información de la línea base, se podrá seleccionar todos o un grupo de indicadores en función de la información disponible y la definición del equipo evaluador:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objetivo** | **Indicador** | **Definición** | **Cálculo** | **Insumos Información** | **Referencia** |
| **Objetivo General** | Carga fiscal para el estado | La participación del monto de trasferencias del PGE a las EEPP en el PIB |  | TPGE: monto de trasferencias del PGE a las EEPP  PIB: Producto Interno Bruto | BID  Matriz de resultados |
| **Objetivo 1** | **Rentabilidad** **económica:**  Ratio de rentabilidad económica. | La adecuada utilización de la inversión física en inmovilizado y circulante. |  | EBIT: beneficio antes de intereses e impuestos.  AT= Activo total medio anual de la empresa. | García Tabuenca, A., & Crespo Espert, J. L. (2008) |
| **Rentabilidad** **financiera**  Ratio de rentabilidad financiera. | Indica el excedente de libre disposición para el empresario como retribución al riesgo asumido |  | RN: Resultado Neto de la empresa  Fondos propios: fondos que la empresa ha tenido que incurrir en ese año propio de ella. | García Tabuenca, A., & Crespo Espert, J. L. (2008). |
| **Rentabilidad**  Retorno sobre las ventas (ROS). | Mide el rendimiento de ventas que realizó la empresa en un año. |  | BN: Beneficio neto  V: Ventas | Boubakri, N., & Cosset, J.-C. (1998). |
| **Rentabilidad**  Retorno sobre los activos (ROA). | Mide la eficiencia de los activos totales de una empresa independientemente de su financiamiento o la carga fiscal del país |  | BN: Beneficio neto  TA: Total de Activos | Boubakri, N., & Cosset, J.-C. (1998). |
| **Rentabilidad**  Retorno sobre los índices de equidad (ROE) | Refleja la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas |  | BN: Beneficio neto  FPM: Fondos propios medios | Boubakri, N., & Cosset, J.-C. (1998). |
| **Rentabilidad**  Rendimiento de las ventas | Rendimiento de las ventas– en base al EBITE: analizar la proporción de los ingresos de la empresa que se convierten realmente en ganancias de la empresa – en este caso una empresa pública. |  | EBITE= Ingresos antes de intereses, impuestos e ítems extraordinarios  VR= Ventas reales de la empresa anuales. | Bozec, R., & Breton, G. (2003). |
| **Rentabilidad**  EBITE | EBITE: Ganancias antes de intereses, impuestos y partidas extraordinarias: se utiliza este indicador debido a la dificultad de comprender la noción de capital en las empresas de propiedad del estado, en las cuales el capital y la deuda son a menudo financiados este. |  | EBIT: beneficio antes de intereses e impuestos. | Bozec, R., & Breton, G. (2003). |
| **Rentabilidad**  Beneficios: EBITE | EBITDA: Representa a la capacidad de una empresa para generar beneficios considerando únicamente su actividad productiva |  | NOPAT= Beneficio Operativo Neto Después de Impuestos  Amort= Amortización  Deprec= Depreciación  Prov= Provisión | García Tabuenca, A., & Crespo Espert, J. L. (2008) |
| **Liquidez** | EBITDA respecto al activo total: representa la generación de liquidez con respecto a la inversión total de la empresa |  | EBITDA: Beneficio antes de impuestos, intereses y costes financieros, depreciaciones y amortizaciones  TA= Total de activos | García Tabuenca, A., & Crespo Espert, J. L. (2008) |
| **Gasto de inversión de capital**  Indicador 1 | Mide que parte de los gastos se ven recompensados por el total de las ventas |  | GC: Gastos de Capital  V: Ventas | Boubakri, N., & Cosset, J.-C. (1998). |
| **Gasto de inversión de capital**  Indicador 2 | Mide la parte de los activos totales que cubren los gastos de capital |  | TA: Total de Activos  GC: Gastos de Capital | Boubakri, N., & Cosset, J.-C. (1998). |
| **Producción**  Ventas Reales | Mide el número de ventas de una empresa ajustado el índice de precios al consumidor |  | VN: Ventas Nominales  IPC: Índice de Precios al Consumidor | Boubakri, N., & Cosset, J.-C. (1998). |
| El indicador de transparencia | INDEP (España): Mide la transparencia ante los ciudadanos y la sociedad de las Empresas públicas estatales de España | Índice generado a partir de 60 indicadores agrupados en 6 Áreas de transparencia  Cada uno de los indicadores tiene 3 posibles niveles de puntuación. | Cuestionario TI – España (para 45 empresas públicas estatales)  A nivel local se modificará el cuestionario para tomar en cuenta la legislación relativa a transparencia del Ecuador. | Transparency International España (TI España) |
| La valoración de la empresa  Método DCF | Método DCF: Cálculo del valor de la empresa a través de los Flujos de caja libres (Free Cash Flow -FCF). |  | FCF= Flujos de caja libres  WACC= Coste promedio ponderado del capital |  |
| **Objetivo 2** | **La eficiencia laboral PEC** | El cociente de los gastos de nómina del personal sobre los derivados o refinados producidos |  | Información interna de la empresa | BID  Matriz de resultados |
| **La Eficiencia Laboral PAM** | El cociente de los gastos de nómina de persona y el barril equivalente de petróleo |  | Información interna de la empresa | BID  Matriz de resultados |
| **Objetivo 1**  **Objetivo 2** | **Eficiencia** | Representa la competitividad de la actuación del empresario. |  | RF= Ratio de rentabilidad financiera.  RE= Ratio de rentabilidad económica. | García Tabuenca, A., & Crespo Espert, J. L. (2008). |
| **La eficiencia de activos** | ROA – en base al EBITE: Mide la eficiencia de los activos totales de una empresa con respecto a los activos.  Uso en empresas de propiedad estatal |  | EBITE= Ingresos antes de intereses, impuestos e ítems extraordinarios  TA= Total de activos | Bozec, R., & Breton, G. (2003). |
| **La eficiencia de activos** | Rotación de activos: Refleja la eficacia de la empresa en la gestión de sus activos para generar ventas. |  | TA= Total de activos  VR= Ventas reales de la empresa anuales. | Bozec, R., & Breton, G. (2003). |
| 1 **Productividad**: Eficiencia de ventas  **2. Eficiencia operativa**  Eficiencia de ventas | Mide las ventas reales que realizó cada empleado para la empresa en un año. |  | VR= Ventas reales de la empresa anuales.  E= número de empleados en la empresa. | 1.Bozec, R., & Breton, G. (2003)  2.Boubakri, N., & Cosset, J.-C. (1998). |
| **1**. **Productividad**:  Eficiencia de ingresos netos  **2. Eficiencia operativa**  Eficiencia de ingresos netos | Mide el beneficio que aportó cada empleado durante el año |  | E= número de empleados en la empresa.  EBITE= Ingresos antes de intereses, impuestos e ítems extraordinarios  BN= Beneficio Neto | 1.Bozec, R., & Breton, G. (2003).  2.Boubakri, N., & Cosset, J.-C. (1998). |
| **Eficiencia empresarial en empleo** | La eficiencia empresarial en términos de empleo de capital humano. Mide el valor añadido obtenido por trabajador e indica cómo la adecuada combinación entre el factor humano y la estructura técnica incide en la generación de riqueza de la empresa. |  | GP= Gastos de personal de la empresa.  BN: Beneficio Final (Neto) de la empresa. | García Tabuenca, A., & Crespo Espert, J. L. (2008). |

* 1. **Detalle de los Indicadores**
  2. **Rentabilidad económica:** De acuerdo a la investigación de *García Tabuenca & Crespo Espert (2008*), la rentabilidad económica se la concibe como la adecuada utilización de la inversión física en inmovilizado y circulante. Se entiende como inmovilizado (activos fijos) a las existencias de materias primas que se mantienen en los almacenes de las empresas, y el circulante son bienes y derechos líquidos de una empresa. La mide mediante el ratio de EBIT (Beneficio antes de intereses e impuestos) sobre los activos totales medios anuales de la empresa. Esta información la poseen las empresas públicas y se la puede encontrar en su Balance General presentado anualmente.
  3. **Rentabilidad financiera:** De acuerdo a la investigación de *García Tabuenca & Crespo Espert (2008*), la rentabilidad financiera indica el excedente de libre disposición para el empresario como retribución al riesgo asumido. Entonces, es el ratio del resultado neto anual de la empresa dividida para los fondos propios en que incurrió la empresa durante ese año. El Resultado Neto anual se puede encontrar en el Estado de Resultados que presentan las empresas públicas anualmente y los fondos propios se encuentran en el Balance General.
  4. **Rentabilidad:** De acuerdo a la investigación de *Boubakri & Cosset (1998)*, se utilizan los siguientes ratios para mesurar el nivel de rentabilidad de una empresa: ROS (Retorno de Ventas), y ROE (Retorno sobre la Equidad). El ROS es un ratio que resulta de dividir la utilidad neta después de impuestos por las ventas netas de la empresa (después de devoluciones y descuentos), por ende, indica el rendimiento de las ventas.

La información para realizar todas las estimaciones se la puede obtener del Balance de Resultados de cada empresa pública. De acuerdo a la investigación de *Boubakri & Cosset (1998)*, para medir la rentabilidad de las empresas, se usa el gasto de inversión de capital como variable a analizar. Está conformado por dos índices, el primero mide qué parte de los gastos se ven recompensados por el total de las ventas (ratio de gastos de capital sobre las ventas anuales) y el segundo analiza qué parte de los activos totales que cubren los gastos de capital (gastos de capital dividido para los activos totales). El primer indicador se basa en información de Estado de Resultados y el segundo en el Estado de Resultados y el Balance General.

Por su parte, el EBITDA representa la capacidad de una empresa para generar beneficios, considerando únicamente su actividad productiva, y se calcula como la suma entre el NOPAT (Beneficio Operativo Neto Después de Impuestos) y las Amortizaciones, Depreciaciones y Provisiones de la empresa. Este indicador se obtiene haciendo uso de la información de los Balances de situación y resultados; y, es ampliamente usado en la investigación realizada por *García Tabuenca & Crespo Espert (2008)* como insumo de varios indicadores. En dicha investigación, se relativiza el EBITDA con respecto al Total de activos (TA) (por medio de una división entre estas magnitudes) para representar la generación de liquidez, con respecto a la inversión total de la empresa. La información utilizada para el cálculo de este indicador se puede encontrar en los Balances de situación y resultados.

El EBITE se calcula como la suma del EBIT y los ítems excepcionales de una empresa (excedente entrante a la empresa de tamaño significativo). En la publicación de *Bozec & Breton (2003)*, este indicador se utiliza debido que se quiere evaluar a empresas estatales, y en este tipo de instituciones se plantea la dificultad de comprender la noción de capital, ya que en estas, el capital y la deuda son a menudo financiados por el mismo estado. La información requerida para el cálculo de este indicador se puede obtener de los Balances de situación y resultados de las empresas.

En la publicación de *Bozec & Breton (2003)*, el Rendimiento de las ventas– en base al EBITE-se obtiene como el cociente entre el EBITE y las Ventas reales de la empresa a nivel anual (VR). Este indicador analiza la proporción de los ingresos de la empresa, que se convierten efectivamente en ganancias de una empresa pública. Para el cálculo de este indicador se utiliza la información contenida en los Balances de situación y resultados.

* 1. **Eficiencia:** De acuerdo a la investigación de *García Tabuenca & Crespo Espert (2008),* este indicador se compone de dos indicadores previos: rentabilidad económica y rentabilidad financiera. La rentabilidad económica se la concibe como la adecuada utilización de la inversión física en activos fijos y activos circulantes. Se entiende como inmovilizado (activos fijos) a las existencias de materias primas que se mantienen en los almacenes de las empresas y el circulante son bienes y derechos líquidos de una empresa.

La rentabilidad financiera indica el excedente de libre disposición para el empresario como retribución al riesgo asumido. Entonces, es el ratio del resultado neto anual de la empresa dividida para los fondos propios en que incurrió la empresa durante ese año. Si los dos ratios previamente mencionados son mayores a uno, entonces se tendrá eficiencia.

Los datos para realizar esta estimación se los puede obtener del Balance general o de situación y el estado de resultados. Del Balance general se puede tomar: activos fijos, activos circulantes y fondos propios, del Estado de Resultado se puede tomar el beneficio neto de las empresas. Estos dos informes financieros los publican las empresas públicas anualmente. De acuerdo a la investigación de *García Tabuenca & Crespo Espert (2008),* para medir la eficiencia de las operaciones de las empresas se tiene dos índices: eficiencia de ventas y eficiencia de ingresos netos. La primera va a cuantificar las ventas reales que realizó la empresa durante ese año, cuantifica la productividad real de los empleados; y, es el ratio entre las ventas reales de la empresa en un año y el número de empleados. La eficiencia de ingresos netos calcula el beneficio que aportó cada empleado a la empresa y es el ratio entre el beneficio neto para el número de empleados. Para la construcción de estos indicadores se puede utilizar el Estado de resultados que presenta cada empresa pública de forma anual.

* 1. **La eficiencia de activos.** En la publicación de *Bozec & Breton (2003)*, el ROA – en base al EBITE - se define como el cociente entre el EBITE y el Total de activos (TA), y representa la eficiencia de los activos totales de una empresa con respecto a empresas de propiedad estatal.

La rotación de activos se calcula como la división entre las Ventas reales de la empresa a nivel anual (VR) y el Total de activos (TA). En la publicación de *Bozec & Breton (2003)*, este indicador se utiliza para reflejar la eficacia de la empresa en la gestión de sus activos para generar ventas. La información para calcular este valor puede obtenerse en los Balances de situación y resultados de las empresas a considerar.

* 1. **Productividad**: De acuerdo a la investigación de *García Tabuenca & Crespo Espert (2008*), la productividad refleja la eficiencia empresarial en términos de empleo de capital humano. Mide el valor añadido obtenido por trabajador e indica cómo la adecuada combinación entre el factor humano y la estructura técnica incide en la generación de riqueza de la empresa. El resultado que se obtendrá será la productividad de cada trabajador medido en términos monetarios.

Para este indicador, inicialmente se calcula el ratio entre gastos del personal total sobre el beneficio final neto anual. Posteriormente, se compara el ratio una vez fusionadas las empresas con el de la media (grupo de control). Esta información la poseen las empresas públicas en el Estado de Resultados.

De acuerdo a la investigación de *Bozec & Breton (2003),* la productividad se la estima mediante los siguientes indicadores: eficiencia de ventas (ventas reales dividido por el número de empleados), eficiencia de ingresos netos (EBITE por empleado) y rotación de activos (ventas sobre el total de activos). A su vez, estas medidas se complementan con un ratio del grado de financiamiento con deuda (deuda total sobre el total de activos). El primer indicador tiene como objetivo ver las ventas reales que realizó la empresa durante un año, el segundo cuantifica el beneficio que aporta cada empleado durante ese año a la empresa y el último refleja la eficacia de la empresa en la gestión de sus activos para que éstos generen ventas. Para estimar el primer y segundo indicador se puede obtener información del Estado de resultados, en el tercer estimador se utiliza el Estado de resultados y el Balance general de las empresas públicas.

La investigación de *Boubakri & Cosset (1998)*, toma el indicador de la producción para ver la productividad de las empresas. De manera específica, se revisan las ventas reales, el número de ventas de una empresa ajustado el índice de precios al consumidor. Es un ratio que tiene a las ventas nominales anuales de la empresa y al IPC (Índice de Precios al Consumidor). En el Estado de Resultados de las empresas se puede evidenciar el nivel de ventas anuales.

* 1. **Valoración de empresas -Método DCF-.** Este método determina el valor de una empresa haciendo uso de sus Flujos de Caja Libres (FCF por sus siglas en inglés –Free Cash Flow). La determinación del FCF se presenta a continuación:

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicadores** | **Insumos** |
| Beneficio Bruto | Ventas - Coste de Ventas |
| EBIT | Beneficio Bruto - Gastos - Amortizables + Otros Ingresos |
| NOPAT | EBIT - Impuestos |
| EBITDA | NOPAT + Amortización + Depreciación + Provisiones |
| FCF | EBITDA - CAPEX- Inversión en activo circulante operativo |

Donde:

Por otra parte, el valor total de la empresa se define como la suma del Valor de mercado de los recursos propios y el Valor de la deuda . Este valor se obtiene como el valor presente de los FCF proyectados de la empresa, es decir:

Y tomando en cuenta que

Que se resume como:

Donde, se utiliza el Coste promedio ponderado del capital como tasa de descuento:

Donde:

La información requerida para este cálculo se encuentra en los Balances de Situación y Resultados de cada empresa.

* 1. **El indicador de transparencia INDEP.** Este índice se diseñó para medir la transparencia ante los ciudadanos y la sociedad de las Empresas públicas estatales; además de, “fomentar la cultura informativa de las propias Empresas públicas” (Transparency International España, s.f.). Para llevar a cabo el cálculo de este índice se utilizó un cuestionario, el cual fue llenado por 45 de las principales empresas estatales españolas. Las áreas de transparencia que se evalúan en este índice son las siguientes:
* Transparencia activa e información sobre la empresa (21 indicadores)
* Relaciones con la sociedad, usuarios o partes interesadas y calidad de servicios (8 indicadores)
* Transparencia económico-financiera (12 indicadores)
* Transparencia en las contrataciones y convenios (9 indicadores)
* Derecho de acceso a la información (4 indicadores)
* Prevención de la corrupción y cumplimiento en transparencia y buen gobierno (6 indicadores)

Cada subindicador podía ser evaluado de acuerdo al siguiente puntaje:

* 1 punto: Si la información del Indicador está publicada en la Web de la empresa.
* 0.5 puntos: Si la información se publica parcialmente en dicha Web.
* 0 puntos: Si no se publica la información en la citada Web.

El ranking, tanto del Índice total como el Índice por áreas de transparencia, se valoró entre 1 a 100.

Para comprobar la veracidad de las respuestas, fue necesario que las empresas indiquen la localización exacta de los datos que estas hubieran incorporado de respecto a cada indicador (Transparency International España, 2018). Ya que algunas de las áreas que evalúa este índice se elaboraron considerando la ley española, en nuestro caso particular se utilizará como base este índice, pero se enmarcará en la normativa ecuatoriana, referente a trasparencia.

A continuación se presentan de manera referencial y agregada las actividades a desarrollar para el análisis Antes y Después y los tiempos estimados para el mismo.

| **Actividades** | **Mes 1** | | | | **Mes 2** | | | | **Mes 3** | | | | | **Mes 4** | | | | **Periodo de ejecución del proyecto y espera** | | **Mes 1** | | | | **Mes 2** | | | | **Mes 3** | | | | | **Mes 4** | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | | **14** | **15** | **16** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | | **14** | **15** |
| **Línea Base -2019-** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| 1. Definición de los indicadores de impacto a medir. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| *Se deberá considerar toda la información que va a ser necesaria recolectar para la elaboración de los indicadores de impacto y cualquier otra información pertinente en el marco de la evaluación.* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| 2. Generación del instrumento de recopilación de la información –formulario- |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| 3. Solicitud de preparación de la información a las EEPP. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| 4. Preparación de la información por parte de las EEPP |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| *[[46]](#footnote-47)Esto considera que las EEPP preparen los balances [1], registros y/o información que va a ser solicitada.* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| 5. Recopilación de la información: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| Se deberá definir la forma del levantamiento de información : |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| *5.1 Que cada empresa pública defina una persona o un grupo de personas que llene el formulario y envié la información solicitada al MEF* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| *5.2 Que un equipo de personas definido por el MEF visite a las empresas públicas y recopile la información.* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| 7. Estimación de los indicadores de impacto |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| 8. Análisis de los indicadores de impacto y la información pertinente |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| 9.Escritura del informe de línea base |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| **Follow up -2022-** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| 10. Solicitud de preparación de la información a las EEPP. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| 11. Preparación de la información por parte de las EEPP |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| *[[47]](#footnote-48)Esto considera que las EEPP preparen los balances[1], registros y/o información que va a ser solicitada.* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| 12. Recopilación de la información: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| Se deberá definir la forma del levantamiento de información : |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| *5.1 Que cada empresa pública defina una persona o un grupo de personas que llene el formulario y envié la información solicitada al MEF y el MEF al consultor* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| *5.2 Que un equipo de personas definido por el consultor visite a las empresas públicas y recopile la información.* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| 13. Estimación de los indicadores de impacto |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| 14. Análisis del efecto antes y después considerando la línea base |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
| 15. Escritura del informe final de evaluación antes y después -Evaluación de impacto- |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |

**Perfil**

Se recomienda que la empresa/persona consultora tenga experiencia comprobable en realización de evaluaciones de impacto, y estimación de indicadores financieros.

Sea el consultor principal de la empresa o la persona consultora se recomienda que tenga una formación de cuarto nivel en Ecometría o en Economía con fuerte énfasis en econometría y/o finanzas.

#### **Tabla 7. Evaluación - Plan de trabajo y Presupuesto**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actividades** | | **Año 1** | | | | **Año 2** | | | | **Año 3** | | | | **Año 4** | | | | **Total** | **Responsable** | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** |  |  | |
|  | **Evaluación de Resultados intermedia** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Contratación | |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | Equipo de Gestión (EDG) MEF |
| 1.2 Recolección de datos | |  |  |  |  | X | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | US$5.600 | |
| 1.3 Análisis de datos | |  |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | US$11.200 | |
| 1.4 Informe preliminar | |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  | US$5.600 | |
| 1.5 Informe final | |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  | US$11.200 | |
| **TOTAL** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **US$33.600** | |  |
|  | **Evaluación de Resultados final Antes y Después (línea base) y benchmark** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 Contratación | |  | X | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | EDG MEF |
| 3.2 Recolección de información | |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | US$22.400 | |
| 3.3 Informe preliminar | |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | US$11.200 | |
| 3.4 Informe final | |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | US$22.400 | |  |
| **TOTAL** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **US$56.000** | |  |
|  | **Evaluación de Resultados final Antes y Después (línea de seguimiento y evaluación) y benchmark** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 Contratación | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  | | EDG MEF |
| 3.2 Recolección de información | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  | US$22.400 | |
| 3.3 Informe preliminar | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X | US$11.200 | |
| 3.4 Informe final | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X | US$22.400 | |
| **TOTAL** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **US$56.000** | |  |
|  | **Evaluación Económica Ex post** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 Contratación | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  | | ED MEF |
| 3.2 Recolección de información | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  | US$22.400 | |
| 3.3 Informe preliminar | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X | US$33.600 | |
| 3.4 Informe final | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X | US$56.000 | |
| **TOTAL** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **US$112.000** | |

**IV. Anexos**

1. **Términos de Referencia (Evaluación de Resultados medio término y final)**

**Consultoría de Evaluación Medio Término del Proyecto**

1. **Objetivo de la Consultoría**

La Evaluación de Resultados de Medio Término tiene por objeto revisar el programa en su totalidad y realizar recomendaciones para mejorar su ejecución. En particular, la evaluación proveerá información crítica en cuanto a lo que está funcionando (y lo que no), así como las lecciones aprendidas durante la primera mitad de la ejecución del programa. Esta consultoría tratará de determinar en qué medida el programa está cumpliendo con los objetivos propuestos, y dará seguimiento a los respectivos indicadores anuales de productos y resultados que integran la Matriz de Resultados del programa y que se evaluarán de forma periódica según lo descrito.

1. **Actividades**

Las actividades serán realizadas en coordinación directa con el Banco y la Unidad de Coordinación del Proyecto (UE), y se detallan a continuación:

* Analizar la gestión operativa del programa (ej.: compromisos contractuales, procesos de adquisiciones y desembolsos; coordinación entre OE, OSE; seguimiento de acuerdos, avances PEP, POA y PA, etc.).
* Revisar la documentación (datos colectados, medios de verificación e informes) correspondiente a la ejecución del programa. En particular, se evaluará el alcance del impacto/efecto y los resultados logrados, de acuerdo a las metas e indicadores establecidos en la Matriz de Resultados.
* Evaluar el impacto/efecto y los resultados de las acciones que conforman los componentes del Programa, tomando como referencia la línea de base establecidas en la Matriz de resultados.
* Realizar reuniones periódicas con el Banco/UE y los principales actores involucrados en el diseño y ejecución del programa.
* Preparar el texto del Informe, de acuerdo con el formato a ser entregado por el Banco/UE. Se debería incluir texto y gráficos, según corresponda.

1. **Productos Esperados**

* **Plan de trabajo**, incluyendo sus actividades, productos y fechas de entrega.
* **Informe intermedio** de Evaluación, con texto y gráficos, a ser revisado por el Banco/UE. El Informe debe incluir todas las áreas estipuladas en el formato, con especial énfasis en lo que corresponde a los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas.
* **Informe final** de Evaluación que incorpore comentarios hechos por el Banco/ UE.
* Todos los informes deberán ser entregados al Banco/UE en forma electrónica en un solo archivo que incluya la portada, el documento principal y los anexos (archivos Zip no se aceptarán como informes finales, debido a regulaciones de la Sección de Administración de Archivos). La realización de los informes será coordinada por el Banco/UE y deberán ser entregados conforme a la estructura y los plazos previamente acordados.

1. **Características de la Consultoría**

**Tipo de consultoría:** consultor individual.

**Duración:** Será realizada en 20 días en un periodo de 2 meses, pudiendo incluir visitas cuando requeridos.

**Perfil del consultor:**

* Maestría (cuarto nivel).
* Al menos 5 años de experiencia relevante en materia de evaluación económica de proyectos financiados con recursos de cooperación multilateral y/o bilateral.

**Lugar de Trabajo:** Quito, Ecuador, lugar de residencia del consultor.

1. **Condiciones de Pago**

Los pagos al consultor individual se realizarán de la siguiente manera:

* Un primer pago de 30% a la firma del contrato y entrega del plan de trabajo.
* Un segundo pago de 50% a la entrega y aprobación del informe intermedio a satisfacción del Banco/UE.
* Un pago final de 20% a la entrega y aprobación del informe final a satisfacción del Banco/UE.

1. **Supervisión o Coordinación**

La coordinación de la consultoría estará a cargo de Juan Luis Gómez (FMM/CEC), Jefe de Equipo del Programa, en coordinación con la UE.

**Consultoría de Evaluación Final**

1. **Objetivo de la Consultoría**

La evaluación final analizará los resultados alcanzados y productos implementados por el programa en su totalidad, en función de los indicadores definidos en la Matriz de Resultados, tanto antes como después del programa. En particular, la evaluación abarcará el análisis de la gestión del programa, y el alcance de su ejecución, el grado de coordinación y articulación intra e interinstitucional logrados; la identificación de los principales problemas; el grado de institucionalización de las acciones del programa; las lecciones aprendidas; el nivel de cumplimiento de cláusulas contractuales, las recomendaciones de los informes de la Auditoría Externa, la evaluación de la estructura de control interno, financiero y contable adoptada; y el manejo de los recursos financieros y justificaciones de gastos.

1. **Actividades**

Las siguientes actividades serán realizadas en coordinación directa con el Banco y la Unidad Ejecutora (UE):

* Revisar la documentación (datos colectados, medios de verificación e informes) correspondiente a la ejecución del programa y analizar la gestión operativa del mismo.
* Evaluar el alcance del impacto/efecto y los resultados logrados de acuerdo a las metas e indicadores establecidos en la Matriz de Resultados.
* Evaluar la efectividad, eficiencia, sostenibilidad, y resultados imprevistos del programa. Así como, analizar la lógica vertical, y relevancia del programa.
* Identificar hallazgos y recomendaciones en relación a la ejecución del programa.
* Realizar reuniones periódicas con el Banco/UE y los principales actores involucrados en el diseño y ejecución del programa.
* Preparar el texto del Informe, de acuerdo con el formato a ser entregado por el Banco/UE. Se debería incluir texto y gráficos según corresponda.

1. **Productos Esperados**

* Plan de trabajo, incluyendo sus actividades, productos y fechas de entrega.
* Informe borrador de Evaluación, con texto y gráficos, a ser revisado por el Banco/UE. El Informe debe incluir todas las áreas estipuladas en el formato, con especial énfasis en lo que corresponde a los resultados del Programa y las lecciones aprendidas.
* Informe final de Evaluación que incorpore comentarios hechos por el Banco/ UE.
* Todos los informes deberán ser entregados al Banco/UE en forma electrónica en un solo archivo que incluya la portada, el documento principal y los anexos (archivos Zip no se aceptarán como informes finales, debido a regulaciones de la Sección de Administración de Archivos). La realización de los informes será coordinada por el Banco/UE y deberán ser entregados conforme a la estructura y los plazos previamente acordados.

1. **Características de la Consultoría**

Esta consultoría será realizada al término del programa.

**Tipo de consultoría:** consultor individual.

**Duración:** Será realizada en 20 días en un período de 2 meses, pudiendo incluir visitas cuando requeridos.

**Perfil del consultor:**

* Maestría (cuarto nivel).
* Al menos 5 años de experiencia relevante en materia de evaluación económica de programas financiados con recursos de cooperación multilateral y/o bilateral.

**Lugar de Trabajo:** Quito, Ecuador, local de residencia del consultor.

1. **Condiciones de Pago**

Los pagos al consultor individual se realizarán de la siguiente manera:

* Un primer pago de 30% a la firma del contrato y entrega del plan de trabajo.
* Un segundo pago de 50% a la entrega y aprobación del informe intermedio a satisfacción del banco/UE.
* Un pago final de 20% a la entrega y aprobación del informe final a satisfacción del Banco/UE.

1. **Supervisión o Coordinación**

La coordinación de la consultoría estará a cargo de Juan Luis Gómez (FMM/CEC), Jefe de Equipo del programa, en coordinación con la UP.

1. La propuesta de reforma de la LOEP se apoyará mediante la ATN/OC-17299-EC. [↑](#footnote-ref-2)
2. Según directrices de la OCDE 2016 sobre gobierno corporativo de EEPP. [↑](#footnote-ref-3)
3. Medidas incluyen: (a) mejora de la gobernanza corporativa; (b) régimen fiscal homogéneo con las empresas del sector privado, y; (c) requerimientos de transparencia y rendición de cuentas. [↑](#footnote-ref-4)
4. El diseño del régimen de gobernanza fiscal y del régimen fiscal especifico de las empresas en sector hidrocarburos se apoyará mediante la ATN/OC-17299-EC. [↑](#footnote-ref-5)
5. El diseño de la nueva entidad de gestión propietaria de EEPP, se apoyará mediante la ATN/OC-17299-EC. [↑](#footnote-ref-6)
6. Personal técnico de la DNEP y el MEF, en sector de hidrocarburos, eléctrico y telecomunicaciones. [↑](#footnote-ref-7)
7. Socialización y capacitación. [↑](#footnote-ref-8)
8. La fusión requerirá de apoyo legal para adecuar la estrategia propuesta por la firma internacional a la normativa nacional. [↑](#footnote-ref-9)
9. En febrero 2019 se ha comenzado la consultoría. [↑](#footnote-ref-10)
10. Este gasto cumple con la política “Modernización de políticas y prácticas de restricción al uso de recursos en préstamos de inversión” (GN-2331-5), y con los Parámetros de Financiamiento de País acordados con Ecuador (CP-28273 y anexo IX del GN-2495). [↑](#footnote-ref-11)
11. Artículo 81 de la LOSEP, artículo 289 del Reglamento de la LOSEP y el artículo 188 de la Ley de la Seguridad Social (LSS) “Jubilación por edad avanzada” [↑](#footnote-ref-12)
12. Artículo 186 de LSS “Jubilación por invalidez”. [↑](#footnote-ref-13)
13. Artículo 288 del Reglamento de la LOSEP. [↑](#footnote-ref-14)
14. Artículos 23, 60 de la LOSEP y 30 de la LOEP (que se remite al Código de Trabajo). [↑](#footnote-ref-15)
15. El apoyo a otras modalidades de desvinculación previstas en la legislación nacional estará sujeto a que las mismas sean consistentes con los preceptos legales y constitucionales del país, y se ajusten a los criterios y objetivos previstos en el programa análisis y previo no objeción del Banco. El ROP contendrá la descripción detallada de cada modalidad de desvinculación a ser financiada. De las tres modalidades mencionadas, se priorizarán las que contribuyan al recambio generacional en educación y al cambio del perfil del TH de las EEPP. [↑](#footnote-ref-16)
16. La LOEP se remite al Código de Trabajo. [↑](#footnote-ref-17)
17. El diseño de la campaña se apoyará mediante la ATN/OC-17299-EC. [↑](#footnote-ref-18)
18. PEP y PA se elaboraron en talleres de trabajo con los ejecutores, consolidando las adquisiciones en función de los productos y la naturaleza de las adquisiciones. [↑](#footnote-ref-19)
19. En caso de que la nueva entidad no tuviera competencia para contratar, las consultorías del producto 1.3 de las EEPP se contratarían por los ministerios del ramo del que éstas dependan (MERNNR y MTOP). [↑](#footnote-ref-20)
20. Directivas asociadas a la LOEP. [↑](#footnote-ref-21)
21. Consultoría incluye capacitación a 20 funcionarios del SRI en función recaudadora sobre EEPP. [↑](#footnote-ref-22)
22. Consultoría incluye capacitación a 40 empleados de las EEPP para enfrentar responsabilidades tributarias. [↑](#footnote-ref-23)
23. Consultoría incluye capacitación a empleados de la entidad propietaria de EEPP sobre contrato de gestión de desempeño. [↑](#footnote-ref-24)
24. Sector de hidrocarburos, eléctrico y telecomunicaciones. [↑](#footnote-ref-25)
25. Según documento preliminar son 3 fases de implementación de fusión. [↑](#footnote-ref-26)
26. Se presentan dos escenarios respecto a los resultados de la implementación del programa. El primer escenario toma en cuenta los beneficios y costos del proyecto asociados únicamente al préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo BID. El segundo escenario considera los beneficios y costos, asociados al préstamo del BID y a los valores de la implementación del programa asumidos por el Ministerio de Economía y Finanzas. En la matriz por componente, se detalla únicamente el primer escenario. [↑](#footnote-ref-27)
27. Consultoría incluye capacitación a funcionarios del SRI en función recaudadora sobre EEPP. [↑](#footnote-ref-28)
28. Consultoría incluye capacitación a empleados de las EEPP para enfrentar responsabilidades tributarias. [↑](#footnote-ref-29)
29. Consultoría incluye capacitación a empleados de las EEPP petroleras sobre régimen fiscal. [↑](#footnote-ref-30)
30. Incluye socialización. [↑](#footnote-ref-31)
31. Consultoría incluye capacitación a empleados de la entidad propietaria de las EEPP sobre contrato de gestión de desempeño. [↑](#footnote-ref-32)
32. El monto del especialista de monitoreo es parte del monto de Contratación equipo de coordinación y administración de proyecto [↑](#footnote-ref-33)
33. Los resultados esperados son acumulativos. [↑](#footnote-ref-34)
34. Fuente: Estimaciones de PAM. [↑](#footnote-ref-35)
35. Estructura Organizacional y Estatuto Orgánico Funcional por Procesos de CELEC y CNEL (PricewaterhouseCoopers-PwC, 2014): Promedio ratio en empresas eléctricas de generación y transmisión (Interconexión Eléctrica de Colombia, Red Eléctrica Española y Eletronorte de Brasil: 0.056). [↑](#footnote-ref-36)
36. Informe rendición de cuentas 2018. Web CELEC [↑](#footnote-ref-37)
37. Estructura Organizacional y Estatuto Orgánico Funcional por Procesos de CELEC y CNEL (PwC, 2014): Promedio ratio en empresas eléctricas de distribución (Comisión Federal de Electricidad de México, Empresas Públicas de Medellín, Iberdrola de España: 0.002). [↑](#footnote-ref-38)
38. Informe rendición de cuentas 2018. Web CNEL [↑](#footnote-ref-39)
39. Fuente Tame: Promedio de aerolíneas estadounidenses regionales con aeronaves de un solo pasillo y que operan principalmente rutas domésticas (Southwest, JetBlue, y Spirit) [↑](#footnote-ref-40)
40. Fuente: Tame [↑](#footnote-ref-41)
41. La empresas públicas incluidas son: Astilleros Navales Ecuatorianos - Astinave Ep, Empresa Pública Correos del Ecuador - CDE E.P., Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública, Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, Empresa Publica Cementera Del Ecuador EP, Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional De Electricidad CNEL EP, Corporación Nacional De Telecomunicaciones – CNT EP, Empresa Pública Casa Para Todos EP, Empresa De Desarrollo Estratégico Ecuador Estratégico, Empresa Coordinadora De Empresas Públicas EMCO EP, Empresa Nacional Minera Del Ecuador ENAMI EP, Empresa Pública del Agua EPA EP, Fabricamos Ecuador FABREC EP, Centros De Entrenamiento para el Alto Rendimiento, Flota Petrolera Ecuatoriana FLOPEC, Empresa Pública Medios Públicos de Comunicación del Ecuador EP., Empresa Pública De Exploración y Explotación de Hidrocarburos Petroamazonas EP, Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP Petroecuador, Santa Barbara EP, Empresa Pública Tame Línea Aérea del Ecuador TAME EP, Empresa Pública Unidad Nacional De Almacenamiento UNA EP, Empresa Pública Yachay E.P. [↑](#footnote-ref-42)
42. No es formalmente la definición de una evaluación de impacto, tiene limitaciones en la definición del grupo de control. [↑](#footnote-ref-43)
43. La trayectoria en el tiempo no necesariamente pudiera mantenerse constante, esta pudiera verse afectada por cualquier otro tipo de shock. [↑](#footnote-ref-44)
44. El indicador de impacto debe ser exactamente igual al levantado en la línea base, es decir, debe ser estimado considerando la misma metodología de cálculo. [↑](#footnote-ref-45)
45. La experiencia de la OCDE también ha demostrado que el buen gobierno corporativo de las empresas públicas constituye un importante requisito previo para llevar a cabo una privatización efectiva desde el punto de vista económico, dado que hará que las empresas resulten más atractivas para los posibles compradores, aumentando su valoración (OCDE, 2019). [↑](#footnote-ref-46)
46. [↑](#footnote-ref-47)
47. [↑](#footnote-ref-48)