



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.**  
La Universidad Católica de Loja

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Coordinación General de Contratos de  
la Gerencia de Refinación de EP Petroecuador del año 2015

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTORA:** Robalino Pozo, Grecia Ximena

**DIRECTORA:** Chamba Rueda, Laura Magali, Mgtr.

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

2016

## APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Laura Magali Chamba Rueda

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo titulación “Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Coordinación General de Contratos de la Gerencia de Refinación de EP PETROECUADOR del año 2015”, realizado por Grecia Ximena Robalino Pozo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, junio de 2016

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Grecia Ximena Robalino Pozo, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Coordinación General de Contratos de la Gerencia de Refinación de EP Petroecuador del año 2015, de la Titulación de Administración de Empresas, siendo la Mgtr. Laura Magali Chamba Rueda directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f).....

Robalino Pozo Grecia Ximena

1715055123

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico desde el fondo de mi corazón, primeramente a mi Dios por su profundo amor, fortaleza y bendiciones derramadas sobre mí a lo largo no solamente del desarrollo de este trabajo, sino de toda mi vida personal y profesional.

Lo dedico también a mi verdadera inspiración, mi pequeña Romina.

## **AGRADECIMIENTO**

Las gracias no son suficientes, sino un Dios le pague a la persona gracias a quien tomé la decisión de retomar mis estudios universitarios, ya que con su apoyo incondicional, pude concluir el presente trabajo.

Gracias a mis padres, ya que de una u otra forma estuvieron allí, conmigo, apoyándome a medida de sus posibilidades.

Gracias a mis profesores y a mi Directora de Tesis por su generosidad al impartir sus conocimientos.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRACEDIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
RESÚMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
<b>CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....</b>	<b>1</b>
1.1 Historia de la empresa.....	7
1.2 La Empresa.....	8
1.2.1 Oficina matriz y plantas de producción .....	8
1.2.2 Refinería Esmeraldas.....	8
1.2.3 Refinería La Libertad.....	9
1.2.4 Refinería Shushufindi.....	9
1.3 Estructura Organizacional.....	10
1.3.1 La Gerencia de Refinación como parte de EP PETROECUADOR.....	12
1.4 Clientes.....	12
1.4.1 Comunicación con los clientes.....	12
1.5 Productos que generan las refinerías .....	13
1.5.1 Refinería Esmeraldas.....	13
1.5.2 Refinería La Libertad.....	13
1.5.3 Refinería Shushufindi.....	14
1.6 Gestión Ambiental.....	14
1.7 Marco Legal .....	16
1.7.1 Constitución del Ecuador.....	18
1.7.2 Convenios Internacionales.....	18
1.7.3 Ley de Gestión Ambiental.....	18
1.7.4 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.....	19
1.7.5 Acuerdos Ministeriales.....	19

1.7.6 Normas INEN. ....	20
1.7.7 Procesos y estándares. ....	21
1.8 Consumo de recursos eléctricos.....	22
1.9 Políticas.....	23
1.9.1 Políticas de calidad.....	23
1.9.2 Políticas ambientales. ....	23
1.10 Responsabilidad Social Interna .....	23
1.10.1 Políticas aplicadas en beneficio de la comunidad.....	24
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
2.1 Planificación estratégica .....	27
2.1.1 Introducción.....	27
2.2 Componentes del proceso de planificación estratégica .....	28
2.2.1 Visión.....	28
2.2.2 Misión y Valores.....	28
2.2.3 Análisis externo de la empresa.....	29
2.2.4 Análisis interno de la empresa.....	29
2.2.5 Objetivos Estratégicos. ....	29
2.3 Balanced scorecard o cuadro de mando integral .....	30
2.3.1 Definición. ....	30
2.3.2 Elementos del cuadro de mando integral.....	30
2.3.2.1 Objetivos estratégicos para el cuadro de mando integral.....	31
2.3.2.2 Perspectivas del balanced scorecard.....	32
2.3.2.2.1 Perspectiva financiera. ....	32
2.3.2.2.2 Perspectivas del cliente.....	33
2.3.2.2.3 Perspectivas del proceso interno.....	34
2.3.2.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. ....	35
2.3.2.3 Indicadores de cuadro de mando integral.....	36
2.3.2.4 Metas. ....	37
2.3.2.5 Iniciativas.....	38
2.3.2.6 Estrategias.....	38
2.3.2.7 Mapa estratégico.....	39
2.3.3 Relación causa y efecto.....	39

2.4 Fases del proceso de creación de un cuadro de mando integral.....	40
2.5 Construcción del cuadro de mando integral.....	42
2.6 Responsables y recursos.....	43
2.7 Evaluación subjetiva.....	44
<b>CAPÍTULO III ANÁLISIS SITUACIONAL .....</b>	<b>46</b>
3.1 Análisis externo.....	47
3.1.1 Macro ambiente.....	47
3.1.1.1 Factores Económicos.....	48
3.1.1.2 Factores Tecnológicos.....	49
3.1.1.3 Factores sociales.....	51
3.1.2 Micro ambiente.....	52
3.1.2.1 Proveedor.....	52
3.2 Análisis FODA.....	55
3.2.1 Análisis del entorno.....	55
3.2.1.1 Oportunidades.....	55
3.2.1.2 Amenazas.....	56
3.2.1.3 Fortalezas.....	56
3.2.1.4 Debilidades.....	57
3.3 Objetivos estratégicos por perspectiva.....	58
3.3.1 Financiero.....	58
3.3.2 Cliente.....	58
3.3.3 Procesos internos.....	58
3.3.4 Aprendizaje y crecimiento.....	59
3.4 Estrategias formuladas.....	59
3.4.1 Estrategias (DO).....	59
3.4.2 Estrategias (DA).....	59
3.4.3 Estrategias (FO).....	60
3.4.4 Estrategias (FA).....	61
3.5 Matriz FODA.....	61
3.6 Diagnóstico.....	65
3.6.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	65
3.6.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	68

**CAPÍTULO IV PROPUESTA DEL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO**

- 4.1 Planeación Estratégica.....74
  - 4.1.1 Establecimiento de la Misión de la coordinación general de contratos.....74
  - 4.1.2 Establecimiento de la Visión de la coordinación general de contratos.....74
- 4.2 Principios y valores .....76
  - 4.2.1 Valores .....76
  - 4.2.2 Principios.....77
- 4.3 Objetivos estratégicos para el cuadro de mando integral .....80
- 4.4 Indicadores para el cuadro de mando integral.....84
- 5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVA .....85
  - 5.1 FINANCIERA .....85
  - 5.2 CLIENTES.....85
  - 5.3 PROCESOS INTERNOS .....85
  - 5.4 APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO .....86
- 6 DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES SELECCIONADOS .....86
  - 6.1 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA.....86
  - 6.2 INDICADORES DE LAS PERSPECTIVA DEL CLIENTE .....87
  - 6.3 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS .....88
  - 6.4 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO. ....
- CONCLUSIONES .....93
- RECOMENDACIONES.....955
- BIBLIOGRAFÍA.....966

## RESUMEN

Los continuos cambios tecnológicos, socioculturales, políticos, provocan que la estructura de una organización sea cada vez más compleja de dirigir, de tal manera que para incrementar su productividad, es necesario evaluar ciertos indicadores de gestión, que serán generados como parte del Cuadro de Mando; en este contexto, el Cuadro de Mando representa una herramienta apropiada; facilita la implantación de una estrategia para que se lo realice de manera eficiente, ya que proporciona el camino adecuado para comunicar la misión y traducirla en objetivos e indicadores. Con el desarrollo de este trabajo se pretende que la organización use al Cuadro de Mando Integral, como un instrumento que permita trasladar los objetivos estratégicos, a un conjunto de medidas definidas según algunos parámetros diseñados para la medición de la gestión empresarial.

De este modo, se efectuó un desarrollo de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral con lo cual se busca identificar el aporte que cada una de estas alimenta al cumplimiento de la misión y productividad como parte de la cadena de valor de la “Coordinación General de Contratos de EP Petroecuador”.

**PALABRAS CLAVE:** Planificación, Estrategia, Cuadro de Mando, Objetivos, Perspectivas

## **ABSTRACT**

Due to the continuous changes (technological, cultural, political) that cause the structure of any organization that may be, is increasingly complex to manage and direct, so that is productive, it is necessary to evaluate certain parameters and indicators; in this case, the Balanced Scorecard is appropriate for this purpose; therefore facilitates the implementation of a working strategy to be what made efficiently, providing the way and the right language to communicate the mission and translate it into goals and indicators, thanks to them a continuous process that provides information is created the company regularly and facilitates decision-making at senior management. With the development of this work that the organization intends to use the Balanced Scorecard as a tool to translate the strategic objectives, a coherent set of measures defined by some parameters for measuring management.

Thus, a development of the four perspectives of the balanced scorecard in which seeks to identify the contribution that each of them brings to mission accomplishment and productivity for the overall coordination of contracts EP Petroecuador is made.

**KEYWORDS:** Planning, Strategy, Dashboard, Objectives, Prospects

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación consiste en una propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI), la cual se aplicó a la coordinación general de contratos de EP Petroecuador, este modelo permite medir las actividades de la empresa en términos de su visión y estrategia.

En el primer capítulo se realiza una reseña histórica de la empresa, se ha sintetizado un esquema de la empresa EP Petroecuador, sus orígenes, evolución, estructura productiva y organizacional, cadena de valor del abastecimiento de combustibles a nivel nacional, jerarquización de la ley que rige la actividad hidrocarburífera, su política ambiental y responsabilidad social con las áreas de influencia. El capítulo II presenta una recopilación ordenada de la base teórica necesaria para entender cómo, partiendo del planteamiento de la visión de la empresa se efectúa el análisis de la situación interna y externa de la misma; planteamiento de los objetivos generales y formulación de la estrategia para alcanzar los objetivos planteados; es decir, como desde la planificación estratégica se plantearán los indicadores necesarios en base a las perspectivas establecidas que permitirán el diseño del cuadro de mando integral, objetivo del presente trabajo. El capítulo III Análisis situacional, nos permite visualizar un primer escenario y los probables cambios que se obtengan de acuerdo a las decisiones que se adopten de acuerdo a las estrategias planteadas.

Es importante esta investigación para la empresa ya que proporcionará a los gerentes una mirada global de la ejecución presupuestaria de la EP Petroecuador, el Cuadro de Mando Integral para su elaboración estratégica realiza la integración de las diferentes áreas y sus equipos de trabajo, teniendo en cuenta la estructura actual de la EP Petroecuador, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento, además de las herramientas informáticas que provee el Servicio Nacional de Contratación Pública (SOCE, USHAY).

Como respuesta al problema planteado que hace referencia a la necesidad tanto a nivel Gerencial como de los mandos medios, de disponer de un sistema de indicadores de gestión que permitan visualizar (medir) el avance y estado de los procesos de contratación de obras, bienes, servicios y consultoría que se tramitan en la Coordinación General de Contratos de la Gerencia de Refinación de EP PETROECUADOR. El no contar con ésta herramienta, impide mantener un seguimiento oportuno y adecuado de los procesos, lo que podría ocasionar

tiempos improductivos en los mismos, lo cual desembocaría en demoras en la provisión de bienes y servicios que son indispensables para el funcionamiento de las Unidades de proceso (refinerías del país); se presenta una propuesta para optimizar dichos recursos en base a un mejoramiento institucional, el cuadro de mando integral es una herramienta que logra corregir estas falencias que se encuentren en áreas estratégicas de la empresa y conseguir una ejecución presupuestaria razonable, producto de las contrataciones oportunas necesarias para la operatividad y buen funcionamiento de las refinerías del país.

El alcance de los objetivos llega hasta estructurar una propuesta de Plan Estratégico con una herramienta de gestión de calidad llamada cuadro de mando integral, la misma que es más efectiva para medir los resultados; pues, integra las perspectivas financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, esto permite entender y controlar las actividades y coordinaciones que integran la institución, encaminados con las estrategias a la consecución de la visión empresarial.

Para concluir con éxito esta investigación la empresa no ha restringido acceso a información, ya que mucha de ella está publicada en su portal institucional.

En La metodología utilizada para el desarrollo de la presente investigación, se efectuó primeramente un levantamiento de la información bibliográfica necesaria referente al cuadro de Mando Integral, seguidamente un ordenamiento de la información empresarial de los procesos que se manejan en la Coordinación de Contratos de la EP PETROECUADOR, para esto, fue necesario efectuar la planificación estratégica de la Coordinación General de Contrataciones de la Gerencia de Refinación de la EP PETROECUADOR, desde la visión planteada,

Se elaboró la matriz de estrategias que nos permitió canalizar las metas de la organización en objetivos concretos, En la parte práctica de campo, se realizaron varias reuniones y entrevistas personales a los clientes internos que son los principales usuarios en este caso, obteniéndose un diagnóstico inicial.

Las técnicas que se utilizó para la obtención de la información respectiva fueron: Observación, libros, revistas, documentos, e internet.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

## **1.1 Historia de la empresa.**

El petróleo existe en Ecuador desde antes de la Colonia. Sus primeros afloramientos fueron descubiertos por los indígenas en la costa sur ecuatoriana, en la actual provincia de Santa Elena. Y es allí donde empiezan las primeras actividades hidrocarburíferas en el país, en 1911, con la perforación del primer pozo petrolero, el Ancón # 1, ejecutado por la empresa inglesa Anglo Ecuadorian Oil Fields.(EP Petroecuador)

En 1921, la compañía Leonard Exploration Company recibió en concesión más de dos millones de hectáreas para prospección petrolera en la región amazónica ecuatoriana. A esta empresa, se sumaron otras tantas como la Royal Dutch Shell, Estándar Oil o Minas y Petróleos del Ecuador, que iniciaron con sus estudios, el descubrimiento de la Cuenca Oriente y sus grandes potenciales de reservas de hidrocarburos.

El Sistema PETROECUADOR, nació mediante "Ley Especial de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador (Petroecuador) y sus Empresas Filiales" Ley Especial No. 45, publicada en el Registro Oficial No. 283 del 26 de septiembre de 1989; durante el ejercicio del Gobierno del Doctor Rodrigo Borja Cevallos.

Posteriormente, se creó la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, Petroecuador, con personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, con domicilio principal en la ciudad de Quito.

Luego de 21 años como empresa estatal, al amparo de las disposiciones contempladas en la Constitución Política del Ecuador, Petroecuador se convirtió en una empresa pública, mediante la expedición del Decreto Ejecutivo No. 315, en abril de 2010.

Con el nuevo esquema jurídico, la petrolera pública se transformó en una sola empresa, con autonomía administrativa y operativa, patrimonio propio, lo que le faculta trabajar ágil y eficientemente.(EP Petroecuador).

**Tabla No. 1 Resumen de la historia de EP PETROECUADOR**

AÑO	DESCRIPCIÓN	EVOLUCIÓN DEL LOGOTIPO
1972	Se crea CEPE (Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana)	
1989	Mediante la Ley Especial No. 45, durante el Gobierno de Rodrigo Borja, la Empresa Estatal se instauró con personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, económica, financiera y operativa	
2000	Se creó la Empresa Estatal Petroecuador bajo un sistema de empresas asociadas (holding), conformado por una matriz y seis filiales: tres de tipo permanente, Petroproducción, Petroindustrial, Petrocomercial y tres transitorias: Petroamazonas, Transecuatoriana de Petróleos y Petropenínsula. El 18 de agosto del 2000 se reformó la Ley Especial de Petroecuador.	
2010	El 10 de abril del 2010, se crea La Empresa Pública EP PETROECUADOR, bajo el Decreto ejecutivo 315 y asume sus tareas asignadas con una filosofía de calidad, esfuerzo y mejoramiento continuo, por lo cual está en un proceso de reestructuración y modernización que permitirá consolidar la gestión técnica administrativa del sector petrolero estatal.	

Fuente: Archivos EP Petroecuador

Elaborado por: Ximena Robalino

## **1.2 La Empresa**

### **1.2.1 Oficina matriz y plantas de producción**

EP Petroecuador pertenece al sector hidrocarburífero del país. Su oficina matriz está ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, en la Av. 6 De Diciembre y Alpallana. La empresa está constituida por las siguientes gerencias: comercialización; refinación; transporte y almacenamiento; comercio internacional; seguridad, salud y ambiente; planificación y control de gestión; además del instituto de estudios del petróleo, que es un centro de capacitación para el personal de EP Petroecuador.

EP Petroecuador cuenta con tres refinerías a nivel nacional las mismas que son manejadas y operadas por la gerencia de refinación:

### **1.2.2 Refinería Esmeraldas**

La Refinería Estatal de Esmeraldas (REE) inició su operación en 1978, con una capacidad de 55.600 barriles diarios. Fue diseñada para procesar crudo liviano de 28° API. En 1987 se amplió a 90.000 barriles diarios. La Provincia de Esmeraldas fue elegida para construir la mayor refinería del país, la misma que es operada totalmente por técnicos ecuatorianos.

En el año de 1997, Refinería Esmeraldas amplió sus instalaciones para procesar 110.000 barriles por día (bpd), adaptándose para procesar crudos más pesados de hasta 23,5°API, incorporando nuevas unidades para mejorar la calidad de los combustibles y minimizar el impacto ambiental.

Refinería Esmeraldas, comenzó a refinar el crudo oriente con lo cual se pudo abastecer de combustibles a todo el país, no solamente con los combustibles básicos como gasolina y gas licuado de petróleo, sino también con: jet fuel, asfaltos, fuel oil, azufre.

Esta refinería se encuentra a 7 Km de la ciudad de Esmeraldas, en la vía hacia Atacames, está a 300 metros en línea recta al Río Teaone, 3 Km al Río Esmeraldas y 3,8 Km al Océano Pacífico.

### **1.2.3 Refinería La Libertad**

Este centro industrial está situado en la Provincia de Santa Elena cantón La Libertad. En el mes de noviembre de 1989, se revertieron al estado ecuatoriano las instalaciones de la refinería Anglo Ecuatorian Oil Fields Ltda. y en el año 1990 la refinería Repetrol (ex Gulf), al concluir los contratos de operación con éstas compañías. Estas instalaciones están ubicadas en la Península de Santa Elena y corresponden hoy a la refinería la Libertad.

La Refinería la Libertad (RLL) está diseñada para procesar 45.000 barriles diarios de petróleo crudo extraído del Oriente ecuatoriano y produce los siguientes derivados: GLP, gasolina, jet fuel, diesel No. 2, JP1, fuel oil No. 6, solvente No. 1, solvente No. 2 (rubbersolvent), spray oil y mineral turpentine.

La Refinería La Libertad tiene 60 años de operación, es el centro de refinación del petróleo más antiguo del Ecuador, y ahora el segundo por su capacidad de producción.

### **1.2.4 Refinería Shushufindi**

Este complejo industrial está conformado por las refinerías Amazonas y la planta de gas Shushufindi.

La refinería Amazonas inició su operación en 1987 procesando 10.000 barriles por día y en 1995 se amplió su capacidad de procesamiento a 20.000 BPD.

La planta de gas de Shushufindi se construyó con capacidad para procesar 25 millones de pies cúbicos de gas y su operación inició en el año de 1984. Posteriormente se han construido instalaciones complementarias para captar el gas natural de los campos petroleros y transportarlo conjuntamente con los licuables para su procesamiento en esta planta de gas. (Petroecuador)

### **1.3 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de EP Petroecuador es formal, para el presente proyecto se aplicará a la Coordinación General de Contratos.

La Estructura organizacional de EP Petroecuador, está diseñada para que todas las actividades productivas que se realicen, se las hagan de la manera más eficiente posible. En la Figura Numero 1, se aprecia el organigrama estructural de la EP Petroecuador y el posicionamiento que tiene la Coordinación de Contratos en este contexto.



Figura No. 1.- Organigrama EP Petroecuador  
 Fuente: Archivos EP Petroecuador  
 Elaborado por: Ximena Robalino

### **1.3.1 La Gerencia de Refinación como parte de EP PETROECUADOR.**

Petroindustrial, luego de un proceso de reestructuración del Sistema Petroecuador, pasó a constituirse en la Gerencia de Refinación, cuyo Gerente actuales el Ing. Diego Tapia Ayala. La Gerencia de Refinación tiene bajo su cargo, la operación de las tres refinerías del país: Refinería La Libertad, Refinería Esmeraldas y Refinería Shushufindi

## **1.4 Clientes.**

EP PETROECUADOR a través de la Gerencia de Refinación mantiene la operación de las Refinerías del país, las mismas que son las encargadas de industrializar el crudo oriente para obtener los diferentes derivados como las gasolinas (súper, extra y diesel) que son utilizados como combustibles, por lo que sus clientes son todos los usuarios de combustibles del parque automotor del país.

El diesel y fuel oil No. 4 para la utilización en las industrias siendo sus clientes el sector industrial del país, además se produce asfalto para la obra pública vial y para impermeabilización en el campo de la construcción por lo que sus clientes son el sector de la construcción específicamente. Finalmente existe una producción medianamente importante de azufre polemizado que actualmente es utilizado en la producción de ácido sulfúrico por empresas químicas que lo están fabricando a nivel nacional en este nivel el cliente es el sector químico.

### **1.4.1 Comunicación con los clientes.**

En lo referente a los combustibles como gasolina y diesel, estos derivados son comercializados por la gerencia de Comercialización de EP Petroecuador, estos combustibles son transportados mediante el sistema de poliductos que posee la empresa y almacenados en distintos terminales que están ubicados de manera estratégica en el país, posteriormente distribuidos a los usuarios mediante las comercializadoras privadas y comercializadoras que pertenecen a la cadena de EP Petroecuador, las mismas que constituyen los canales de comunicación entre el usuario y el productor, además se

cuenta con la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH), encargada de controlar la calidad de los combustibles.

De igual manera sucede con el LPG (gas doméstico) que es envasado en las refinerías así como en envasadoras privadas, cuya distribución al cliente final la efectúan microdistribuidores calificados.

De esta manera queda establecida de manera clara la cadena de valor y canales de comunicación del este sector.

## **1.5 Productos que generan las refinerías**

### **1.5.1 Refinería Esmeraldas.**

- Gas Licuado de Petróleo LPG
- Gasolina extra y súper
- Jet Fuel ( combustible para aviación)
- Diesel 2
- Diesel Premium
- Azufre
- Fuel Oil (combustible industrial para calderas).
- Cemento asfáltico.

### **1.5.2 Refinería La Libertad.**

- Gas Licuado de Petróleo LPG
- Gasolina extra y súper
- Jet Fuel ( combustible para aviación)
- Diesel
- Solvente
- Fuel Oil
- (rubber solvent).

- spray oil
- mineral turpentine.

### **1.5.3 Refinería Shushufindi.**

- Gas Licuado de Petróleo LPG
- Gasolina extra y súper
- Jet Fuel ( combustible para aviación)
- Diesel 2
- Crudo Reducido

## **1.6 Gestión Ambiental**

La gestión ambiental en el área hidrocarburífera tiene por objeto regular las actividades de exploración, desarrollo y producción, almacenamiento, transporte, industrialización y comercialización de petróleo crudo, derivados del petróleo, gas natural y afines, susceptibles de producir impactos ambientales en el área de influencia directa, definida en cada caso por el estudio ambiental respectivo.

Según el Reglamento Ambiental para las actividades hidrocarburíferas, las áreas operativas de EP PETROECUADOR están obligadas a ejecutar sus labores sin afectar a la organización económica y social de la población asentada en su zona de influencia, ni a los recursos naturales renovables y no renovables locales; así como conducir las operaciones petroleras de acuerdo a las leyes y reglamentos de protección del medio ambiente y de seguridad del país. Además, este reglamento exige a las unidades productoras de EP Petroecuador, ejecutar las acciones específicas para el control del medio ambiente y de los recursos naturales así como regular y promover la conservación del medio ambiente y el uso sustentable de los recursos naturales en armonía con el interés social.

Dentro de la Gestión Ambiental se han identificado los siguientes subprocesos:

- **Gestionar los Estudios de Impacto Ambiental**

Consiste en establecer la coordinación con las diferentes Gerencias de EP Petroecuador, la planificación para la ejecución de estudios ambientales: estudios de impacto ambiental, plan de manejo ambiental, estudios de impacto ambiental ex post, planes de remediación y auditorías ambientales.

- **Gestionar Proyectos Ambientales**

En este subproceso se elaboran proyectos con la aplicación de tecnologías ambientales en beneficio de los procesos de remediación de suelos y otros aspectos que afecten el medio ambiente, por efecto de las actividades hidrocarburíferas, cuya ejecución es responsabilidad de la gerencia de seguridad salud y ambiente de EP Petroecuador.

- **Auditorías Ambientales y Actualización de los Planes de Manejo Ambiental.**

A través de un procedimiento establecido para el efecto, se ha normado la metodología y forma de realizar las inspecciones y auditorías internas de seguridad y salud, mediante lo cual se actualiza permanentemente los planes de manejo, a fin de cumplir con la normativa ambiental vigente.

- **Administrar los Sistemas de Gestión Ambiental**

Tiene como objetivo principal, minimizar los riesgos de posibles impactos ambientales relacionados con las actividades hidrocarburíferas, productos y servicios para de esta manera asegurar a las partes interesadas el compromiso de prestar un servicio de calidad y ambiente seguro

- **Monitorear las condiciones ambientales en las actividades hidrocarburíferas**

El monitoreo ambiental permite por un lado asegurar el cumplimiento oportuno de los planes de manejo ambiental y de los planes de acción establecidos, por otro lado valorar

la efectividad de las medidas propuestas para la minimización, prevención control de impactos socio ambientales y medir las tendencias de cambios en las condiciones ambientales en el ámbito de acción de la empresa, como se indicó anteriormente está determinado por el Reglamento Sustitutivo, del Reglamento Ambiental para las Operaciones Hidrocarburíferas (RAOHE).(Petroecuador)

## **1.7 Marco Legal**

EP Petroecuador cumple con todas y cada una de las normas establecidas por el Estado Ecuatoriano, empezando por la Constitución de la República, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Ley de Gestión Ambiental, Acuerdos Ministeriales, Ordenanzas Municipales, Normas de Calidad INEN; y bajo esta reglamentación se realizan las operaciones de la empresa.

En la figura No. 2, se indica jerárquicamente la legislación en base a la cual se llevan a cabo las operaciones de la EP Petroecuador. El detalle de cada uno de los niveles se presenta en los numerales subsiguientes.

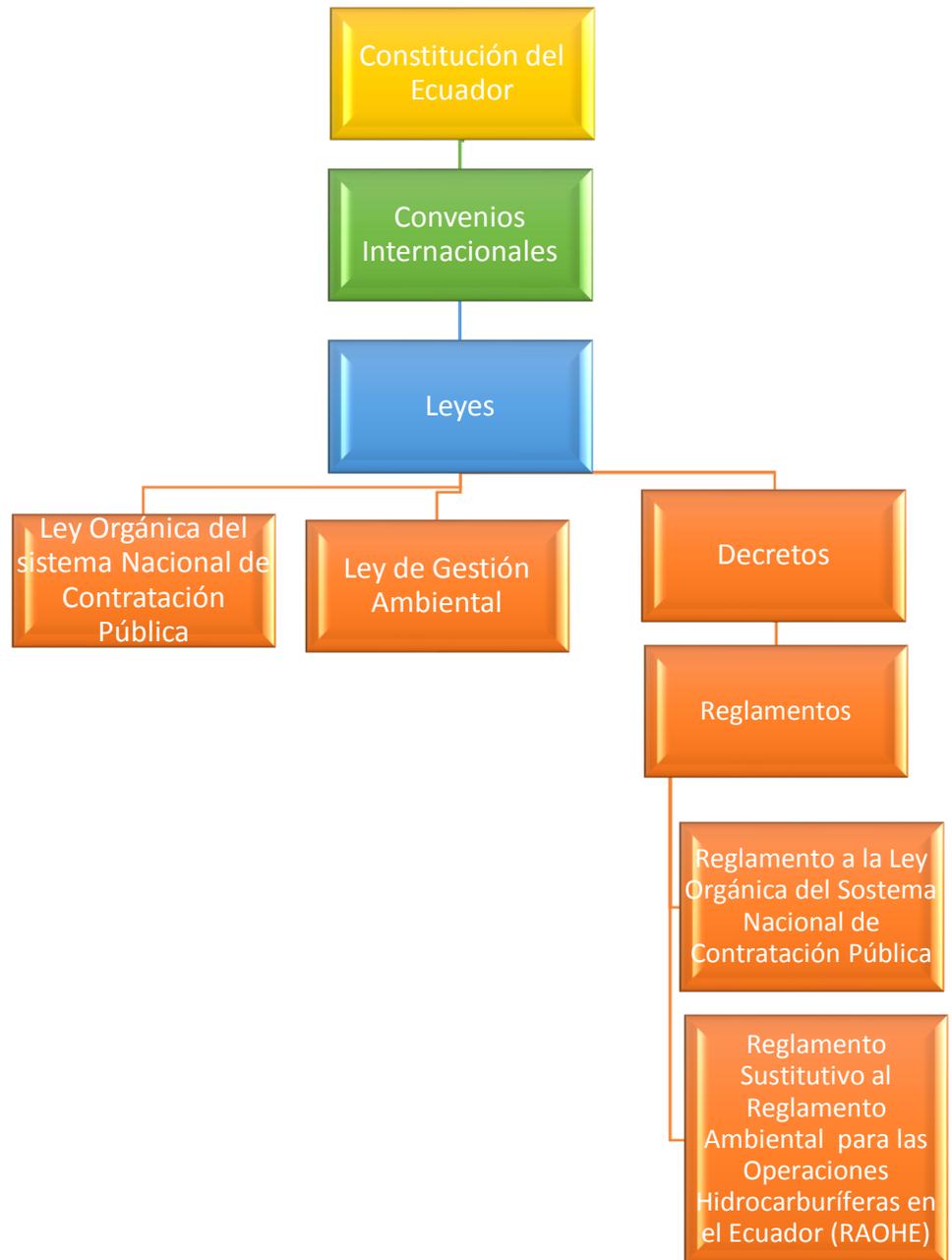


Figura No. 2 Pirámide de Legislación de EP Petroecuador  
Fuente: Archivos EP PETROECUADOR

### **1.7.1 Constitución del Ecuador.**

Es el fundamento y la fuente de la autoridad jurídica que sustenta la existencia del Ecuador y de su gobierno. La supremacía de la Constitución convierte en el texto principal dentro de la política ecuatoriana, y está por sobre cualquier otra norma jurídica. La constitución proporciona el marco para la organización del Estado ecuatoriano, y para la relación entre el gobierno con la ciudadanía ecuatoriana. (Constitución de la República del Ecuador)

### **1.7.2 Convenios Internacionales.**

Según (Alcántra, 2009), los convenios internacionales son expresiones formales de voluntad entre los Estados mediante las cuales se crean obligaciones jurídicas.

Los convenios internacionales constituyen tratados internacionales obligatorios para sus miembros una vez ratificados, Tienen carácter vinculante, es decir pueden exigirse jurídicamente. La vigencia de los Tratados es plena de acuerdo al rango que adquieran al incorporarse al derecho interno.

Entre los convenios internacionales más importantes que EP Petroecuador ha suscrito con entidades externas, tenemos: El convenio suscrito entre las empresas petroleras estatales PDVSA- EP Petroecuador, que tiene como objetivo la entrega de crudo ligero y pesado a Venezuela, a cambio de derivados requeridos por el mercado interno nacional del Ecuador, en vista que nuestro país a pesar de ser productor de petróleo, mantiene un déficit en la elaboración de derivados por su baja capacidad de refinación.

### **1.7.3 Ley de Gestión Ambiental.**

El Texto Unificado de la Legislación Ambiental Secundaria del Ministerio del Ambiente (TULAS), en su Libro VI. De La Calidad Ambiental, Título IV. Reglamento a la Ley de Gestión Ambiental para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental, Disposiciones Transitorias, dispone en su Art. 19 que: “Las obras públicas, privadas o mixtas, y los proyectos de inversión públicos o privados que puedan causar impactos

ambientales, serán calificados previamente a su ejecución, por los organismos descentralizados de control, conforme el Sistema Único de Manejo Ambiental, cuyo principio rector será el precautelatorio” y Art. 20: “Para el inicio de toda actividad que suponga riesgo ambiental se deberá contar con la licencia respectiva, otorgada por el Ministerio del ramo”.

Complementariamente, el Reglamento Ambiental de Operaciones Hidrocarburíferas del Ecuador (RAOHE 1215), establece que en su Art. 13.- Presentación de Estudios Ambientales, que: Los sujetos de control presentarán, previo al inicio de cualquier proyecto, los Estudios Ambientales de la fase correspondiente de las operaciones para su análisis, evaluación, aprobación y seguimiento, de acuerdo con las definiciones y guías metodológicas establecidas en el Capítulo IV de este Reglamento y de conformidad con el marco jurídico ambiental regulatorio de cada contrato de exploración, explotación, comercialización y/o distribución de hidrocarburos. Los estudios ambientales deberán ser elaborados por consultores o firmas consultoras debidamente calificadas e inscritas en el respectivo registro de la Subsecretaría de Protección Ambiental.

#### **1.7.4 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.**

Esta Ley establece el sistema nacional de contratación pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, EP Petroecuador como empresa pública, debe regirse estrictamente a esta ley para sus proceso de contrataciones de obras, y servicios motivo del análisis del presente trabajo.

#### **1.7.5 Acuerdos Ministeriales.**

EP Petroecuador opera sus centros de refinación, observando lo establecido en el Acuerdo Ministerial 131, suscrito por el Ministerio del Ambiente el 11 de agosto del 2010, mediante el cual se expide las políticas generales para promover las buenas prácticas ambientales en entidades del sector público. Es así que en sus centros de refinación se dispone de procesos y sistemas para el tratamiento de sus efluentes antes de disponerlos

en los cuerpos receptores, además procesos para el tratamiento de sus emisiones con extracción del azufre presente en los gases, se realiza un continuo monitoreo de sus efluentes y emisiones de tal manera que las concentraciones de estos compuestos siempre se encuentren por debajo de lo que manda la norma ecuatoriana. El Reglamento Sustitutivo al Reglamento Ambiental para las Operaciones Hidrocarburíferas en el Ecuador (Decreto No. 1215), Acuerdo Ministerial No.141 del 4 de abril de 2001 es el principal cuerpo legal que rige las operaciones hidrocarburíferas en nuestro país.

### 1.7.6 Normas INEN.

Todos los derivados que se producen en las refinerías de EP Petroecuador son sometidos a estrictas normas de control de calidad y ninguno de estos son recibidos, almacenados, transportados ni despachados por EP Petroecuador sin que cumplan con las normas INEN y estándares de calidad.

En la figura No. 3, se detallan las normas INEN de los principales derivados que se producen en las refinerías del país.

PRODUCTO	NORMA INEN	ALCANCE
Gas Licuado de Petróleo LPG	NTE INEN 675:1982	Norma aplicada al propano comercial mezclas propano-butano y butano comercial
Gasolina extra y súper	NTE INEN 935	Norma técnica para combustibles de uso automotriz que se expenden en el distrito metropolitano de Quito.
Jet Fuel	NTE INEN 2 070:96	Esta norma se aplica al Jet A-1, utilizado como combustible en aviones de turbina
Diesel 2	NTE INEN 1 489:99	Utilizado para uso industrial y para motores de combustión interna de autoignición

Dieselpremium	NTE INEN 1 489:2012	Productos derivados del petróleo, diesel requisitos
Azufre	NTE INEN 935:2010	Productos derivados del petróleo, azufre requisitos
Fuel Oil	NTE INEN 1 983:2002	Productos derivados del petróleo, Fuel oil requisitos
Cemento asfáltico	NTE INEN 2 515:2010	Esta norma establece los requisitos que deben cumplir los cementos asfálticos, utilizados como materiales de pavimentación para la construcción y mantenimiento de carreteras, además de otros usos industriales.
Solvente 2	NTE INEN 2 055:96	Productos derivados del petróleo, solvente2 requisitos.
Aceite agrícola	NTE INEN 2 147:2001	Productos derivados del petróleo, aceite agrícola requisitos
Mineral Turpentine	NTE INEN 2 054:96	Productos derivados del petróleo, trementina mineral requisitos

Figura No. 3 Normas INEN de los productos  
Fuente: Archivos EP PETROECUADOR

### 1.7.7 Procesos y estándares.

Los derivados del petróleo generados en las refinerías de EP PETROECUADOR, deben cumplir con los estándares de calidad requeridos por las normas INEN vigentes en el

Ecuador. Para mantener la calidad del producto a lo largo de la cadena de valor y la gestión de producción que van de la mano.

A través de varios procesos y estándares, EP Petroecuador asegura la calidad desde la recepción del crudo y observa, durante el proceso de industrialización, todos los parámetros que garantizan una producción sustentable y comprometida con el medio ambiente.

EP PETROECUADOR, mantiene un Programa de Capacitación Interna para todo el personal, su objetivo es buscar que todos los trabajadores de la empresa, tengan un nivel de conocimiento adecuado para desenvolverse de manera óptima en el cargo asignado.

La calidad, seguridad industrial y cuidado del ambiente son aspectos fundamentales en la producción de los derivados de petróleo; por esta razón, la empresa busca mantener los mejores estándares.

EP PETROECUADOR asegura el respeto a las normas que se derivan de las diversas certificaciones, promueve escenarios de excelencia en el cumplimiento y garantiza la elaboración de productos de calidad a nivel nacional.

## **1.8 Consumo de recursos eléctricos**

Las refinerías del país poseen la infraestructura de generación eléctrica para auto abastecerse de la energía eléctrica necesaria para la operación normal de sus unidades de procesos; sin embargo, en la refinería Esmeraldas la más grande del país la que demanda aproximada es de 15 MW/H, se trabaja con 2 MW/H del Sistema nacional Interconectado como factor de respaldo.

Las refinerías La Liberad y Shushufindi tienen una demanda de aproximadamente 2 MW/H cada una.

## **1.9 Políticas**

### **1.9.1 Políticas de calidad.**

Los procesos de industrialización del crudo se efectúan en sistemas compuestos de torres de fraccionamiento, reactores, intercambiadores de calor, sistemas hidráulicos de bombeo, con sistemas de control distribuido de los procesos, etc., los mismos que trabajan a altas presiones y temperaturas donde se efectúan los procesos unitarios con que se da el rompimiento molecular del crudo para obtención de los diferentes derivados.

Las refinerías de EP Petroecuador, disponen de modernos laboratorios de control de calidad, tanto para productos terminados como intermedios para vigilancia de las condiciones operativas, los laboratorios de las refinerías están acreditados con la norma de excelencia ISO 17025.

### **1.9.2 Políticas ambientales.**

Las políticas ambientales como vigentes tienen por objeto regular las actividades hidrocarburíferas de exploración, desarrollo y producción, almacenamiento, transporte, industrialización y comercialización de petróleo crudo, derivados del petróleo, gas natural y afines, susceptibles de producir impactos ambientales en el área de influencia directa, definida en cada caso por el estudio ambiental respectivo.

Además incluye la aplicación de parámetros de calidad ambiental, normas de afluentes y emisiones, monitoreo y evaluaciones del impacto ambiental, tal como se indicó en el numeral 1.6 Gestión Ambiental

## **1.10 Responsabilidad Social Interna**

EP Petroecuador desarrolló un programa anual de medicina preventiva el cual está al servicio de todo el personal de la EP Petroecuador.

La gerencia de seguridad, salud y ambiente de la EP Petroecuador, implementó el sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional en las refinerías Amazonas y la Libertad; los terminales El Beaterio, Pascuales y Marítimo de Balao y en las estaciones de servicio de Quito y Guayaquil, con una inversión de USD 369.000, observando la Norma Internacional OHSAS 18001, que es una herramienta que permite mejorar el control de riesgos y la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales en el personal que labora en la empresa pública.

Además, EP Petroecuador está comprometida con la seguridad y salud de sus trabajadores a través del cumplimiento del Reglamento para el Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo (SART), emitido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). (Boletón 011, 2014)

La empresa, está consciente de que, los empleadores son responsables que los trabajadores se sometan a los exámenes médicos pre ocupacionales, periódicos y de retiro, acorde con los riesgos a que están expuestos en sus labores. Tales exámenes son practicados, preferentemente, por médicos especialistas en salud ocupacional y no implican ningún costo para los trabajadores y, en la medida de lo posible, se realizarán durante la jornada de trabajo.(Petroecuador, Boletín 011, 2014)

#### **1.10.1 Políticas aplicadas en beneficio de la comunidad.**

La Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP Petroecuador, a través de la gerencia de seguridad, salud y ambiente, en cumplimiento de su política de responsabilidad social empresarial se encuentra ejecutando el “Programa de Compensación Social para los barrios aledaños a la refinería Esmeraldas y su área de influencia”

La empresa pública EP Petroecuador es uno de los ejemplos de las empresas que están conscientes del impacto de sus actividades hidrocarburíferas en la sociedad civil y en el entorno que la rodea. De ahí que, desde hace varios años cuentan con un plan estructurado sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE), para restituir los derechos tanto de las personas como de la naturaleza.Las diferentes gerencias y subgerencias

tienen un presupuesto destinado para ejecutar varios proyectos y promover acciones de prevención a favor de la naturaleza y comunidades y así devolver las condiciones originales y la funcionalidad de los ecosistemas dentro de los cuales vienen trabajando a través de los años.

Un proyecto que merece especial mención es el programa de compensación social a los barrios aledaños a la refinería de Esmeraldas, que contempla la intervención en las áreas de salud, educación, agua potable, alcantarillado y manejo integral de desechos sólidos, para lo cual se ha asignado un presupuesto referencial de USD \$42 millones. Se inició la rehabilitación de 50 establecimientos educativos del sector, la construcción de un presedimentador para la planta de agua potable, entre otras acciones. Así EP PETROECUADOR cumple con su compromiso y responsabilidad ante la comunidad (Petroecuador, Inversión social de la EP Petroecuador)

## **BUENA PRÁCTICA**

EP PETROECUADOR compró un terreno donde se construirá un hospital de especialidades y una unidad educativa, para atender a los pobladores de las zonas aledañas de la Refinería Esmeraldas.

En el capítulo que finaliza, se ha sintetizado un esquema de la empresa EP Petroecuador, sus orígenes, evolución, estructura productiva y organizacional, cadena de valor del abastecimiento de combustibles a nivel nacional, jerarquización de la ley que rige la actividad hidrocarburífera, su política ambiental y responsabilidad social con las áreas de influencia.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Planificación estratégica**

### **2.1.1 Introducción.**

(Fred, 2008) afirma que la planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización; es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos (Fred, 2008).

La planeación estratégica es visualizada tomando a la empresa como un todo, es por ello que se la debe proyectar a largo plazo, tal como lo señala Fred (2008) teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

La planeación estratégica, representa la base sobre la cual se elaboran tanto los planes tácticos como los operativos de la empresa, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

(Chiavenato, 2001) manifiesta términos generales que, el proceso de planificación estratégica se enmarca dentro de las teorías administrativas de la gestión empresarial, sobre la base del marco de referencia que defina la dinámica de cambio constante que crea valor en las organizaciones. Se debe aclarar que el proceso de la planificación estratégica depende de cada tipo de organización o administrador que diseñe los mecanismos, los instrumentos y la metodología que considere más conveniente. A

continuación se describen conceptos de algunos de los términos que se encuentran dentro del proceso de la planificación estratégica.

## **2.2 Componentes del proceso de planificación estratégica**

### **2.2.1 Visión.**

“Es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse”. (Chiavenato, 2001)

Chiavenato (2001) destaca lo siguiente:

A partir de la definición de la misión, visión y valores, se desarrolla la estrategia que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada, antes, en otro formato; lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo, lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia.

En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida, y de lo que se trata es de plasmarla en un mapa estratégico.

### **2.2.2 Misión y Valores.**

(Chiavenato, 2001) expresa que la misión representa la finalidad o propósito; es la razón, la esencia de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad La misión es una declaración duradera del objeto. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”. Por otro lado, los valores son cualidades positivas que posee una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.

Es decir, la misión es el conjunto de razones fundamentales de la razón de ser de una empresa, considerando el modo en que los empresarios deciden hacer realidad su visión; es la respuesta a la pregunta ¿por qué existe la empresa?

### **2.2.3 Análisis externo de la empresa.**

(Fred, 2008) explica que el análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas. Las mismas que se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, gubernamentales, tecnológicos; que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la empresa así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

### **2.2.4 Análisis interno de la empresa.**

(Fred, 2008) señala que el análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta y detectar sus fortalezas y debilidades.

(Fred, 2008) afirma que las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización si puede controlar, surgen a partir de actividades empresariales como la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción y las operaciones.

### **2.2.5 Objetivos Estratégicos.**

(Fred, 2008) define a los objetivos estratégicos como resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señala la dirección, ayudan a la evaluación, revelan las prioridades, constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. A los objetivos estratégicos algunos autores lo denominan Factores Claves de éxito, ya que estos objetivos pueden ser los mismos.

## **2.3 Balanced scorecard o cuadro de mando integral**

### **2.3.1 Definición.**

(Kaplan & Norton, 2009) manifiestan que el cuadro de mando integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

El cuadro de mando Integral es una herramienta que ayuda a traducir la estrategia y/o visión de largo plazo de una empresa en un conjunto de objetivos operativos (entendiendo operativo como acciones de corto plazo) que permitan gestionar la estrategia, desde el corto hasta el largo plazo, a través de indicadores y ligados a planes de acción que permite la ejecución y trabajo articulado de los miembros de la organización (Kaplan & Norton, 2009)

Tal como lo describe Kaplan & Norton (2009) el cuadro de mando integral, utiliza mapas estratégicos, asignación de recursos y evaluación de desempeño, y ayuda a encajar piezas desordenadas comúnmente en las organizaciones para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

El cuadro de mando integral proporciona una fotografía de cómo se encuentra la empresa, de qué manera se está cumpliendo o no la estrategia a largo plazo, para enfocar esa fotografía es necesario concretar la visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas, lo que se consigue que la estrategia sea más comprensible y por lo tanto sea más fácil de comunicar (Kaplan & Norton, 2009)

### **2.3.2 Elementos del cuadro de mando integral.**

En la metodología del cuadro de mando integral intervienen los siguientes conceptos:

- Objetivos estratégicos
- Perspectivas

- Indicadores
- Metas
- Iniciativas
- Estrategias
- Mapas estratégicos
- Proyectos estratégicos

### **2.3.2.1           Objetivos estratégicos para el cuadro de mando integral.**

(Kaplan & Norton, 2009) señalan que se deben establecer los objetivos estratégicos dentro de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral las mismas que son finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

En la perspectiva financiera están involucrados objetivos que los empresarios esperan respecto al crecimiento y rentabilidad de los capitales invertidos, así como otros objetivos relacionados con el capital circulante, inversiones, aumento de beneficios, etc.

La perspectiva del cliente describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Como por ejemplo: mayor cuota de mercado, clientes satisfechos, creación de valor para el cliente, menores reclamos de los clientes, etc.

Según manifiesta (Fred, 2008), en los procesos internos, es necesario conocer cuáles son los procesos que generan valor (de manera general si el beneficio obtenido supera el costo de los recursos implicados) para los clientes y logran también satisfacer las expectativas de los accionistas. Para identificar los procesos existentes a nivel general en la empresa, pudiéndose utilizar la "Cadena de Valor" de Porter para conocer qué procesos generan o no valor o también, llevar a cabo un análisis de los procesos internos de la organización. Ejemplo de objetivos estratégicos: cero defectos, costos bajos, entregas en plazo, ciclos de producción cortos desde pedido a entrega.

Por último, la perspectiva de formación y crecimiento permite a la empresa asegurar su capacidad de renovación a largo plazo, para ello, hay que considerar lo que debe hacer

para mantener y desarrollar su know-how (conocimiento) y como apoyar la eficacia y productividad de los procesos.

- Excelencia en el servicio
- Mejora continua
- Desarrollo de nuestros colaboradores

### **2.3.2.2      *Perspectivas del balanced scorecard.***

(Kaplan & Norton, 2009) señalan que las perspectivas que son más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas y que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocio son:

#### *2.3.2.2.1      Perspectiva financiera.*

Esta perspectiva debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo; y por tanto, gran parte de las reglas y premisas de procedimiento generales para las demás perspectivas. Aquí encontramos una descripción de lo que los propietarios esperan con respecto al crecimiento y la rentabilidad, también es una perspectiva apta para describir los riesgos financieros que son aceptables, como por ejemplo un flujo de caja negativo. Otros aspectos que puede incluir son las estrategias de costes e inversiones, la cantidad máxima permisible de cuentas por cobrar, etc. En otras palabras, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros. (Kaplan & Norton, 2009) Se refieren a los tres temas estratégicos relacionados principalmente con la tasa de crecimiento y la relación entre productos y producción; reducción de costos y productividad aumentada; y las reglas básicas de utilización de la capacidad de producción y la estrategia de inversión.

Sin el estudio de las particularidades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la Perspectiva Financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, esta situación es el efecto de la fidelidad de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Los objetivos financieros (las acciones que tiene relación con el campo financiero) sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en las demás perspectivas. Dichos objetivos pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

#### 2.3.2.2.2 *Perspectivas del cliente.*

(Kaplan & Norton, 2009) expresan que la perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los Clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

(Kaplan & Norton, 2009) manifiestas que las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

Kaplan R, Norton D (2001) destacan lo siguiente:

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

#### 2.3.2.2.3 *Perspectivas del proceso interno.*

(Kaplan & Norton, 2009) manifiestan que para desarrollar los objetivos y estrategias desde esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes y después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

Los procesos internos de la empresa irán encaminados a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero.

Estos procesos permiten a la Unidad de Negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.

- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y la consecución de los objetivos financieros de la organización.

Esta perspectiva revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el enfoque del Cuadro de Mando Integral a las mediciones de actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo, pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes; sin embargo, el enfoque del cuadro de mando integral identifica procesos totalmente nuevos en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros del cliente por ejemplo una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora.

Los objetivos del cuadro de mando integral de los procesos internos, realizarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no estén llevándose a cabo, y que son críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

#### *2.3.2.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.*

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ofrecen la infraestructura que posibilita la consecución de los objetivos planteados en las otras tres perspectivas financiera, de cliente y de los procesos internos que revelan donde la empresa debe destacar para lograr el éxito (Kaplan & Norton, 2009).

La capacidad de alcanzar metas ambiciosas para los objetivos financieros, de los clientes y de los procesos internos depende de las capacidades organizativas para el aprendizaje y el crecimiento. En las empresas la perspectiva del aprendizaje y crecimiento es la

menos desarrollada, debido a su escaso avance en este punto. De cualquier manera, el aporte del modelo es relevante.

Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Capacidades de los empleados: gestión de los empleados, incluye satisfacción de los empleados, retención y productividad del empleado.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y derechos de autor.
- Motivación, delegación de poder y coherencia de los objetivos. Crear más valor para los clientes y mejorar la eficiencia de la explotación continuamente.

### **2.3.2.3            *Indicadores de cuadro de mando integral.***

(Kaplan & Norton, 2009) manifiestan que en cada perspectiva hay varias maneras de que los indicadores “cubran” los factores de éxito más relevantes, por ejemplo deben mostrar con la extensión deseada, como nos vemos a nosotros mismos y como nos ven los demás: deben permitir las comparaciones en el tiempo con otros, estar vinculados por una relación causa – efecto y ser apropiados para descubrir tanto las existencias como flujos.

A menudo buscamos indicadores que en sí mismos incluyan una comparación, como porcentaje coeficientes y clasificaciones. Más allá de este punto; sin embargo, es difícil recomendar indicadores. En la mayoría la situación y la estrategia determinarán cuales son los indicadores “adecuados”. Además habrá más apoyo en la organización a los indicadores surgidos de un proceso que a aquellos adoptados por recomendaciones de los expertos.

- Los indicadores sugeridos para la perspectiva financiera incluyen cuotas de mercado para ciertos grupos de clientes y la utilización de capacidad de las instalaciones

físicas, aunque se trata de indicadores que podemos encontrar con más frecuencia en la perspectiva del cliente o la del proceso interno.

- La rentabilidad de segmentos de varios clientes es uno de los indicadores sugeridos por la perspectiva del cliente, pero está claro que también puede ser útil como parte de la perspectiva financiera.

- Entre los posibles indicadores sugeridos por la perspectiva del proceso interno, está la cuota de ventas proporcionadas por nuevos productos, se ha encontrado esta perspectiva con mayor frecuencia en la perspectiva del desarrollo, pero aquí aparece descrito como un indicador de proceso de innovación en una empresa en la que este factor es crucial. La formación y el tiempo dedicado a mejorar el proceso (cuánto tiempo lleva reducir costos, rechazos, etc., a la mitad) se mencionan como indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, aunque podemos esperar encontrarlos más a menudo en la perspectiva del proceso interno.

Estos ejemplos muestran la importancia de discutir las relaciones causa – efecto. Las competencias y la capacidad de mejorar, son factores con efectos a más largo plazo que la cuota de nuevos productos, que a su vez es un indicador de la perspectiva de futuros beneficios. 2.3 Balancedscorecard o cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral proporciona una fotografía de cómo se encuentra la empresa, de qué manera se está cumpliendo o no la estrategia a largo plazo, para enfocar esa fotografía es necesario concretar la visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas, lo que se consigue que la estrategia sea más comprensible y por lo tanto sea más fácil de comunicar.

#### **2.3.2.4 Metas.**

(Kaplan & Norton, 2009) manifiestan que las metas son para fijar un límite que se desea lograr con cada indicador, son parámetros que se fijan para ser alcanzados por el indicador. Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo indicado, las metas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse

con la periodicidad adecuada (mensual, trimestral, semestral, anual) para poder corregir desviaciones antes que sea demasiado tarde.

Es imprescindible la fijación de metas ya que los responsables de la dirección asumen compromisos importantes de cara al futuro.

#### **2.3.2.5      *Iniciativas.***

(Kaplan & Norton, 2009) indican el “cómo” se va a lograr la meta, son programas de corto plazo o acciones específicas que se deben realizar para que cada objetivo estratégico por perspectiva, desde el enfoque estratégico serían como las tácticas, son eminentemente la parte operativa del cuadro de mando integral.

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En las empresas se hacen cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchas organizaciones se encuentra un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlos a cabo.

#### **2.3.2.6      *Estrategias.***

(FRED, 2008) señala que las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo o estratégicos, las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, la adquisición, y desarrollo de productos.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren las decisiones de los altos directivos y grandes recursos de la empresa, afectan la prosperidad a largo plazo mínimo 5 años, por eso se orientan hacia el futuro. El cuadro de mando integral viene a ser una estrategia que sirve para alcanzar los objetivos estratégicos que se plantea la empresa.

### **2.3.2.7 Mapa estratégico.**

Es una estructura gráfica que muestra de forma resumida como está compuesta la estrategia de la empresa. Para leer la relación causa y efecto de las acciones concretas (denominadas objetivos estratégicos en el cuadro de mando integral), organizados en cada perspectiva se comienza de abajo para arriba manteniendo las palabras SI y ENTONCES (Kaplan & Norton, 2009)

Un mapa conceptual sirve para resumir de manera ordena y gráfica un tema o concepto de estudio, de tal forma que se pueda comprender el tema al solo apreciar la gráfica, y leer los componentes y palabras de enlace tal como se ve en la Figura No. 4

En el mapa conceptual existe una estructura relacionada a través de cuadros, líneas y palabras de enlace.

En la misma figura No. 4, se aprecia la relación causa efecto a través de las cuatro perspectivas se ha descompuesto la estrategia en nueve objetivos estratégicos (acciones concretas), y las mismas fueron ordenadas como un mapa estratégico.

### **2.3.3 Relación causa y efecto.**

(Kaplan & Norton, 2009) indican que para leer e interpretar los objetivos estratégicos (es decir la descomposición de la estrategia en acciones concretas) del mapa estratégico, se debe emplear las palabras SI y ENTONCES, del ejemplo seria del siguiente modo.

Si se mejora el clima laboral, entonces mejorara la calidad de procesos, si se mejora la calidad de procesos entonces se entregará puntualmente los pedidos, si se entrega puntualmente los pedidos entonces habrá fidelidad del cliente, si existe fidelidad del cliente entonces se incrementan los beneficios y mejora el retorno sobre la inversión.

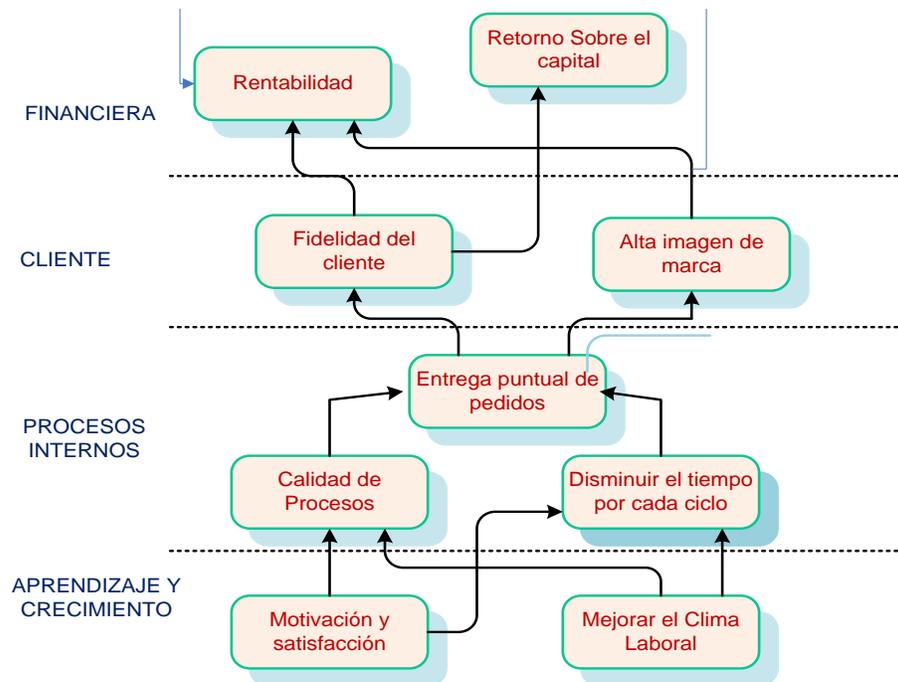


Figura No. 4 Cadena de relaciones Causa-Efecto a través de las cuatro perspectivas  
Fuente: Elaboración propia

El mapa estratégico y el cuadro de mando integral, lo que hacen es descomponer la estrategia para mostrarla de forma gráfica, la estrategia de la empresa en el ejemplo es mejorar el servicio al cliente para llegar al objetivo que es aumentar la participación del mercado, pero en las perspectivas normalmente se van a generar efecto por la descomposición de la estrategia como el incrementar la rentabilidad de la empresa, para evitar este error, siempre debe estar al final, en la parte superior del mapa estratégico la estrategia u objetivo estratégico de la empresa, de tal suerte que el mapa muestre como está conformada esa estrategia, es decir dibuje el camino que se va a seguir.

Y cada objetivo estratégico por su finalidad debe estar en una de estas perspectivas manteniendo la relación causa y efecto, bajo esta premisa se describe las perspectivas.

## 2.4 Fases del proceso de creación de un cuadro de mando integral

Según (Neriz, 2004) el proceso para la creación de cuadro de mando es el siguiente:

1. Definir la unidad de negocios o centro de responsabilidad en estudio, realizar diagnóstico de la unidad.
2. Establecer y confirmar la visión de la empresa
3. Definidos los objetivos estratégicos, se agrupan por perspectivas:
  - a. Financiera
  - b. Clientes
  - c. Procesos Internos
  - d. Aprendizaje y crecimiento
4. Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales
5. Identificar los factores claves del éxito:
6. Discutir qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados
7. Decidir cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad
8. La lista de éstos será la base para proceder a desarrollar los indicadores clave.
9. Antes de comenzar con el trabajo de desarrollar indicadores, es importante alinear el cuadro de mando vertical y horizontalmente
10. Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos, establecer un equilibrio
11. Del diagnóstico se pueden rescatar indicadores que actualmente se ocupen, se pueden crear otros.
12. Establecer el cuadro de mando global: Es importante que los miembros de organización reciban información sobre el trabajo y el proceso de ideas que han sido necesarios para crear el cuadro de mando
13. Determinar las metas y estándares con los cuales debe validarse posteriormente al modelo planteado
14. Establecer fuentes de información de los que debe rescatarse los datos para alimentar los indicadores, así como la periodicidad de alimentación de los indicadores.
15. Establecer relación entre indicadores.
16. Validar los indicadores con usuarios modelos

17. Desarrollo de un plan de acción: proyectos estratégicos para alcanzar los objetivos Estratégicos
18. Implementación del cuadro de mando

## 2.5 Construcción del cuadro de mando integral

(Kaplan & Norton, 2009) manifiestan que el cuadro de mando Integral está conformada por una matriz, por este motivo se denomina cuadro de mando integral ya que es un cuadro de donde se gestiona (manda), bajo una relación causa y efecto (integral) la estrategia.

La tabla No. 2 muestra un formato de Cuadro de mando integral dónde:

- ✓ **Objetivos Estratégicos.-** Son las acciones concretas que figuran en el mapa estratégico, y que están en una relación causa y efecto.

Tabla No. 2 Formato Cuadro de Mando Integral

Objetivos Estratégicos	Indicadores de resultados	Metas			Iniciativas Estratégicas
<b>Financieros</b>					
Rentabilidad	ROI	7%	9%	10%	Programas de evaluación de la cartera
Crecimiento	Tasa de crecimiento de Ventas	6%	9%	12%	Seguimiento a los indicadores de rentabilidad
<b>Ciente</b>					
Fidelidad	Número de clientes	2000	2200	2400	Mejorar las instalaciones de Ventas
Satisfacción del cliente	Promedio de satisfacción	90%	95%	100%	Evaluación de clientes
<b>Procesos</b>					
Calidad de Servicio	Índice de calidad según ISO	Mantener la calidad ISO vigente			Adecuar los procesos mejorar los diseños
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>					
Planes de incentivo	Incremento de comisiones	3%	4%	5%	Capacitar al personal en compras publicas
satisfacción de empleado	Media de satisfacción de empleados	8%	9%	10%	realizar evaluaciones al personal

Fuente: Kaplan y Norton, "Cuadro de Mando Integral", Editorial GESTION 2000.  
Realizado por: Ximena Robalino

- ✓ Indicadores Estratégicos.- Miden la actuación de cada objetivo estratégico, en el CMI se menciona mucho por separado también los indicadores de causa y efecto y/o indicadores de actuación, estos últimos vendrían a ser lo mismo, estos indicadores son parte del indicador estratégico, que mide al objetivo estratégico.
- ✓ Metas.- Son para fijar un límite o meta que se desea lograr con cada indicador, son parámetros que se fijan para ser alcanzados por el indicador. Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo indicado, las metas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada (mensual, trimestral, semestral, anual) para poder corregir desviaciones antes que sea demasiado tarde.

Es imprescindible la fijación de metas ya que los responsables de la dirección asumen compromisos importantes de cara al futuro.

- ✓ Iniciativas.- Indican el “cómo” se va a lograr la meta, son programas de corto plazo o acciones específicas que se deben realizar para que cada objetivo estratégico por perspectiva, desde el enfoque estratégico serían como las tácticas, son eminentemente la parte operativa del CMI.

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En las empresas se hacen cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchas organizaciones se encuentra un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlos a cabo.

## **2.6 Responsables y recursos**

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener un responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

(Kaplan & Norton, 2009) otro aspecto clave para una implantación con éxito del cuadro de mando integral es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversión y de otros presupuestos que utilizan las empresas, así se puede evitar que otras actividades engullan esos recursos que debieran dedicarse al cumplimiento de las iniciativas críticas definidas en el cuadro de mando integral.

## **2.7 Evaluación subjetiva**

(Kaplan & Norton, 2009) aunque se ha hablado del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación análisis y reflexión estratégica. Por ese motivo, es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que para la medición.

Los beneficios que proporciona el cuadro de mando integral no derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para el mejor entendimiento y comunicación de la estrategia. El proceso de diseño de esos elementos, y su posterior evaluación, son también de gran provecho.

En este capítulo se presenta una recopilación ordenada de la base teórica necesaria para entender cómo, partiendo del planteamiento la visión de la empresa se efectúa el análisis de la situación interna y externa de la misma; planteamiento de los objetivos generales y formulación de la estrategia para alcanzar los objetivos planteados; es decir, como desde la planificación estratégica se plantearán los indicadores necesarios en base a las

perspectivas establecidas que permitirán el diseño del cuadro de mando integral, objetivo del presente trabajo.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

Este análisis situacional tiene como finalidad, estudiar el entorno y las posibilidades de mejora de la Coordinación de Contratos, además se examinará las dificultades que esta afronta; considerando factores internos y externos de la misma, valorados por su incidencia y repercusión, con base en la experiencia y las vivencias del día a día. En este análisis se prevé adelantar un pronóstico del área de estudio en relación con su entorno.

El análisis del macroambiente tiene como finalidad, estudiar las características del mercado cambiante, lo cual se considera de índole no controlable ya que se trata de eventos ajenos a la empresa; a su vez, el microambiente tiene como propósito estudiar y analizar los aspectos que permitan optimizar las fortalezas y controlar las debilidades, es decir, aspectos que pueden ser controlables.

### **3.1. Análisis externo**

#### **3.1.1 Macro ambiente.**

En el macro ambiente se consideran las fuerzas que se encuentran alrededor de una empresa sobre las cuales, ésta no puede ejercer ningún control, las mismas dan forma a las oportunidades; así también, aspectos que representan una amenaza para la empresa.

El paso acelerado de la tecnología es una de las fuerzas más relevantes, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales. El factor tecnológico que sin duda está enlazado al factor económico, siendo una limitante para que las empresas estén actualizadas en nuevas tecnologías las mismas que evolucionan en periodos pequeños, que de una u otra forma pueden afectar significativamente al quehacer empresarial; sin embargo, las empresas pueden aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez, tratar de controlar las amenazas que de ellas se derivan, mediante una estrategia debidamente planeada.

En el caso que se está analizando, es importante manifestar que en nuestro país se mantiene una política de subsidios a los combustibles lo que afecta económicamente a la

utilidad real de la empresa, situación que impide el ingreso de mayores recursos tanto al Estado como a la misma empresa para inversión en innovación tecnológica y actualización y mejoramiento de la calidad de los productos.

Actualmente el Ecuador goza de cierta estabilidad política, lo cual está permitiendo que las plantas de refinación sean rehabilitadas para garantizar por lo menos una confiabilidad operativa.

### **3.1.1.1 Factores Económicos.**

El Presupuesto General del Estado es la estimación de los recursos financieros que tiene el Ecuador; es decir, aquí están los ingresos (venta de petróleo, recaudación de impuestos, etc.) pero también están los gastos (de servicio, producción y funcionamiento estatal para educación, salud, vivienda, agricultura, seguridad, transporte, electricidad, etc), de acuerdo a las necesidades identificadas en los sectores y a la planificación de programas de desarrollo (Ministerio de Finanzas)

El estado tiene un presupuesto que es distribuido a las instituciones públicas de acuerdo a las prioridades establecidas y a los ingresos y gastos con los que cuenta el país; es así que a través del Ministerio de Finanzas, el Estado asigna anualmente a EP Petroecuador recursos que son destinados tanto para la ejecución de costos y gastos así como proyectos de inversión.

Conforme consta en la Tabla No. 3, el presupuesto asignado para costos y gastos de EP Petroecuador para el año 2015, fue de USD 1.109'614.103.55 cuya ejecución (proyectos solicitados por las Subgerencias de Operaciones), fue de USD 1.109'213.103.00 lo que corresponde a una ejecución presupuestaria del 99.96% del presupuesto asignado; por otro lado, el presupuesto asignado a inversiones de EP PETROECUADOR, fue de USD 662'712.755,00 cuya ejecución (proyectos generados por las Subgerencia de Proyectos) fue de USD 662'679.758,00; lo que corresponde a una ejecución presupuestaria del 99.99% del presupuesto asignado a inversiones.

Se puede visualizar que en la actualidad el país dispone de recursos económicos que el gobierno ha asignado para la rehabilitación de las refinerías, lo cual constituye una gran oportunidad tomando en cuenta la dependencia de estas refinerías en el abastecimiento de combustible a nivel nacional.

Uno de los problemas que se enfrenta actualmente en la empresa, es la dificultad para el cumplimiento de las metas trazadas para un año fiscal ya sea por la obligación de cumplir con los procedimientos establecidos en la ley o por la complejidad de los tramites; los parámetros que se plantean para la medición, son: tiempos y montos planificados de ejecución.

Tabla No. 3 Ejecución de presupuesto de costos y gastos, y de inversión.

EJECUCION DEL PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTO, Y DE INVERSIÓN PERÍODO : 2015			
	ASIGNADO	EJECUTADO	% CUMPLIMIENTO
PRESUPUESTO ASIGNADO A EP PETROECUADOR	1,772,326,858.55	1,771,892,861.00	99.97000
PRESUPUEST COSTOS Y GASTOS	1,109,614,103.55	1,109,213,103.00	99.96000
PRESUPUEST INVERSIONES	662,712,755.00	662,679,758.00	99.99000

Fuente: Archivos EP Petroecuador

### 3.1.1.2 Factores Tecnológicos.

El Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP, con la finalidad de transparentar las contrataciones que realizan las entidades del estado ecuatoriano, implementó una herramienta tecnológica (portal institucional SERCOP), a través de la cual desde el año 2008, las entidades del Estado contratan obras, bienes, servicios y consultorías con estricto apego a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (SERCOP)

Otra de las finalidades es la inclusión a los actores de la economía popular y solidaria dentro de la contratación pública y así generar beneficios a la sociedad.

Además, fue necesaria la implementación de una herramienta que permita mantener control y agilidad en los procesos, así como mecanismos para la atención eficaz de los reclamos presentados por las empresas oferentes en los procesos de contratación.

El portal institucional del SERCOP ofrece una serie de servicios tanto para empresas contratistas como contratantes, como son:

- ✓ RUP (registro único de proveedores) el cual permite conocer el listado de las empresas proveedoras del estado ecuatoriano;
- ✓ CPC (clasificador central de productos) mediante el cual se conocen los códigos bajo los cuales las empresas se encuentran registradas para la provisión de bienes y servicios y consultorías;
- ✓ PAC (plan anual de contratación) abarca los planes anuales de contratación de todas y cada una de las empresas contratantes del estado ecuatoriano;

EP Petroecuador al ser una empresa estatal, tiene la obligatoriedad de cumplir con las resoluciones emitidas por el SERCOP que es el ente rector de la contratación pública en el Ecuador; es así que desde el año 2008, la empresa ha venido contratando a través del portal institucional del SERCOP, lo que se ha convertido en una fortaleza ya que ha permitido a la empresa, un manejo controlado, cronológico y ordenado de los procesos, logrando contratar incluso con los actores de la economía popular y solidaria; además este portal institucional del SERCOP, ofrece capacitación virtual a través de su página web, tanto para contratistas como contratantes.

El Plan anual de capacitación, es elaborado por la gerencia de talento humano, y la serie de cursos programados es impartida por el instituto de estudios del petróleo, por lo que el personal de la coordinación de contratos, debe sujetarse a este plan, siendo indispensable un levantamiento adecuado de las verdaderas necesidades de capacitación en temática que no es cubierta por el SERCOP. lo que sumado a la experiencia del personal de la coordinación general de contrataciones, redundará en grandes beneficios para la empresa; el parámetro que se utilizará para la medición de este factor será la cantidad de cursos planificados.

### **3.1.1.3 Factores sociales.**

Como producto de reiteradas reestructuras a nivel de EP Petroecuador, se han dado varios cambios en la estructura organizacional de la empresa, lo que ha ocasionado un desorden administrativo, en donde en determinadas ocasiones no es posible visualizar con claridad, el flujo de los procesos y además el inicio y fin de las responsabilidades de los actores en los mismos, tal es el caso de las áreas financiera, legal y técnica que son necesarias para el desarrollo adecuado de los procesos de contratación y que en la actualidad debido a la reestructura, se encuentran desligadas de los mismos.

En algunos casos, los intereses creados y recomendaciones políticas han alentado el ingreso a la empresa de personal no calificado que, en lugar de contribuir a la eficiencia interna, afecta la productividad, ya que en muchos casos desconocen los procedimientos internos establecidos, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento, lo que ocasiona errores en los procedimientos y tiempos muertos en los mismos.

Las deficiencias que se presentan a lo largo de los procesos de contratación, muchas veces ha ocasionado que proyectos importantes se posterguen año a año, determinando un aumento de los costos de ejecución de los mismos, con el consiguiente perjuicio para el país.

Debido a las condiciones actuales, existe un criterio negativo y falta de credibilidad en la gestión de la coordinación general de contratos, tanto del cliente interno como externo.

El parámetro que permitirá medir la satisfacción del cliente interno es el número de requerimientos de contratación planificados para un periodo fiscal.

### **3.1.2 Micro ambiente.**

#### **3.1.2.1 Proveedor.**

Es la persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra inscrita en el Registro Único de Proveedores RUP, de conformidad con la ley orgánica del sistema nacional de contratación pública, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por EP Petroecuador.

En la tabla No. 3, se presentan los principales proveedores de la Gerencia de Refinación, sin orden específico alguno; de donde después de los datos recolectados, se podría afirmar que actualmente el principal contratista de EP Petroecuador – Gerencia de Refinación, es SK ENGINEERING & CONSTRUCTION CO. LTD., debido a que está llevando a cabo el proyecto de “REHABILITACIÓN, PROVISIÓN, INSTALACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL DE LA REFINERÍA ESTATAL DE ESMERALDAS”, cuya inversión total es de USD 855 millones de dólares, ejecutándose hasta el momento USD 400´355.371,28 lo que corresponde a un 47%

La contratación de provisión de equipos, obras y servicios, así como consultorías, representan un pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos empresariales, considerando que el giro del negocio de la Gerencia de Refinación es la industrialización del crudo.

Trabajar en línea con la herramienta implementada por el SERCOP, constituye una fortaleza, por cuando se dispone de un importante banco de proveedores, que permite seleccionar a empresas sean nacionales o extranjeras que cumplen con los requerimientos empresariales.

Tabla No. 4 Principales proveedores de la Gerencia de Refinación EP Petroecuador

<b>PRINCIPALES PROVEEDORES GERENCIA DE REFINACION</b>	<b>MONTOS ADJUDICADOS EN EL AÑO 2014, 2015</b>
<b>HERNANDEZ, MANCHENO &amp; HIDALGO HM&amp;H</b>	<b>USD. 18'703.508,70</b>
<b>AZULEC S.A.</b>	<b>USD. 10'596.403,21</b>
<b>TESCA INGENIERIA DEL ECUADOR</b>	<b>USD. 37'304.688,61</b>
<b>NOLIMIT C.A.</b>	<b>USD. 35'567.616,87</b>
<b>WORLEY PARSONS INT. INC.</b>	<b>USD. 34'053.531,55</b>
<b>LUMOIL</b>	<b>USD. 1.151.102,83</b>
<b>SK ENGINEERING &amp; CONSTRUCTION CO. LTD.</b>	<b>USD. 400'355.371,28</b>

Fuente: Archivos EP PETROECUADOR  
Elaborado por: Ximena Robalino

### **3.1.2.2 Clientes.**

La Gerencia de Refinación cuenta con dos importantes Subgerencias a nivel nacional, la Subgerencia de Operaciones y la Subgerencia de Proyectos, quienes se constituyen en sus clientes internos, los mismos que generan los requerimientos de contratación de provisión de equipos, obras y servicios, así como consultorías, como respuesta a las exigencias de las refinerías del país, cuya atención oportuna, se refleja en el cumplimiento del presupuesto de gasto y de inversiones, respectivamente, la implementación de adecuados canales de comunicación y trabajo en equipo, podría incidir en un mejoramiento de los tiempos en la generación de las necesidades de contrataciones por parte de las subgerencias de proyectos y operaciones.

Los requerimientos de obras, bienes, servicios y consultorías, nacen de las necesidades de las refinerías y son solicitados en primera instancia por los técnicos a cargo de cada planta; lamentablemente tanto la ubicación geográfica de las refinerías como la carga de trabajo de los técnicos de éstas, impide una adecuada comunicación con la coordinación de contratos que es la encargada de gestionar estos requerimientos.

Por otro lado, la empresa y específicamente la coordinación general de contratos, cuenta con clientes externos, los mismos que están conformados por todos sus proveedores, como son las siguientes empresas: Sokoloil; Hernández Mancheno & Hidalgo; Tesca Ingeniería del Ecuador; Nolimit C.A., Worley Parsons; Lumoil, Sk Engineering & Construction Co. Ltd., empresas especializadas en el giro del negocio de la Gerencia de Refinación y se encuentran habilitadas en el SERCOP, lo cual constituye una fortaleza importante.

### **3.1.2.3 Aspectos de la gestión.**

Al momento, en EP Petroecuador se dispone de algunos indicadores de gestión, sin embargo, éstos no permiten efectuar los correctivos que ayuden a optimizar los procesos de la coordinación general de contratos.

Existe deficiencia en la elaboración de los presupuestos, en vista de que no existe un procedimiento sistemático empresarial establecido y adecuado, lo cual sin duda representa una debilidad, que a la finalización del año fiscal, incide en el cumplimiento de las metas planteadas.

En lo que se refiere a la actitud del talento humano, existe la tendencia a maximizar los esfuerzos individuales y minimizar las acciones corporativas y el trabajo en equipo, muchos de los valores personales y grupales no se comparten y se siente la necesidad de estimular las actitudes de colaboración y cooperación.

Los problemas van y vienen debido a la aplicación de varias reestructuras organizacionales implementadas, sin encontrar el nivel de decisión oportuno y eficaz, además que el intenso sistema de control público, existe temor a la toma de decisiones y a responder por las consecuencias de la misma.

Todos los elementos antes señalados son causa para crear un ambiente de trabajo que desmotiva a la gente disminuyendo notablemente los niveles de productividad.

No existe un procedimiento sistemático empresarial establecido y adecuado lo cual sin duda representa una débil y poco sustentada presupuestación.

En muchas ocasiones, existe falta de claridad en las bases técnicas de los pliegos, lo que ocasiona que las ofertas presentadas por las empresas, estén mal elaboradas, lo que ocasiona retrasos y a veces, declaratorias de desierto.

A continuación se plantea el análisis FODA de la Coordinación General de Contratos, el mismo que nos permitirá detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en ella, con la finalidad de tener el primer diagnóstico de la Coordinación.

### **3.2. Análisis FODA**

Se evaluaron las principales características del entorno de la Coordinación de Contratos e identificó lo siguiente:

#### **3.2.1 Análisis del entorno.**

Mediante una serie de reuniones llevadas a cabo con todo el personal de la Coordinación General de Contratos, se establecieron las oportunidades y amenazas que se presentan en esta Coordinación.

##### **3.2.1.1 Oportunidades.**

- ✓ Compromisos por parte del Gobierno Nacional en cuanto a ejecutar proyectos emblemáticos en el área petrolera.
- ✓ Financiamiento por parte de las empresas contratistas incluso extranjeras para proyectos de inversión.
- ✓ Contar con recursos económicos considerables provenientes del presupuesto general del Estado a través del Ministerio de Finanzas, que permite llevar a cabo la rehabilitación de las refinerías.

- ✓ Contar con la herramienta del portal institucional del SERCOP, permite llevar a cabo procesos de contratación de una manera ordenada, metódica bajo un estricto cumplimiento de los cronogramas establecidos.
- ✓ Acciones de comunicación con los entes de control y Gobierno Nacional.
- ✓ Asignación oportuna del presupuesto destinado para proyectos de inversión y gasto de EP PETROECUADOR, por parte del Estado Ecuatoriano.
- ✓ Aplicación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento, y además el Procedimiento: Desconcentración empresarial para la adquisición de bienes, contratación de obras, servicios, incluidos los de consultoría y pagos varios, que permiten definir esquemáticamente los procedimientos.

### **3.2.1.2 Amenazas.**

- ✓ Descenso del precio del petróleo a nivel internacional
- ✓ Incremento en los precios por la aplicación de salvaguardias, lo cual ocasiona encarecimiento en insumos y equipos.
- ✓ La inestabilidad política ocasiona cambios en la estructura de la empresa
- ✓ Descenso de la confiabilidad en el país por lo cual es necesario los pagos de contado al exterior, ya que el país no es sujeto de crédito.
- ✓ Intereses creados y recomendaciones políticas han alentado el ingreso a la empresa en muchas ocasiones de personal no calificado, lo cual ocasiona errores en los procedimientos y tiempos muertos en los mismos.

### **3.2.1.3 Fortalezas.**

- ✓ Se cuenta con un banco de proveedores tanto nacionales como extranjeros de donde se puede seleccionar a las empresas que cumplan los requerimientos empresariales tanto en la parte técnica como en la económica, el mismo que forma parte de la herramienta informática implementada por el SERCOP.
- ✓ La coordinación general de contratos cuenta con personal con alta experiencia, comprometida con los objetivos empresariales.

- ✓ Existencia de un alto porcentaje de profesionales jóvenes con mística de trabajo, sin resistencia al cambio.
- ✓ Además se dispone de un importante banco de proveedores y contratistas que incluyen empresas especializadas en el giro del negocio de la Gerencia de Refinación, que se encuentran habilitadas en el SERCOP.
- ✓ Poder mejorar el nivel profesional del personal de la Coordinación General de Contratos, a través de los cursos de capacitación impartidos por EP Petroecuador.
- ✓ Optimización de los tiempos en la generación del requerimiento, a través del envío inmediato, a partir de la aprobación del PAC (plan anual de contrataciones) por parte de las áreas usuarias (cliente interno) hacia la Coordinación General de Contratos, para el inicio del proceso de contratación.
- ✓ Existencia de nuevos proyectos que incrementarán la productividad de la empresa.
- ✓ Se cuenta con un plan anual de contratación (PAC), aprobado.

#### **3.2.1.4 Debilidades.**

- ✓ Ausencia de indicadores de gestión en EP PETROECUADOR.
- ✓ Inadecuados presupuestos referenciales elaborados por las áreas usuarias, para cada proceso de contratación.
- ✓ Bajo grado de valores compartidos y deficiente trabajo en equipo
- ✓ Temor a tomar decisiones, dado el intenso sistema de control público.
- ✓ Personal desmotivado, debido a la inestabilidad laboral que atraviesa la empresa
- ✓ Falta de claridad en las bases técnicas contenidas en los Pliegos
- ✓ Existe desvinculación de las áreas financiera, legal lo cual, en muchas ocasiones impide cumplir con los procesos en los tiempos planificados.
- ✓ Aumento de los costos de operación y mantenimiento por retraso en los procesos de contratación.
- ✓ Criterio negativo y falta de credibilidad en la gestión de la Coordinación General de Contratos.
- ✓ Falta de capacitación especializada al personal de la coordinación general de contratos en temas relacionados con la contratación pública.

Una vez que se dispone del análisis FODA de la Coordinación General de Contratos, el paso siguiente es definir los objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas planteadas para el cuadro de mando integral.

### **3.3 Objetivos estratégicos por perspectiva**

#### **3.3.1 Financiero.**

- ✓ Cumplir con el plan anual de contrataciones
- ✓ Cumplir con el presupuesto de inversiones
- ✓ Cumplir con el presupuesto de gasto
- ✓ Disminuir los procesos de contratación emergentes

#### **3.3.2 Cliente.**

- ✓ Crear satisfacción al cliente externo, a través del cumplimiento oportuno de los cronogramas de cada proceso de contratación.
- ✓ Satisfacer al cliente interno, por medio de la suscripción de los contratos dentro del tiempo establecido.
- ✓ Provisionar oportunamente de equipos, obras y servicios, así como consultorías, lo cual redundará en buen funcionamiento de las plantas de procesos de las refinerías.

#### **3.3.3 Procesos internos.**

- ✓ Optimizar tiempos en procesos precontractuales.
- ✓ Buscar herramientas que permitan mejorar el seguimiento de los procesos en cualquier etapa del procedimiento en tiempo real.
- ✓ Cumplir estrictamente con los cronogramas establecidos por el SERCOP en cada proceso de contratación.

### **3.3.4 Aprendizaje y crecimiento.**

- ✓ Capacitar oportunamente al personal en temas inherentes a contratación pública, con la finalidad de aumentar la expertís en el desarrollo del proceso precontractual.
- ✓ Crear agentes de cambio en la actitud del personal, a través de charlas motivacionales para crear compromisos con la empresa.
- ✓ Establecer un ambiente de aprendizaje, innovación e inteligencia colectiva, a través de capacitación oportuna y en temas relacionados a la contratación pública

## **3.4 Estrategias formuladas**

Estableciendo una confrontación del entorno en términos de oportunidades y amenazas, con el análisis interno de fortalezas y debilidades se formulan las estrategias para la gestión. Ver Tabla No. 4

### **3.4.1 Estrategias (DO)**

- ✓ Diseñar un cuadro de mando integral para disponer de indicadores de gestión, los que permitirán optimizar los procesos.
- ✓ Establecer canales de comunicación mediante reuniones de trabajo semanales y difusión de los resultados del cuadro de mando.
- ✓ Generar los indicadores de gestión que permitan visualizar a los distintos niveles jerárquicos, el estado real de los procesos y su aporte sobre los mismos.
- ✓ Cumplir con los tiempos establecidos por el SERCOP para la ejecución de los procesos, con la finalidad de disponer de parámetros para medir eficiencia.

### **3.4.2 Estrategias (DA)**

- ✓ Establecer perfil adecuado para el nuevo personal de la Coordinación General de Contratos, en caso de ser necesaria su vinculación a la empresa.

- ✓ Asignar responsabilidades compartidas en la generación de los Pliegos (términos de referencia)
- ✓ Socializar sobre las consecuencias que los retrasos de las contrataciones ocasionan en la operación de las refinerías.
- ✓ Efectuar presentaciones a los contratistas sobre los requerimientos reales de los proyectos, sobre todo para proyectos de inversión y contratos cuya cuantía es importante, a fin de tener participación de empresas calificadas.
- ✓ Establecer un plan agresivo de capacitación que abarque temas relacionados con: contratación pública; manejo del portal institucional del SERCOP; y elaboración de pliegos, que permita fortalecer la confianza de los mandos medios que permitan tomar decisiones.
- ✓ Crear un adecuado canal de comunicación y asesoramiento que permita a la alta gerencia, tomar decisiones a tiempo.

#### **3.4.3 Estrategias (FO)**

- ✓ Difundir y hacer cumplir los procedimientos establecidos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento, con la finalidad de que todo el personal los conozca, de tal manera que lleve a cabo la contratación de provisión de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, con total apego a lo dispuesto en la Ley.
- ✓ Dar uso apropiado a las herramientas provistas por el SERCOP, para disponer de una adecuada orientación hacia la especialidad de las empresas invitadas a participar en los concursos que permitan optimizar recursos y tiempos generados por el alto número de invitaciones que se debe efectuar y el alto nivel de excusas a participar por parte de las empresas invitadas que no están aptas para prestar el servicio o proveer el bien.
- ✓ Encargar de la ejecución de grandes proyectos que requieren tanto de la experiencia como del conocimiento idóneo, a profesionales de la Coordinación General de Contratos, que cumplan con estas características

#### **3.4.4 Estrategias (FA)**

- ✓ Establecer canales de comunicación eficaces con los clientes internos, a fin de mejorar la elaboración de las bases técnicas, mejorar los flujos de procesos
- ✓ Difundir la Ley Orgánica del Sistema Nacional de contratación Pública y su Reglamento.
- ✓ Publicar oportunamente toda la información inherente a los procesos de contratación que es requerida por contratistas y usuarios en el portal institucional del SERCOP.

#### **3.5 Matriz FODA**

Realizar la Matriz FODA es un primer paso en la elaboración del Cuadro de Mando Integral, comprende un proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la coordinación general de contratos de la gerencia de refinación, mientras que las oportunidades y amenazas corresponden al ambiente externo de la misma.

Tabla No. 4. Planeamiento Estratégico

<p><b>MATRIZ FODA (SWOT)</b></p>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de indicadores de gestión en EP PETROECUADOR.</li> <li>- Inadecuados presupuestos elaborados por las áreas usuarias, para cada proceso de contratación</li> <li>- Bajo grado de valores compartidos y deficiente trabajo en equipo</li> <li>- Temor a tomar decisiones, dado el intenso sistema de control público.</li> <li>- Personal desmotivado, debido a la inestabilidad que atraviesa la empresa.</li> <li>- Falta de claridad en las bases técnicas contenidas en los Pliegos.</li> <li>- Existe desvinculación de las áreas financiera, legal lo cual, en muchas ocasiones impide cumplir con los procesos en los tiempos planificados.</li> <li>- Aumento de los costos de operación y mantenimiento por retraso en los procesos de contratación.</li> <li>- Criterio negativo y falta de credibilidad en la gestión de la Coordinación General de Contratos.</li> </ul>	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con un banco de proveedores tanto nacionales como extranjeros de donde se puede seleccionar a las empresas que cumplan los requerimientos empresariales tanto en la parte técnica como en la económica, el mismo que forma parte de la herramienta informática implementada por el SERCOP.</li> <li>- La coordinación general de contratos cuenta con personal con alta experiencia, comprometida con los objetivos empresariales.</li> <li>- Existencia de un alto porcentaje de profesionales jóvenes con mística de trabajo, sin resistencia al cambio.</li> <li>- Además se dispone de un importante banco de proveedores y contratistas que incluyen empresas especializadas en el giro del negocio de la Gerencia de Refinación, que se encuentran habilitadas en el SERCOP.</li> <li>- Poder mejorar el nivel profesional del personal de la Coordinación General de Contratos, a través de los cursos de capacitación impartidos por EP Petroecuador.</li> <li>- Optimización de los tiempos en la generación del requerimiento, a través del envío inmediato, a partir de la aprobación del</li> </ul>
----------------------------------	--	---

		<p>PAC (plan anual de contrataciones) por parte de las áreas usuarias (cliente interno) hacia la Coordinación General de Contratos, para el inicio del proceso de contratación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de nuevos proyectos que incrementarán la productividad de la empresa</li> <li>- Se cuenta con un plan anual de contratación (PAC), aprobado.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromisos por parte del Gobierno Nacional en cuanto a ejecutar proyectos emblemáticos en el área petrolera.</li> <li>- Financiamiento por parte de las empresas contratistas incluso extranjeras para proyectos de inversión.</li> <li>- Contar con recursos económicos considerables provenientes del presupuesto general del Estado a través del Ministerio de Finanzas, que permite llevar a cabo la rehabilitación de las refineras</li> <li>- Contar con la herramienta del portal institucional del SERCOP, permite llevar a cabo procesos de contratación de una manera ordenada, metódica bajo un estricto cumplimiento de los cronogramas establecidos</li> <li>- Acciones de comunicación con los entes de control y Gobierno Nacional.</li> <li>- Asignación oportuna del presupuesto destinado para</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un cuadro de mando integral, para disponer de indicadores de gestión, los que permitirán optimizar los procesos.</li> <li>- Establecer canales de comunicación mediante reuniones semanales y difusión de los resultados del cuadro de mando.</li> <li>- Generar los indicadores de gestión que permitan visualizar a los distintos niveles jerárquicos, el estado real de los procesos y su aporte sobre los mismos.</li> <li>- Cumplir con los tiempos establecidos por el SERCOP para la ejecución de nuevos proyectos, con la finalidad de disponer de parámetros para medir eficiencia.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Difundir y hacer cumplir los procedimientos establecidos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento, con la finalidad de que todo el personal los conozca, de tal manera que lleve a cabo la contratación de provisión de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, con total apego a lo dispuesto en la Ley.</li> <li>- Dar uso apropiado a las herramientas provistas por el SERCOP, para disponer de una adecuada orientación hacia la especialidad de las empresas invitadas a participar en los concursos que permitan optimizar recursos y tiempos generados por el alto número de invitaciones que se debe efectuar y el alto nivel de excusas a participar por parte de las empresas invitadas que no están aptas para prestar el servicio o proveer el bien.</li> <li>- Encargar de la ejecución de</li> </ul>

<p>proyectos de inversión y gasto de EP PETROECUADOR, por parte del Estado Ecuatoriano</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento, y además el Procedimiento:</li> </ul> <p>Desconcentración empresarial para la adquisición de bienes, contratación de obras, servicios, incluidos los de consultoría y pagos varios, que permiten definir esquemáticamente los procedimientos</p>		<p>grandes proyectos que requieren tanto de la experiencia como del conocimiento idóneo, a profesionales de la Coordinación General de Contratos, que cumplan con estas características.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descenso del precio del petróleo a nivel internacional</li> <li>- Incremento en los precios por la aplicación de salvaguardias, lo cual ocasiona encarecimiento en insumos y equipos</li> <li>- La inestabilidad política ocasiona cambios en la estructura de la empresa</li> <li>- Descenso de la confiabilidad en el país por lo cual es necesario los pagos de contado al exterior, ya que el país no es sujeto de crédito.</li> <li>- Intereses creados y recomendaciones políticas han alentado el ingreso a la empresa en muchas ocasiones de personal no calificado, lo cual ocasiona errores en los procedimientos y tiempos muertos en los mismos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer perfil adecuado para el nuevo personal de la Coordinación General de Contratos, en caso de ser necesaria su vinculación a la empresa.</li> <li>- Asignar responsabilidades compartidas en la generación de los Pliegos (términos de referencia)</li> <li>- Socializar sobre las consecuencias que los retrasos de las contrataciones ocasionan en la operación de las refinerías.</li> <li>- Efectuar presentaciones a los contratistas sobre los requerimientos reales de los proyectos, sobre todo para proyectos de inversión y contratos cuya cuantía es importante, a fin de tener participación de empresas calificadas.</li> <li>- Establecer un plan agresivo de capacitación que abarque temas relacionados con: contratación pública; manejo del portal institucional del SERCOP; y elaboración de pliegos, que permita fortalecer la confianza de los mandos medios que permitan tomar decisiones.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer canales de comunicación eficaces con los clientes internos, a fin de mejorar la elaboración de las bases técnicas, mejorar los flujos de procesos</li> <li>- Difundir la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento.</li> <li>- Publicar oportunamente toda la información inherente a los procesos de contratación que es requerida por contratistas y usuarios en el portal institucional del SERCOP.</li> </ul>

	- Crear un adecuado canal de comunicación y asesoramiento que permita a la alta gerencia, tomar decisiones a tiempo	
--	---	--

Fuente: Archivos de EP PETROECUADOR  
 Elaborado por: Ximena Robalino

### 3.6 Diagnóstico

#### 3.6.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

(FRED, 2008) Indica que esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, política, legal, tecnológica.

Para el presente análisis se tomó las principales oportunidades y amenazas y/o las más importantes, los valores para la ponderación de cada factor, oscilan entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), la ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en el cumplimiento de la misión de la Coordinación General de Contratos. Tanto oportunidades como amenazas deben recibir una ponderación alta si afectan a la empresa, la suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa, por lo tanto, la calificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones en la industria. La multiplicación entre ponderaciones y calificación determina la puntuación ponderada.

La puntuación ponderada más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja 1.0, la puntuación ponderada total promedio es de 2.5, una puntuación ponderada de 4.0 implica que la organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes, es decir que la empresa aprovecha eficazmente las oportunidades y minimiza los posibles efectos de las amenazas. (David Fred, 2008, pág. 110).

Es necesario manifestar que las ponderaciones han sido asignadas en las diferentes matrices, en base a la experiencia, lo que ha permitido tener una visión clara de los factores internos, externos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la coordinación general de contratos de ep petroecuador.

Tabla No.5 Matriz EFE (Evaluación de factores externos) para la Coordinación General de Contratos

FACTORES EXTRNOS CLAVE		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>Oportunidades</b>				
1	Compromisos por parte del Gobierno Nacional en cuanto a ejecutar proyectos emblemáticos en el área petrolera	0,15	4	0,6
2	Financiamiento por parte de las empresas contratistas incluso extranjeras para proyectos de inversión	0,15	4	0,6
3	Contar con recursos económicos considerables provenientes del presupuesto general del Estado a través del Ministerio de Finanzas, que permite llevar a cabo la rehabilitación de las refinerías	0,1	2	0,2
4	Contar con la herramienta del portal institucional del SERCOP, permite llevar a cabo procesos de contratación de una manera ordenada, metódica bajo un estricto cumplimiento de los cronogramas establecidos	0,1	2	0,2
<b>Amenazas</b>				
5	Descenso en el precio del petroleo a nivel internacional.	0,25	3	0,75
6	Incremento en los precios por la aplicación de salvaguardias, lo cual ocasiona encarecimiento en insumos y equipos	0,15	2	0,3
7	Descenso de la confiabilidad en el país por lo cual es necesario los pagos de contado al exterior, ya que el país no es sujeto de crédito	0,1	2	0,2
<b>TOTALES</b>		<b>1</b>		<b>2,85</b>

Fuente: Análisis Externo  
Elaborado por: Ximena Robalino

Los factores externos clave reciben una calificación entre 1 y 4

Tabla No. 6 Calificación de Factores

CLASIFICACIÓN	EQUIVALENCIA
4	La respuesta es superior
3	La respuesta es mayor al promedio
2	La respuesta es el promedio
1	La respuesta es deficiente

Fuente: Fred David, Conceptos de Administración Estratégica

### ✓ Informe de Diagnóstico

En la matriz de evaluación de factores externos (EFE) se muestra una sumatoria de 2.85 que indica una puntuación ponderada superior al promedio (2.5), esto indica que la organización responde eficazmente a las oportunidades y amenazas existentes, sin embargo, también demuestra que no está aprovechando todas las oportunidades para evitar las amenazas existentes.

Las principales oportunidades que posee la coordinación general de contratos son:

- ✓ Compromisos por parte del Gobierno Nacional en cuanto a ejecutar proyectos emblemáticos en el área petrolera
- ✓ Financiamiento por parte de las empresas contratistas incluso extranjeras para proyectos de inversión.
- ✓ Contar con recursos económicos considerables provenientes del presupuesto general del Estado a través del Ministerio de Finanzas, que permite llevar a cabo la rehabilitación de las refinerías
- ✓ Contar con la herramienta del portal institucional del SERCOP, permite llevar a cabo procesos de contratación de una manera ordenada, metódica bajo un estricto cumplimiento de los cronogramas establecidos

Las principales amenazas que enfrenta la coordinación general de contratos son:

- ✓ Descenso en el precio del petróleo a nivel internacional.
- ✓ Incremento en los precios por la aplicación de salvaguardias, lo cual ocasiona encarecimiento en insumos y equipos
- ✓ Descenso de la confiabilidad en el país por lo cual es necesario los pagos de contado al exterior, ya que el país no es sujeto de crédito

Para la coordinación general de contratos, una de las principales oportunidades son los compromisos por parte del Gobierno Nacional en cuanto a ejecutar proyectos emblemáticos en el área petrolera.

Al mismo tiempo, la coordinación general de contratos enfrenta su mayor amenaza que se encuentra en el descenso en el precio del petróleo a nivel internacional, lo cual afecta significativamente no solo a nivel de empresa sino a nivel de país e incluso a nivel mundial.

### 3.6.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

(FRED, 2008) expresa que esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes en las áreas funcionales de la empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas, de igual manera que en la matriz anterior una ponderación de 0.0 es irrelevante hasta 1.0 es muy importante.

Cada factor tiene una calificación de 1 a 4.

Tabla No. 7 Calificación de Factores

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIA
1	Debilidad Importante
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza Importante

Fuente: Fred David, Conceptos de Administración Estratégica

Esta matriz a diferencia de la matriz EFE las fortalezas reciben una calificación de 3 y 4 y las debilidades de 1 o 2.

Los pesos asignados para la determinación de los factores se efectuaron en base a una lluvia de ideas y trabajo en equipo con varias personas del área de contratos de la EP PETROECUADOR, concedoras de los procesos.

Tabla No.8 Matriz EFI (Evaluación de factores internos) para la Coordinación General de Contratos

FACTORES INTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>Fortalezas</b>				
1	Se cuenta con un banco de proveedores tanto nacionales como extranjeros de donde se puede seleccionar a las empresas que cumplan los requerimientos empresariales tanto en la parte técnica como en la económica, el mismo que forma parte de la herramienta informática implementada por el SERCOP	0.20	4	0.8
2	La coordinación general de contratos cuenta con personal con alta experiencia, comprometida con los objetivos empresariales	0.2	4	0.8
3	Existencia de un alto porcentaje de profesionales jóvenes con mística de trabajo, sin resistencia al cambio.	0.15	4	0.6
<b>Debilidades</b>				
4	Ausencia de indicadores de gestión en EP PETROECUADOR.	0.15	1	0.15
5	Inadecuados presupuestos referenciales elaborados por las áreas usuarias, para cada proceso de contratación	0.15	1	0.15
6	Temor a tomar decisiones, dado el intenso sistema de control público.	0.15	1	0.15
TOTALES		1.00		2.65

Fuente: Análisis Interno

✓ Informe de Diagnóstico

En la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) se muestra una sumatoria de 2,65 que indica una puntuación ponderada está por encima del promedio (2.5), esto indica que la organización es fuerte internamente.

La principal fortalezas que posee la Coordinación General de Contratos son:

- ✓ Cuenta con un banco de proveedores tanto nacionales como extranjeros de donde se puede seleccionar a las empresas que cumplan los requerimientos empresariales tanto en la parte técnica como en la económica, el mismo que forma parte de la herramienta informática implementada por el SERCOP.
- ✓ Cuenta con personal con alta experiencia, comprometida con los objetivos empresariales.
- ✓ Experiencia de un alto porcentaje de profesionales, jóvenes con mística de trabajo, sin resistencia al cambio.

Las principales debilidades que posee la coordinación general de contratos son:

- ✓ Ausencia de indicadores de gestión en EP PETROECUADOR.
- ✓ Inadecuados presupuestos referenciales elaborados por las áreas usuarias, para cada proceso de contratación.

Para la Coordinación General de Contratos, una de las principales fortalezas se centra en que cuenta con un banco de proveedores tanto nacionales como extranjeros de donde se puede seleccionar a las empresas que cumplan los requerimientos empresariales tanto en la parte técnica como en la económica, el mismo que forma parte de la herramienta informática implementada por el SERCOP, a lo cual se suma el trabajo organizado y profesional que se realiza con apego a la ley orgánica del sistema nacional de contratación pública y su reglamento a través del portal institucional del SERCOP. De igual manera se encuentran debilidades importantes como: Ausencia de indicadores de gestión e inadecuados presupuestos referenciales elaborados por las áreas usuarias, para cada proceso de contratación.

Tabla No. 9 Estrategias para afrontar Debilidades y Amenazas

<b>Debilidad y/o amenaza</b>	<b>Estrategias</b>
Ausencia de indicadores de gestión en EP PETROECUADOR.	Diseñar un cuadro de mando integral para disponer de indicadores de gestión, los que permitirán optimizar los procesos
Inadecuados presupuestos referenciales elaborados por las áreas usuarias, para cada proceso de contratación.	Asignar responsabilidades compartidas en la generación de los Pliegos (términos de referencia)
Bajo grado de valores compartidos y deficiente trabajo en equipo	Establecer canales de comunicación mediante reuniones de trabajo semanales y difusión de los resultados del cuadro de mando.
Temor a tomar decisiones, dado el intenso sistema de control público.	Establecer un plan agresivo de capacitación que abarque temas relacionados con: contratación pública; manejo del portal institucional del SERCOP; y elaboración de pliegos, que permita fortalecer la confianza de los mandos medios que permitan tomar decisiones.
Personal desmotivado, debido a la inestabilidad laboral que atraviesa la empresa	Establecer un ambiente de aprendizaje, innovación e inteligencia colectiva, a través de capacitación oportuna y en temas relacionados a la contratación pública
Falta de claridad en las bases técnicas contenidas en los Pliegos	Asignar responsabilidades compartidas en la generación de los Pliegos (términos de referencia)
Existe desvinculación de las áreas financiera, legal lo cual, en muchas ocasiones impide cumplir con los procesos en los tiempos planificados.	Asignar responsabilidades compartidas en la generación de los Pliegos (términos de referencia)
Aumento de los costos de operación y mantenimiento por retraso en los procesos de contratación.	Dar uso apropiado a las herramientas provistas por el SERCOP, para disponer de una adecuada orientación hacia la especialidad de las empresas invitadas a participar en los concursos que permitan optimizar recursos y tiempos generados por el alto número de invitaciones que se debe efectuar y el alto nivel de excusas a participar por parte de las empresas invitadas que no están aptas para prestar el servicio o proveer el bien
Criterio negativo y falta de credibilidad en la gestión de la Coordinación General de Contratos.	Encargar de la ejecución de grandes proyectos que requieren tanto de la experiencia como del conocimiento idóneo, a profesionales de la Coordinación General de Contratos, que cumplan

	con estas características
Falta de capacitación especializada al personal de la coordinación general de contratos en temas relacionados con la contratación pública	Establecer un plan agresivo de capacitación que abarque temas relacionados con: contratación pública; manejo del portal institucional del SERCOP; y elaboración de pliegos, que permita fortalecer la confianza de los mandos medios que permitan tomar decisiones.

Fuente: EP PETROECUADOR  
 Elaborado por: Ximena Robalino

En este capítulo se establece el análisis situacional mediante el cual se analizan las dificultades que afronta la coordinación general de contratos de la Gerencia de Refinación de EP Petroecuador, considerando los factores internos y externos de la misma, se procede a su valoración por incidencias y repercusión.

El desarrollo de este capítulo, nos permite visualizar un primer escenario y los probables cambios que se obtengan de acuerdo a las decisiones que se adopten de acuerdo a las estrategias planteadas.

**CAPÍTULO IV**  
**PROPUESTA DEL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO**  
**INTEGRAL**

## **4.1 Planeación Estratégica**

### **4.1.1 Establecimiento de la Misión de la coordinación general de contratos**

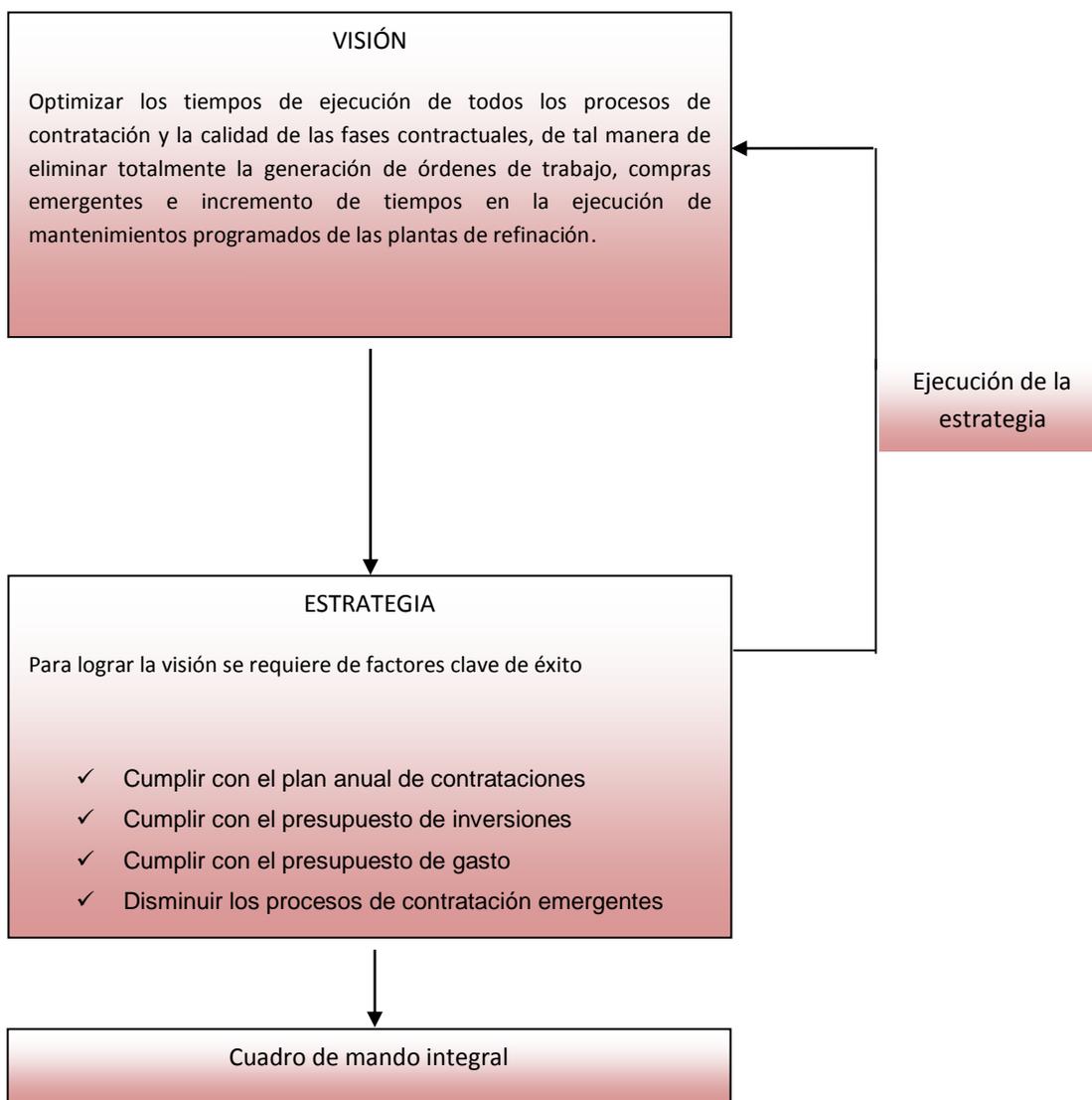
Planificar, coordinar, supervisar y registrar a nivel nacional las actividades relacionadas con las fases precontractuales, contractuales y post-contractuales de la coordinación general de contratos para la provisión de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por EP Petroecuador.

### **4.1.2 Establecimiento de la Visión de la coordinación general de contratos**

Optimizar los tiempos de ejecución de todos los procesos de contratación y la calidad de las fases pre-contractuales y contractuales, de tal manera de eliminar totalmente la generación de órdenes de trabajo, compras emergentes e incremento de tiempos en la ejecución de mantenimientos programados de las plantas de refinación.

La estructura lógica de las relaciones entre la visión, la estrategia y el cuadro de mando integral como un medio de ejecución para lograr la visión se representa en el siguiente diagrama.

**Gráfico No. 9 Estructura lógica de las relaciones entre la visión, la Estrategia**



Fuente: Kaplan y Norton, "Cuadro de Mando Integral", Editorial GESTION 2000.  
Elaborado por: Ximena Robalino

El cuadro de mando integral es una herramienta que ayuda a traducir la estrategia y visión de largo plazo en un conjunto de objetivos operativos (entendiendo operativo como acciones de corto plazo) que permiten gestionar la estrategia, desde el corto hasta el largo plazo, a través de indicadores de actuación.

## **4.2 Principios y valores**

Los valores y principios que practica la coordinación general de contratos son los mismos que se practican a nivel de EP Petroecuador:

Su finalidad es orientar la actuación de las servidoras y los servidores públicos de la coordinación general de contratos en su accionar, promoviendo una conducta ética, en donde la dignidad de las personas debe ser respetada.

### **4.2.1 Valores**

(EP Petroecuador) Los valores son permanentes y su validez no depende de circunstancias, para las servidoras y los servidores públicos de la coordinación general de contratos los valores que orientan su comportamiento en el cumplimiento de sus funciones, son:

- (Petroecuador) Respeto: nivel de aceptación que cada servidor debe tener de las diferentes formas de sentir, pensar y actuar de cada una de las personas que forman parte de la empresa.
- (Petroecuador) Lealtad: Conocer, asumir, promulgar y defender los valores, principios y objetivos de la empresa como propios, garantizando los derechos individuales y colectivos.
- (Petroecuador) Responsabilidad: Cumplimiento de las tareas encomendadas, con el manejo eficiente de recursos, sin afectar a los demás y en función de los objetivos empresariales y nacionales. Garantizando la protección con el ambiente y contribuyendo activamente con el mejoramiento social, económico y ambiental.
- (Petroecuador) Integridad: Los servidores de la coordinación general de contratos, responderán por sus actos y decisiones, siendo coherente entre lo que piensa, dice y hace. Trabajar honestamente y a tiempo, no dar oportunidad para prácticas

corruptas de cualquier naturaleza: soborno, fraude, recibir prebendas, uso abusivo de recursos públicos, entre otros.

- (Petroecuador) Excelencia: Camino hacia el éxito empresarial y personal, buscando permanentemente perfeccionar los procesos internos, ejecutando el trabajo con efectividad, evitando situaciones que lleven a errores o atrasos en la prestación del servicio con la finalidad de superar las expectativas internas y externas de nuestros usuarios.
- (Petroecuador) Solidaridad: Acto de interesarse y responder a las necesidades de los demás.

#### **4.2.2 Principios**

- (Petroecuador) Principios éticos constitucionales: El presente código se enmarca a lo establecido en la Constitución de la República, es decir, se regirá por los principios de equidad, inclusión, igualdad, transparencia, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia y de responsabilidad social y ambiental.
- (Petroecuador) Principio de solidaridad: la coordinación general de contratos aspira fomentar la consideración, apoyo y respaldo, sin ningún tipo de discriminación a las personas comunidades y sus entornos ecológicos, dentro del ámbito de sus operaciones, prevaleciendo el bien común por encima de los intereses particulares.
- (Petroecuador) Principio de transparencia: Los servidores de la coordinación general de contratos deben probidad en todas sus operaciones y mantener relaciones transparentes con los usuarios internos y externos con los que interactúa.
- (Petroecuador) Principio de calidad, eficiencia y eficacia: los servidores y servidoras de la coordinación general de contratos deben desempeñarse con los más altos estándares de calidad, promover la eficiencia, eficacia y excelencia en sus actividades, observando los principios éticos institucionales.

- (Petroecuador) Principio de responsabilidad social y ambiental: Las servidoras y servidores de la coordinación general de contratos deben efectuar sus actividades respetando y cuidando el impacto que puede causar en el ambiente, guiando sus acciones en un marco de responsabilidad social empresarial y manteniendo el desarrollo sostenible.

La figura que se muestra a continuación indica que objetivos estratégicos contiene cada perspectiva. A las acciones concretas que son de corto plazo se los denomina objetivos estratégicos y se los sistematiza en cuatro áreas, que son la Financiera, del Cliente, de los Procesos Internos, de Aprendizaje y Crecimiento de la empresa, a estas áreas se las denomina perspectivas.

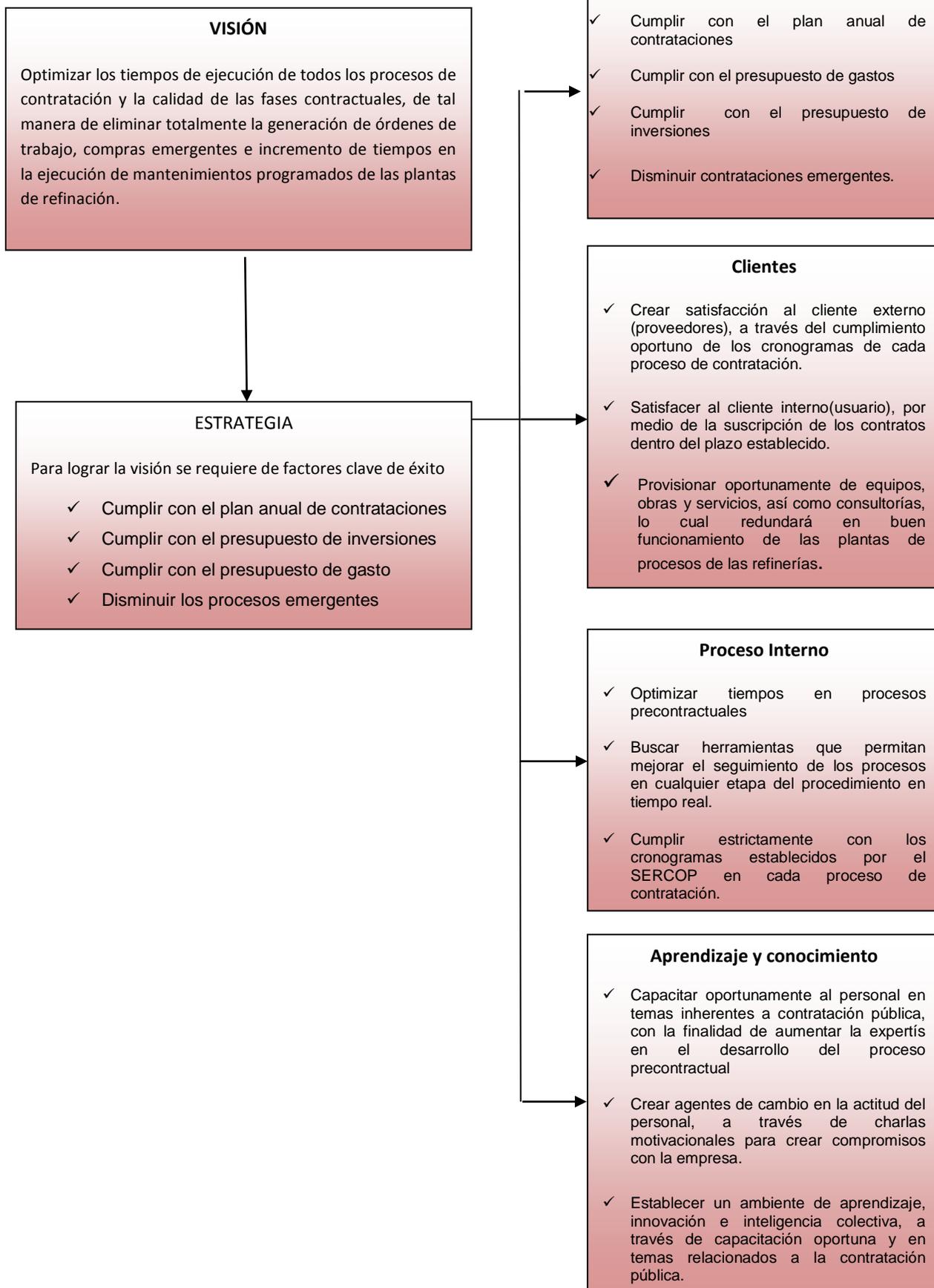


Figura No. 5 Objetivos Estratégicos de la coordinación general de contratos  
 Fuente: Kaplan y Norton, "Cuadro de Mando Integral", Editorial GESTION 2000.  
 Elaborado por: Ximena Robalino

La Figura No. 5 explica detalladamente la correspondencia existente entre cada uno de los objetivos estratégicos y el aspecto relevante de la estrategia definida. Se observa la relación que existe entre objetivos estratégicos y los Factores clave de éxito.

### 4.3 Objetivos estratégicos para el cuadro de mando integral

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
<b>Objetivos</b>	
Cumplir con el plan anual de contrataciones	Con este objetivo se pretende alcanzar el máximo porcentaje de cumplimiento de ejecución de los proyectos de inversión, gastos operativos y de consultoría; es decir, el 33.33% cuatrimestral (debido a que la frecuencia para mediar el indicador, es cuatrimestral).
Cumplir con el presupuesto de gasto	Con este objetivo se pretende alcanzar el mayor cumplimiento de las actividades de mantenimiento y abastecimiento de insumos necesarios para la operación de las plantas industriales; es decir, el 33.33% cuatrimestral.
Cumplir con el presupuesto de inversiones	Con este objetivo se pretende alcanzar el máximo porcentaje de ejecución de los proyectos de inversión, lo que incide directamente en el grado de confiabilidad y tiempo de operación de la plantas, con el consiguiente beneficio económico para el país; es decir, se pretende alcanzar el 33.33% cuatrimestral.
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	
<b>Objetivos</b>	
Crear satisfacción al cliente externo, a través del cumplimiento oportuno de los cronogramas de cada proceso de contratación	Se refiere a minimizar propendiendo a cero (0), los errores en el manejo de los procesos de contratación, a través del portal del SERCOP, creando satisfacción al cliente externo.

Satisfacer al cliente interno (usuario), por medio de la suscripción de los contratos dentro del tiempo establecido	Este objetivo está orientado a mantener un adecuado canal de comunicación a fin de obtener bases técnicas y demás documentación necesaria para el inicio de un proceso de contratación.
Provisionar oportunamente de equipos, obras y servicios, así como consultorías, lo cual redundará en buen funcionamiento de las plantas de procesos de las refinerías	Este objetivo se encargará de medir la dotación oportuna de los insumos indispensables para la normal operación de las plantas (refinerías).
<b>PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO</b>	
<b>Objetivos</b>	
Optimizar tiempos en procesos precontractuales	Este objetivo se orienta a la mejora del flujo de los procesos contractuales, evitando tiempos muertos, tomando como parámetro, los cronogramas establecidos.
Buscar herramientas que permitan mejorar el seguimiento de los procesos en cualquier etapa del procedimiento en tiempo real.	Este objetivo ayuda a la adecuada utilización del portal institucional del SERCOP, a través de capacitación continua al personal de la coordinación general de contratos
Cumplir estrictamente con los cronogramas establecidos por el SERCOP en cada proceso de contratación.	Nos permitirá cumplir con los tiempos establecidos para el desarrollo del proceso precontractual.
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	
<b>Objetivos</b>	
Capacitar oportunamente al personal en temas inherentes a contratación pública, con la finalidad de aumentar la expertís en el desarrollo del proceso precontractual	Permitirá al personal, asumir su rol con una actitud proactiva, lo cual permitirá cumplir con los objetivos planteados.
Crear agentes de cambio en la actitud del personal, a través de charlas motivacionales para crear compromisos con la empresa	Redundará en la actualización permanente y motivada a la cual se agregarán los conocimientos del personal, para beneficio institucional.
Establecer un ambiente de aprendizaje,	Este objetivo ofrecerá a los funcionarios, un

innovación e inteligencia colectiva, a través de capacitación oportuna y en temas relacionados a la contratación pública.	ambiente adecuado para el desarrollo de su trabajo, lo cual incidirá directamente en el mejoramiento de su desempeño.
---	---

DIAGRAMA CAUSA EFECTO DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE CONTRATOS DE LA GERENCIA DE REFINACIÓN DE EP PETROECUADOR

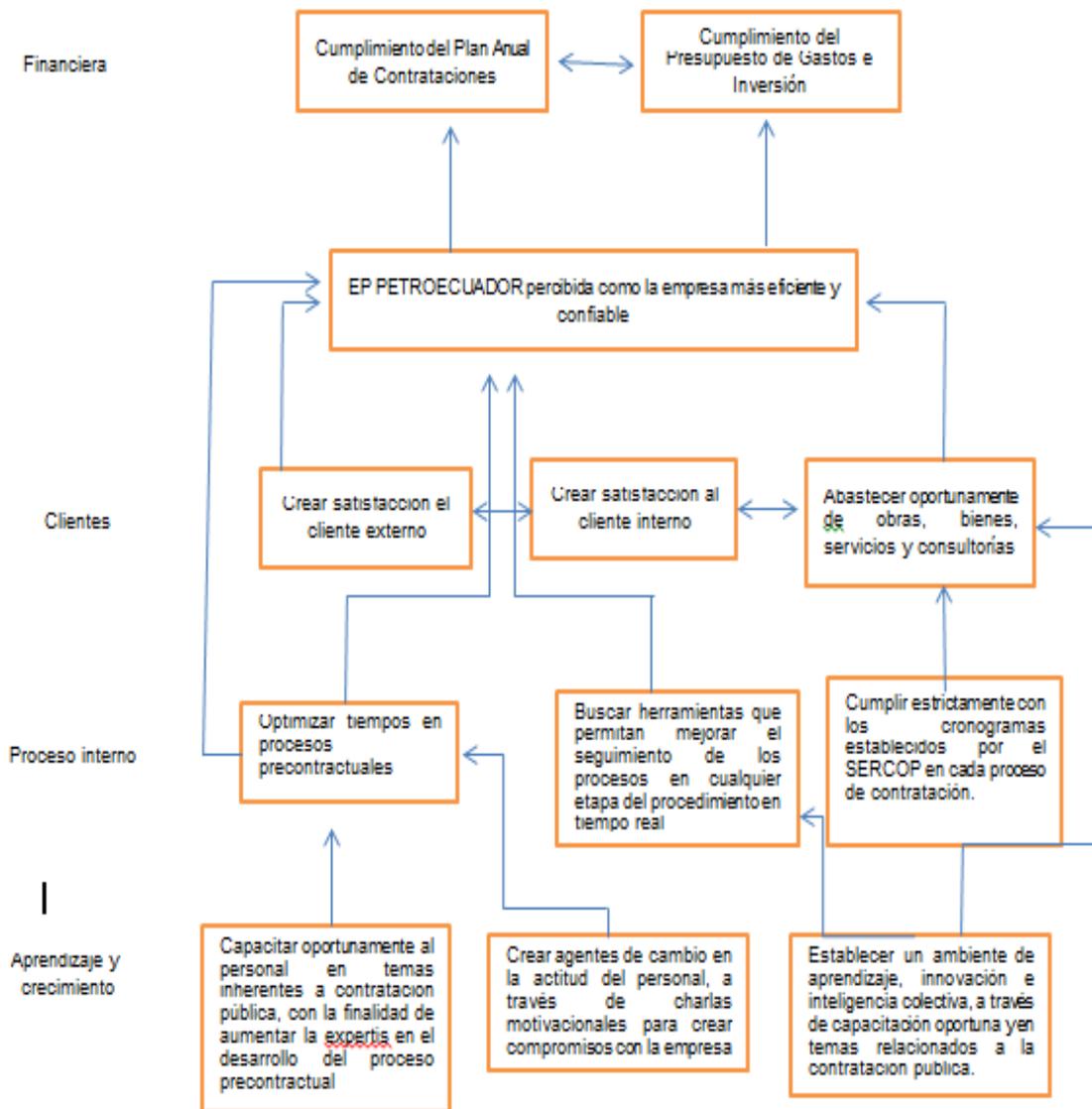


Figura No. 6. Diagrama causa efecto de la coordinación general de contratos

Elaborado por: Ximena Robalino

Lo que se determina en el diagrama anterior es que si, el personal de coordinación general de contratos de EP Petroecuador, recibe capacitación oportuna en temas relacionados con contratación pública; dentro de un ambiente de aprendizaje, innovación e inteligencia colectiva, lo que reflejará un mayor cumplimiento de los cronogramas en cada proceso de contratación, disminuyendo de esta manera, los procesos emergentes.(perspectiva Aprendizaje y Crecimiento).

Si cumple lo anteriormente indicado entonces se tiende a cumplir los tiempos en cada proceso de contratación (perspectiva Procesos Internos), si se cumple este objetivo entonces conjuntamente con un adecuado uso de la herramienta provista por el SERCOP, cumpliendo los cronogramas establecidos y una disminución de procesos emergentes, se ofrece una imagen de eficiencia, cumplido este objetivo entonces se percibe como una empresa más confiable.

Existen también otros caminos para completar los objetivos de rendimiento y producción, como por ejemplo: una vez cumplidos los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; si se disminuyen los tiempos en los procesos de contratación se disminuyen las contrataciones emergentes, si se cumple este objetivo, se mejorará el cumplimiento del presupuesto tanto de gasto como de inversiones y si se cumple este objetivo, incidirá positivamente en el rendimiento y producción.

De manera general la función principal es comunicar la estrategia o proceso de implantación del cuadro de mando integral a todos los actores que tienen que ejecutarla, es decir a sus empleados, el mapa estratégico muestra como la empresa logrará su visión a través de la consecución de los objetivos.

#### **4.4 Indicadores para el cuadro de mando integral**

Sirven para medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y por lo tanto el nivel de cumplimiento del proceso, en el CMI es absolutamente necesario generar los indicadores que ayudarán a la alta gerencia de EP Petroecuador a observar el curso de ésta.

Estos indicadores serán definidos para cada perspectiva y sus objetivos estratégicos, los cuales se muestran a continuación:

## **5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVA**

### **5.1 FINANCIERA**

- ✓ Cumplir con el plan anual de contrataciones
- ✓ Cumplir con el presupuesto de gastos
- ✓ Cumplir con el presupuesto de inversiones
- ✓ Disminuir contrataciones emergentes

### **5.2 CLIENTES**

- ✓ Crear satisfacción al cliente externo (proveedores), a través del cumplimiento oportuno de los cronogramas de cada proceso de contratación.
- ✓ Satisfacer al cliente interno (usuario), por medio de la suscripción de los contratos dentro del plazo establecido.
- ✓ Provisionar oportunamente de equipos, obras y servicios, así como consultorías, lo cual redundará en buen funcionamiento de las plantas de procesos de las refinerías.

### **5.3 PROCESOS INTERNOS**

- ✓ Optimizar tiempos en procesos precontractuales
- ✓ Buscar herramientas que permitan mejorar el seguimiento de los procesos en cualquier etapa del procedimiento en tiempo real.
- ✓ Cumplir estrictamente con los cronogramas establecidos por el SERCOP en cada proceso de contratación.

## 5.4 APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- ✓ Capacitar oportunamente al personal en temas inherentes a contratación pública, con la finalidad de aumentar la expertís en el desarrollo del proceso precontractual
- ✓ Crear agentes de cambio en la actitud del personal, a través de charlas motivacionales para crear compromisos con la empresa.
- ✓ Establecer un ambiente de aprendizaje, innovación e inteligencia colectiva, a través de capacitación oportuna y en temas relacionados a la contratación pública.

Para establecer el equilibrio, es necesario efectuar el desarrollo de los indicadores estableciendo su causa y efecto.

En el presente trabajo se va a utilizar la categoría de tecnología de la información de primera generación, por la baja complejidad de los datos, con explicación de una hoja electrónica de Excel generada a través de las bondades que nos ofrece el gmail del google, de fácil acceso y manejo para el usuario.

## 6. DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES SELECCIONADOS

### 6.1 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

- ✓ **Cumplimiento del plan anual de contrataciones:** este indicador se lo estableció medirlo en un período de cuatro (4) meses; por lo tanto se espera un cumplimiento del 33,33% por cada cuatrimestre, en base a las estadísticas, se establece como un porcentaje aceptable de cumplimiento del PAC, el 95%.

Para lo que se aplicará la siguiente formula:

$$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado}}$$

- ✓ **Cumplimiento del presupuesto de gastos:** este indicador se lo estableció medirlo en un período de cuatro (4) meses; por lo tanto se espera un cumplimiento del 33,33% por cada cuatrimestre, en base a las estadísticas, se establece como un porcentaje aceptable de cumplimiento del presupuesto de gasto, el 95%.

Para lo que se aplicará la siguiente formula:

$$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado}}$$

- ✓ **Cumplimiento del presupuesto de inversiones:** este indicador se lo estableció medirlo en un período de cuatro (4) meses; por lo tanto se espera un cumplimiento del 33,33% por cada cuatrimestre, en base a las estadísticas, se establece como un porcentaje aceptable de cumplimiento del PAC, el 95%.

Para lo que se aplicará la siguiente formula:

$$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado}}$$

## ✓ 6.2 INDICADORES DE LAS PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- ✓ **Oportuno abastecimiento de obras, servicios y consultorías:** este indicador se lo estableció medirlo en un período de un (1) año; por lo tanto se espera un cumplimiento del 100%, en base a las estadísticas, se establece como un porcentaje aceptable el oportuno abastecimiento de obras, servicios y consultoría, el 95%.

Para lo que se aplicará la siguiente formula:

$$\frac{\text{No de paros de planta programados ejecutados}}{\text{No. de paros de planta programados, planificados}}$$

### 6.3 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

- ✓ **Determinar el adecuado uso de la herramienta provista por el SERCOP** : este indicador se lo estableció medirlo en un período de cuatro (4) meses; por lo tanto se espera un cumplimiento del 33,33%, en base a las estadísticas, se establece como un porcentaje aceptable el oportuno abastecimiento de obras, servicios y consultoría, el 95%.

Para lo que se aplicará la siguiente formula:

$$\frac{\text{Tiempo real por proceso}}{\text{Tiempo programado por proceso}}$$

Tabla No. 11 Diseño de un cuadro de mando integral para la coordinación general de contratos

PERSPECTIVA	INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	MEDIO DE VERIFICACION	RESPONSABLE	
FINANCERA	1	Cumplimiento del plan anual de contrataciones	controlar el cumplimiento de las contrataciones de obras, servicios y consultorías con relación a la planificación	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado}}$	Portal Institucional de EP PETROEQUADOR	M. TERÁN
	2	Cumplimiento del presupuesto de gastos	controlar el cumplimiento de la ejecución del presupuesto asignado a gastos operativos; es decir, a la subgerencia de operaciones	$\frac{\text{Monto adjudicado operativo}}{\text{Presupuesto de gastos}}$	Portal Institucional de EP PETROEQUADOR	M. TERÁN
	3	Cumplimiento del presupuesto de inversiones:	controlar el cumplimiento de la ejecución del presupuesto asignado a las inversiones; es decir, el presupuesto asignado a la subgerencia de proyectos	$\frac{\text{Monto adjudicado de inversión}}{\text{Presupuesto de inversión}}$	Portal Institucional de EP PETROEQUADOR	M. TERÁN
	4	Disminución de los procesos emergente	Visualizar las contrataciones emergentes que no están contempladas en el plan anual de compras	$\frac{\text{No. de contrataciones por emergencia}}{\text{No. total de contrataciones}}$	Portal Institucional del SERCOP	M. TERÁN
CLIENTE	1	Satisfacción al cliente interno (usuario)	Determinar el nivel de satisfacción de las Subgerencias de Proyectos y Operaciones de la Gerencia de Refinación de EP Petroecuador.	$\frac{\text{No. de contratos suscritos}}{\text{No. de contratos planificados}}$	Portal Institucional de EP PETROEQUADOR	L. PÁEZ
	2	Oportuno abastecimiento de obras, servicios y consultorías	Medir la eficiencia de la gestión, en cuanto a la provisión de obras, bienes, servicios y consultorías, indispensables para el normal funcionamiento de las plantas industriales (refinerías).	$\frac{\text{No. de paros de planta program ejecutados}}{\text{No. de paros programados planificados}}$	Portal Institucional de EP PETROEQUADOR	L. PÁEZ
PROCESO INTERNO	1	Determinar el adecuado uso de la herramienta provista por el SERCOP	Determinar la relación entre el tiempo real y el programado en un proceso de contratación.	$\frac{\text{Tiempo real por proceso}}{\text{Tiempo programado por proceso}}$	Portal Institucional del SERCOP	L. PÁEZ
	2	Tiempo por proceso de inversión	Determinar la relación entre el tiempo real y el programado en un proceso de inversión y gasto bajo la modalidad de Giro Especifico del Negocio.	$\frac{\text{Tiempo real por proceso de inversión}}{\text{Tiempo programado por proceso de inversión}}$	Portal Institucional del SERCOP	L. PÁEZ
	3	Tiempo por proceso de gasto operativo	Determinar la relación entre el tiempo real y el programado en un proceso de gasto operativo	$\frac{\text{Tiempo real por proceso operativo}}{\text{Tiempo programado por proceso operativo}}$	Portal Institucional del SERCOP	L. PÁEZ

APRENDIZAJ E Y CRECIMIENT O	4	Índices de participación por inversión	Determinar el potencial de las empresas calificadas por cada invitación a participar en un proceso de contratación.	$\frac{\text{No. de contratos adjudicado a una misma empresa}}{\text{No. de invitaciones a participar}}$	Portal Institucional del SERCOP	L. PÁEZ
	5	Índices de procesos desiertos	Determinar el porcentaje de procesos declarados desiertos.	$\frac{\text{No. de procesos declarados desiertos}}{\text{No. de procesos planificados}}$	Portal Institucional del SERCOP	L. PÁEZ
	1	Número de reuniones con el personal	Determinar el índice de reuniones con el personal para planificar el trabajo e intercambio de información.	$\frac{\text{No. de reuniones realizadas}}{\text{No. de reuniones planificadas}}$		L. PÁEZ
	2	Índice horas de capacitación por empleado	Determinar el porcentaje de capacitación por empleado	$\frac{\text{No. de cursos de capacitacion recibidos}}{\text{No. de cursos de capacitacion programados}}$	Portal Institucional de EP PETROECUADOR	G. FUERTES

Fuente: EP Petroecuador  
Elaborado por: Ximena Robalino

Anexo: **CALCULO DE LOS INDICADORES MAS RELEVANTES**

PERSPECTIVA	INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FORMA DE INDICADOR	VALOR	% ACEPTACION POR CUATRIMESTRE	FRECUENCIA	
FINANCIERA	1	Cumplimiento del plan anual de contrataciones	controlar el cumplimiento de las contrataciones de obras, servicios y consultorías con relación a la planificación	$\frac{1'771.892.861.00}{1'772.326.858.55}$	99.97	0.33	CUATRO MES
	2	Cumplimiento del presupuesto de gastos de la Gerencia de Refinación	controlar el cumplimiento de la ejecución del presupuesto asignado a gastos operativos; es decir, a la subgerencia de operaciones	$\frac{1'109,213.103.00}{1'109,614,103.55}$	99.96	0.33	CUATRO MES
	3	Cumplimiento del presupuesto de inversiones de la Gerencia de Refinación:	controlar el cumplimiento de la ejecución del presupuesto asignado a las inversiones; es decir, el presupuesto asignado a la subgerencia de proyectos	$\frac{662'679,758.00}{662'712,755.00}$	99.99	0.33	CUATRO MES
CLIENTE	1	Oportuno abastecimiento de obras, servicios y consultorías	Medir la eficiencia de la gestión, en cuanto a la provisión de obras, bienes, servicios y consultorías, indispensables para el normal funcionamiento de las plantas industriales (refinerías).	$\frac{2250}{2280}$	98	1	UN AÑO
PROCESO INTERNO	1	Determinar el adecuado uso de la herramienta provista por el SERCOP	Determinar la relación entre el tiempo real y el programado en un proceso de Contratación	$\frac{22}{23}$	0.95	0.33	CUATRO MESES
	2	Tiempo por proceso de inversión y operación:	Determinar la relación entre el tiempo real y el programado en un proceso de inversión y gasto bajo la modalidad de Giro Especifico del Negocio	$\frac{40}{19}$	2.11	0.33	CUATRO MESES
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Número de reuniones con el personal	Determinar el índice de reuniones con el personal para planificar el trabajo e intercambio de información.	$\frac{1}{3}$	0.33	0.33	CUATRO MESES
	2	Índice horas de capacitación por empleado	Determinar el porcentaje de capacitación por empleado	$\frac{1}{5}$	0.20	1	UN AÑO

Elaborado Por: Ximena Robalino  
Fuente: Archivos EP Petroecuador

Anexo: **Plan de Capacitación EP Petroecuador 2015**

No.	Nombre del curso	Lugar	Nivel	Tipo	No. de participantes	Duración en horas	Tipo de instructor	Presupuesto estimado
1	Manejo herramienta USHAY	Guayaquil	AVANZADO	Certificación	15	140	NACIONAL	25,000
2	Actualización plataforma SOCE	Guayaquil	AVANZADO	Certificación	10	140	NACIONAL	25,000
3	Compras Públicas	Quito	MEDIO	Certificación	12	140	NACIONAL	28,000
4	Administración Pública	Quito	MEDIO	Curso	10	80	NACIONAL	25,000
5	Atención al cliente	Virtual	AVANZADO	Certificación	35	40	NACIONAL	18,000
<b>TOTALES</b>					<b>82</b>	<b>540</b>		<b>121,000</b>

Elaborado Por: Ximena Robalino  
Fuente: Archivos EP Petroecuador

## CONCLUSIONES

1. Si bien el porcentaje de cumplimiento del Presupuesto asignado a EP PETROECUADOR para el año 2015 y que consta en el Plan Anual de Compras, no alcanzó el 100%, se visualiza que se podría mejorar hasta alcanzarlo; siempre y cuando se disponga de una herramienta que permita medir el avance del cumplimiento dentro del periodo del año fiscal.
2. Del cálculo del indicador 1 de la perspectiva financiera correspondiente al año fiscal 2015, se observa que una ejecución presupuestaria del 33.32%, para el primer cuatrimestre, mientras que lo programado de acuerdo al periodo analizado debería alcanzar el 33.33% de ejecución; esta información medible en el diseño del CMI permite alertar a la gerencia para tomar los correctivos necesarios para elevar el cumplimiento al 100% datos que fueron tomados de los reportes de avance de ejecución del PAC, publicados en el porta institucional de EP PETROECUADOR.
3. De la determinación del indicador 2 de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento correspondiente al primer cuatrimestre del 2015, se evidencia que los servidores públicos de la coordinación general de contratos, han recibido solamente el 20% de la capacitación programada en el año 2015, lo cual demuestra que solamente determinadas personas conocen el manejo del portal del SERCOP, por lo que es necesario intensificar su uso adecuado, tanto a nivel de Analistas como de Administradores de los Contratos, a fin de facilitar el flujo de la información, así como la eficiente alimentación de la información requerida al sistema mejorando su confiabilidad.
4. El cuadro de mando Integral sin duda ayudará a planificar mejor, a entender y comunicar la estrategia, y a gestionar mejor con una visión global en el mediano y largo plazo. Además permitirá una visualización de cómo marcha la gestión de la coordinación en función de los objetivos planteados a través del tiempo, y la toma de correctivos de manera oportuna lo que definitivamente determinará una mejora en la gestión.
5. Del análisis de los indicadores 1 y 2 planteados para la perspectiva de los procesos internos, se determina que los tiempos programados para la ejecución de los procesos de contratación que se efectúan con el cronograma del portal del SERCOP, tienen cumplimientos excelentes con relación a lo programado, en cambio los procesos de

contrataciones bajo la modalidad de Giro Específico del Negocio y/o régimen especial casi nunca cumplen con el cronograma inicial planteado.

## RECOMENDACIONES

Se determinan las siguientes recomendaciones.

- 1 Se recomienda que, el presente estudio sea aplicado a la coordinación general de contratos de la EP PETROECUADOR y pueda ser tomado como piloto y aprovechado como modelo para su implementación en otras unidades, así como a nivel empresarial, lo que permita medir el avance del cumplimiento en el periodo del año fiscal.
- 2 Implementar el Cuadro de Mando que permita establecer alarmas y visualizar rápidamente cual es el proceso y los motivos que eventualmente estarían afectando la gestión para tomar los correctivos necesarios
- 3 Realizar una revisión estratégica anualmente debido a que las condiciones económicas, políticas y sociales varían y pueden ser determinantes en el crecimiento de la organización, por lo que el mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral tienen que evolucionar con ésta.
- 4 Para disminuir errores en los procesos de contratación una buena técnica sería reconocer, premiar o incentivar al equipo que cometa cero errores. Elaborar y dar estricto cumplimiento a un plan anual agresivo de capacitación e informar sobre sus beneficios a los empleados que asistan a dichos eventos.
- 5 Planificar con la suficiente anticipación, el Plan Anual de Contrataciones PAC, así como la entrega oportuna de la documentación a la coordinación general de contratos para dar inicio con el proceso de contratación.

## BIBLIOGRAFIA

Alcántra, C. M. (2009). *Importancia de la ratificación de los convenios OIT*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/cmav/convenios-internacionales>

*Boletón 011*. (20 de marzo de 2014). Obtenido de <http://www4.eppetroecuador.ec:8500/sistemanoticias/noticias/BOL%20011.pdf>

Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACIÓN PROCESO ADMINISTRATIVO*. Bogotá: Mc Graw Hill.

*Constitución de la República del Ecuador*. (s.f.). Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Constituci%C3%B3n\\_de\\_la\\_Rep%C3%ABlica\\_del\\_Ecuador](http://es.wikipedia.org/wiki/Constituci%C3%B3n_de_la_Rep%C3%ABlica_del_Ecuador)

EP Petroecuador. (s.f.). Recuperado el 18 de mayo de 2014, de [http://www.eppetroecuador.ec/idc/groups/public/documents/peh\\_otros/gestion\\_institucional.pdf](http://www.eppetroecuador.ec/idc/groups/public/documents/peh_otros/gestion_institucional.pdf)

Fred, D. (2008). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. México: PEARSON Educación.

FRED, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON Prentice HALL.

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: GESTIÓN 2000.

Neriz, L. &. (2004). Santiago.

Olve, N. -G., Roy, J., & Wetter, M. (2000). *Implantando y gestionando El CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Barcelona: Talleres graficos Vigor S.A. Barcelona .

Petroecuador, E. (s.f.). Recuperado el 18 de mayo de 2014, de <http://www.eppetroecuador.ec/idc/groups/public/documents/elementoscontribuibles/001630~5.xml>

Petroecuador, E. (s.f.). Recuperado el 18 de mayo de 2014, de [http://www.eppetroecuador.ec/idc/groups/public/documents/peh\\_otros/000554.pdf](http://www.eppetroecuador.ec/idc/groups/public/documents/peh_otros/000554.pdf)

Petroecuador, E. (s.f.). Recuperado el 18 de mayo de 2014, de [http://www.eppetroecuador.ec/idc/groups/public/documents/peh\\_otros/gestion\\_institucional.pdf](http://www.eppetroecuador.ec/idc/groups/public/documents/peh_otros/gestion_institucional.pdf)

Petroecuador, E. (s.f.). Obtenido de <http://normativa.eppetroecuador.ec:8080/>

Petroecuador, E. (s.f.). *Boletón 011, 2014.* Obtenido de <http://www4.eppetroecuador.ec:8500/sistemanoticias/noticias/BOL%20011.pdf>

Petroecuador, E. (s.f.). *Departamento de Capacitación .* Obtenido de <http://piep.eppetroecuador.ec/ieppetro/index.php?ar=79&secc=1&system=14&sessid=>

Petroecuador, E. (s.f.). *Inversion social de la EP Petroecuador.* Obtenido de <http://www.eppetroecuador.ec/idc/groups/public/documents/archivo/001447.pdf>

*Reglamento ambiental de actividades hidrocarburíferas.* (s.f.). Obtenido de [www.iadb.org/Research/.../leyn/docs/ECU-Decreto-1215\(2\)-01.doc](http://www.iadb.org/Research/.../leyn/docs/ECU-Decreto-1215(2)-01.doc)

ANEXOS

## **SISTEMA DE AUDITORÍA DE RIESGOS DEL TRABAJO (SART)**

**Por: Cámara de Industrias y Producción**

### **EDITORIAL:**

En el Ecuador, toda organización es responsable de la seguridad y salud de sus empleados. Para verificar este cumplimiento, las empresas están obligadas a cumplir las normas constituidas en el Reglamento para el Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo (SART), publicado en el Registro Oficial No. 319, el 12 de noviembre de 2010, y establecido por el Instituto de Seguridad Social (IESS).

En empresas que tengan al menos dos años de actividad, las auditorías del SART permiten verificar su diagnóstico, planificación, implantación y control del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo que estas mantienen.

Es importante destacar la importancia de que las empresas cuenten con profesionales calificados en seguridad industrial y salud en el trabajo, de manera que estén preparadas técnicamente para el cumplimiento del SART, lo cual permitirá mantener y mejorar su desarrollo productivo y reducirá la probabilidad de recibir sanciones.

Trabajar conjuntamente, trabajadores y empleadores, en el cumplimiento de sistemas de gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional no solo garantiza el cumplimiento de una normativa, sino que permite entender la responsabilidad como empresarios en esta materia.

¡El Hombre es el principio y el fin de todo proceso productivo!

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) estableció el Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo (SART), como medio de cumplimiento de la normativa técnica y legal en materia de seguridad y salud en el trabajo por parte de organizaciones y empresas. Este Sistema de Auditoría se encuentra a cargo del Seguro General de Riesgos del Trabajo, entidad que se encarga de velar por la ejecución y el cumplimiento del mismo a nivel nacional.

### **CONCEPTOS IMPORTANTES PARA EL ALCANCE DEL SART**

**Auditoría:** herramienta de gestión para la evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva del cumplimiento de la política, programas y procedimientos establecidos por una organización y la adaptación de esta a la normativa vigente.

**Equipo Auditor:** grupo de auditores o auditor individual, designados para desempeñar una auditoría dada; el equipo auditor puede incluir expertos técnicos.

**Experto técnico:** persona que provee el conocimiento y la experiencia específica al equipo auditor, pero que no participa como un auditor.

**Plan de Auditoría:** descripción de las actividades y de los detalles acordados para la aplicación de una auditoría.

**Programa de Auditoría:** conjunto de una o más auditorías planificadas dirigidas hacia un propósito determinado para un periodo de tiempo específico.

**Evidencia de auditoría:** son registros, declaraciones de hechos u otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.

**Criterios de Auditoría:** conjunto de políticas, procedimientos o requisitos usados como una referencia.

**Hallazgos de Auditoría:** resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada basándose en los criterios de la auditoría.

**No conformidad:** incumplimiento de un Requisito Técnico Legal en seguridad y salud en el trabajo o una desviación de los requisitos del sistema de gestión de la organización.

## **LEGISLACIÓN DE INTERÉS PARA LA APLICACIÓN DEL SART**

Decreto 2393 - Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo.

Resolución C.D. 390 - Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo  
Resolución No. C.D. 333 - Reglamento para el Sistema de Auditorías de Riesgos del Trabajo "SART".

Resolución No. 12000000-536 - Instructivo de aplicación del Reglamento para el Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo.

### **Objetivos SART**

- Verificar el cumplimiento Técnico legal en materia de seguridad y salud en el trabajo por las empresas u organizaciones de acuerdo a sus características específicas.
- Verificar el diagnóstico del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la empresa u organización, analizar los resultados y comprobarlos de requerirlo, de acuerdo a su actividad y especialización.
- Verificar que la planificación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la empresa u organización se ajuste al diagnóstico, así como a la normativa técnico legal vigente.
- Verificar la integración-implantación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en el sistema general de gestión de la empresa u organización
- Verificar el sistema de comprobación y control interno de su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, en el que se incluirán empresas u organizaciones contratistas.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fuente: Resolución No. C.D. 333 del IESS. Reglamento para el Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo - SART

# SISTEMA DE AUDITORÍAS DE RIESGOS DEL TRABAJO "SART"

## ETAPAS DEL SISTEMA

Asignación de empresas a Auditores de R.T

Notificación a la empresa a ser auditada

Ejecución de auditoría por parte de responsable de SGRT - IESS

- Fecha auditoría
- Auditores designados
- Documentos requeridos
- Representantes participantes de la

## AUDITORÍA DE RIESGOS DE TRABAJO

Auditoría de Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo

Verificación de cierre de no conformidades establecidas en la auditoría de RT y establecimiento de No Conformidades de los eventos de

Evaluación de la eficacia del sistema de gestión

Supervisión de la auditoría

### Gestión Administrativa

Política; planificación; organización; implantación; verificación; control de desviaciones; mejoramiento

### Gestión Técnica

Identificación; medición; evaluación; control operativo integral; vigilancia ambiental y de salud

### Gestión de Talento Humano

Selección de trabajadores; información interna externa; comunicación interna externa; capacitación; adiestramiento

### Procedimientos y Programas Operativos

Investigación de accidentes y enfermedades profesionales; vigilancia de la salud de los trabajadores; planes de emergencia; plan de contingencia; auditorías internas; inspecciones de seguridad y salud; equipo de protección individual; mantenimiento predictivo,

## INFORMES DE AUDITORÍAS DE RIESGOS DEL

Informes de la Auditoría

- Preparación de informe previo.
- Reunión de cierre de la auditoría de riesgos.

## PROCESO DE NOTIFICACIÓN DE AUDITORÍA

Notificación

- Entrega del Informe de Auditoría a la Unidad Provincial de Riesgos del Trabajo.
- La Unidad Provincial de Riesgos del Trabajo comunicará a

## ARCHIVO DE DOCUMENTOS DE AUDITORÍA

Archivo y Documentación

- Se archiva sistemáticamente la documentación generada en el proceso de auditoría.

## NO CONFORMIDADES

Está relacionada con el déficit de gestión, que afecte de manera sistemática y/o estructural el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo-SST de la organización.

### Plazo de cierre: 6 meses

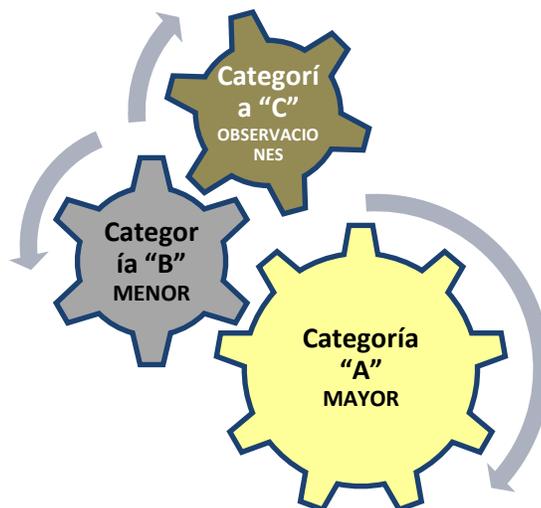
En caso no cerrar las NC en el plazo indicado se incrementará la prima de recargo del Seguro de Riesgos del Trabajo en el uno por ciento (1%); tendrán una duración de veinticuatro (24) meses prorrogables por períodos iguales hasta que se de cumplimiento a la normativa legal aplicable.

Relacionada con el incumplimiento puntual de un elemento técnico operativo auditable, sin que afecte de manera sistemática y/o estructural el sistema de gestión SST de la organización.

### Plazo de cierre: 6 meses

En caso no cerrar las NC en el plazo indicado se incrementará la prima de riesgos del trabajo en el cero cinco por ciento (0,5%) por doce (12) meses, prorrogables por períodos iguales, hasta que se dé cumplimiento a la normativa legal y reglamentaria.

Se relaciona con el déficit de gestión que afecte de manera sistemática y/o estructural el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo-SST de la organización.<sup>2</sup>



## CLAVES PARA EL ÉXITO EN EL SART

- Tener una Política de Seguridad y Salud en la empresa.

<sup>2</sup> Fuente: Reglamento e Instructivo SART.

- Debe existir organización en el sistema de seguridad y salud de la empresa. Esto debe ser conocido por la máxima autoridad.
- Debe aplicarse una autoevaluación para establecer cuánto se cumple del SART en la empresa (auditoría interna).
- Verificar la gestión interna sobre el sistema de seguridad y salud en el trabajo a través de observadores externos a la empresa (auditoría externa).

## **Novedades de Ambiente y Seguridad Industrial**

### **Negociaciones del clima en la Cumbre de Durban**

La cumbre de Durban (Sudáfrica) (COP17) tenía como finalidad buscar acuerdo en 3 grandes temas: un régimen legal que comprometa a todos los países en la lucha contra el cambio climático, la renovación del Protocolo de Kioto que obliga a las naciones ricas a recortar sus emisiones, y el lanzamiento del Fondo Verde para ayudar a los países del sur.

La cumbre salvó los muebles y alcanzó in extremis un acuerdo sobre cambio climático que fija la hoja de ruta para un pacto global sobre recorte de emisiones, aunque postergó las medidas necesarias para combatir el calentamiento del planeta.

La UE, respaldada por una coalición de los Países Menos Desarrollados y de la Asociación de pequeños Estados Isleños (AOSIS) logró imponer su órdago a las potencias emergentes y a EEUU para alcanzar un acuerdo global que incluye a los principales emisores.

Este acuerdo, que debe ser adoptado en 2015 y entrar en vigor en 2020, era la condición impuesta por la UE para sumarse a un segundo periodo del Protocolo de Kioto, que expira en 2012 y que ahora se prolongará hasta 2017 o 2020.

Rusia, Japón y Canadá han decidido no formar parte del segundo periodo de compromiso del único tratado vigente sobre reducción de emisiones, que obliga sólo a las naciones industrializadas, excepto a EEUU.

### **IESS brinda capacitaciones sobre Seguridad y Salud en el Trabajo**

Con el objeto de dar a conocer las nuevas disposiciones que incluyen en el Nuevo Reglamento del Seguro General de Riesgos en el Trabajo, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS, ha realizado capacitaciones sobre 'Seguridad y Salud en el Trabajo', dirigido a trabajadores y empleadores de varias provincias, entre las que destacan Tungurahua, Pichincha, entre otras.

Estas actividades se continuarán realizando a nivel nacional, con la finalidad de que tanto empleadores como empleados, conozcan los pasos adecuados a seguir ante cualquier accidente laboral que se pueda suscitar en cualquier tipo de actividad dentro de sus empresas.

## **Las auditorías del IESS se ampliarán en el 2012**

El Departamento de Riesgos de Trabajo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) espera los primeros resultados de las auditorías en seguridad laboral, que se iniciaron en octubre.

Ese mes empezaron las inspecciones en 20 grandes empresas y la tarea culminará en diciembre.

Desde enero del 2012 se sortearán nuevas empresas que pasarán por las auditorías, indicó Juan Vélez, director de Riesgos de Trabajo.

Además de tener herramientas para atender casos de emergencias y establecer rutas de escape, cada firma debe conformar un comité parital de seguridad. La idea es reducir el riesgo de accidentes laborales o enfermedades profesionales.

Según Vélez, en los últimos tres años y medio la institución visitó 17 000 negocios para capacitar a los empresarios en esta materia, para evitar mayores 'sorpresas' en este período.

Conservar la Amazónica es una prioridad antes de cumbre climática 2012

Con el fin de discutir una propuesta común para plantearla en la cumbre ambiental de la ONU en el año 2012, se reunieron en la ciudad de Manaus, Brasil, cancilleres de los países amazónicos donde revisaron los planes de desarrollo y conservación de esta importante y rica zona.

Problemas como el tráfico ilegal de madera y la deforestación, han sido los principales motivos para evaluar los acuerdos suscritos por los delegados de la región, pues esta cuenta con la selva tropical más grande del planeta, constituyendo una de las más importantes fuentes de agua dulce del mismo.

La cumbre de la ONU sobre medioambiente (Rio+20) que se realizará en junio del próximo año en Rio de Janeiro. En esta se debatirá un modelo de economía verde para el planeta, el mismo que incluirá aspectos como la erradicación de la pobreza, inclusión social y medio ambiente.

# REGLAMENTO A LA LEY DE GESTION AMBIENTAL PARA LA PREVENCION Y CONTROL DE LA CONTAMINACION AMBIENTAL

## CAPITULO I NORMAS GENERALES Sección I

**Art. 41.- AMBITO.-** El presente Título, establece los siguientes aspectos:

- a) Las normas generales nacionales aplicables a la prevención y control de la contaminación ambiental y de los impactos ambientales negativos de las actividades definidas por la Clasificación Ampliada de las Actividades, Económicas de la versión vigente de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme CIIU, adoptada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos;
- b) Las normas técnicas nacionales que fijan los límites permisibles de emisión, descargas y vertidos al ambiente; y, c) Los criterios de calidad de los recursos agua, aire y suelo, a nivel nacional.

**Art. 42.- Objetivos Específicos**

- a) Determinar, a nivel nacional, los límites permisibles para las descargas en cuerpos de aguas o sistemas de alcantarillado; emisiones al aire incluyendo ruido, vibraciones y otras formas de energía; vertidos, aplicación o disposición de líquidos, sólidos o combinación, en el suelo.
- b) Establecer los criterios de calidad de un recurso y criterios u objetivos de remediación para un recurso afectado.

**Art. 43.- REGULADOS AMBIENTALES.-** Son personas naturales o jurídicas, de derecho público o privado, nacionales o extranjeras u organizaciones que a cuenta propia o a través, de terceros realizan en el territorio nacional y de forma regular o accidental, cualquier actividad que tenga el potencial de afectar la calidad de los recursos agua, aire o suelo como resultado de sus acciones u omisiones.

**Art. 44.- Normas Técnicas.-** Al amparo de la Ley de Gestión Ambiental y el presente Texto Unificado de Legislación Secundaria Ambiental, el Ministerio del Ambiente, en su calidad de Autoridad Ambiental Nacional, en coordinación con los organismos competentes, deberá dictar y actualizar periódicamente las Normas Técnicas Ambientales Nacionales, las mismas que constan como Anexos al Libro VI De la Calidad Ambiental. Cualquier norma técnica para la prevención y control de la contaminación ambiental que se dictare, a partir de la expedición del presente Texto Unificado de Legislación Secundaria Ambiental, en el país a nivel sectorial, regional, provincial o local, deberá guardar concordancia con la Norma Técnica Ambiental Nacional vigente y, en consecuencia, no deberá disminuir el nivel de protección ambiental que ésta proporciona.  
Sección II

**Art. 45.- Principios Generales.-** Toda acción relacionada a la gestión ambiental deberá planificarse y ejecutarse sobre la base de los principios de sustentabilidad, equidad, consentimiento informado previo, representatividad validada, coordinación, precaución, prevención, mitigación y remediación de impactos negativos, solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, reciclaje y reutilización de desechos, conservación de recursos en general, minimización de desechos, uso de tecnologías más limpias,

tecnologías alternativas ambientalmente responsables y respeto a las culturas y prácticas tradicionales y posesiones ancestrales. Igualmente deberán considerarse los impactos ambientales de cualquier producto, industrializados o no, durante su ciclo de vida.

**Art. 46.-** Principio Precautorio.- En caso de existir peligro de un daño grave o irreversible al ambiente, la ausencia de certidumbre científica, no será usada por ninguna entidad reguladora nacional, regional, provincial o local, como una razón para posponer las medidas costo - efectivas que sean del caso para prevenir la degradación del ambiente.

## CAPITULO II MARCO INSTITUCIONAL COMPETENCIAS

**Art. 47.-** Marco Institucional.- El marco institucional en materia de prevención y control de la contaminación ambiental consta de los siguientes estamentos:

- a) Consejo Nacional de Desarrollo Sustentable (CNDS).
- b) Ministerio del Ambiente (MAE) o Autoridad Ambiental Nacional (AAN).
- c) Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental (SNDGA);
  - i. Reguladores ambientales por recurso natural;
  - ii. Reguladores ambientales sectoriales; y,
  - iii. Municipalidades y/o Consejos Provinciales.

**Art. 48.-** Autoridad Ambiental Nacional.- Para cumplir las competencias dispuestas en la Ley de Gestión Ambiental, el Ministerio del Ambiente ejercerá la autoridad ambiental nacional (AAN). En tal función esta entidad tendrá un rol rector, coordinador y regulador del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental.

**Art. 49.-** Competencias de la Autoridad Ambiental Nacional.- Sin perjuicio de las atribuciones previstas en la Ley de Gestión Ambiental y otros cuerpos legales, al Ministerio del Ambiente le corresponde:

- a) Cumplir y hacer cumplir lo dispuesto en el presente reglamento y sus normas técnicas; b) Levantar y actualizar un registro nacional de las entidades que forman parte del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental con competencia en materia de prevención y control de la contaminación; c) Recopilar y sistematizar la información relativa a prevención y control de la contaminación como instrumento de planificación, educación y control. Esta información será de carácter público y formará parte de la Red Nacional de Información Ambiental, la que tiene por objeto registrar, analizar, calificar, sintetizar y difundir la información ambiental nacional. Esta información estará disponible en el portal de Internet de la Autoridad Ambiental Nacional y será actualizada al menos de manera anual en el primer trimestre de cada año.

Además, está información existirá impresa y fechada y será pública, como fe de la información que se ha publicado en el portal de Internet; d) Verificar que las instituciones que forman parte del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental con competencia en prevención y control de la contaminación dispongan de los sistemas de control necesarios para exigir el cumplimiento del presente reglamento y sus normas técnicas;

- e) Determinar la eficacia de los sistemas de control con que cuentan las instituciones que forman parte del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental para la verificación del cumplimiento del presente reglamento y sus normas técnicas; f) Evaluar el cumplimiento de los Planes o Programas municipales, provinciales, por recurso y

sectoriales para la prevención y control de la contaminación ambiental; g) Coadyuvar las acciones de la Contraloría General del Estado, tendientes a vigilar que la totalidad de los recursos recaudados por tasas y otros cargos ambientales, sean invertidos en prevención y control de la contaminación ambiental y conservación ambiental en la jurisdicción en la que fueron generados.

El uso final de estos fondos, deberá ser informado a la comunidad; h) Iniciar las acciones administrativas y ejecutivas legales a que hubiere lugar en contra de aquellas instituciones del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental que no realizaren efectivamente el control ambiental que les corresponde en función de sus marcos regulatorios específicos y del presente reglamento;

- i) Establecer mecanismos para que la comunidad pueda exigir el cumplimiento del presente Título y sus normas técnicas;
- j) Capacitar a los municipios, consejos provinciales, corporaciones de desarrollo regional, las entidades del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental y a la sociedad civil en general, en la aplicación del presente Título y sus normas técnicas;
- k) Otras que le sean otorgadas por leyes y reglamentos.

**Art. 50.- Competencias Compartidas.-** En consulta y coordinación con las entidades del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental, también le corresponde al Ministerio del Ambiente:

- a) Elaborar la política nacional de protección ambiental para la prevención y control de la contaminación de los recursos aire, agua y suelo y someterla al Consejo Nacional de Desarrollo Sustentable;
- b) Establecer los criterios y objetivos nacionales de calidad de los recursos aire, agua y suelo. Los objetivos deberán responder y aplicar a la política nacional de protección ambiental para la prevención y control de la contaminación;
- c) Elaborar el Plan o Programa Nacional para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental. Este Plan o Programa Nacional será parte del Plan Ambiental Ecuatoriano; y,
- d) Expedir y aplicar normas técnicas, métodos, manuales y parámetros, lineamientos de buenas prácticas de protección ambiental, aplicables en el ámbito nacional y el régimen normativo general aplicable al sistema de permisos y licencias de actividades que potencialmente puedan causar contaminación.

**Art. 51.- Concurrencia de Atribuciones.-** Las entidades ambientales de control en las jurisdicciones municipales o provinciales efectuarán el seguimiento de las actividades materia del presente reglamento, sin perjuicio de las atribuciones de control, autorizaciones y sanciones que las leyes respectivas faculden a las entidades reguladoras ambientales sectoriales y por recurso natural, que aún no hayan descentralizado sus competencias hacia las entidades ambientales de control.

**Art. 52.- Coordinación Interinstitucional.-** En los casos en los que haya concurrencia de atribuciones, funciones o competencias, deberá obligatoriamente existir coordinación interinstitucional a fin de no duplicar actividades ni incrementar exigencias administrativas a los regulados.

**Art. 53.- Competencias Locales y Regionales.-** En materia de prevención y control de la contaminación ambiental, a las entidades ambientales de control, que reciban mediante la descentralización competencias ambientales, les corresponde:

- a) Dictar la política local o provincial de protección ambiental para la prevención y control de la contaminación de los recursos aire, agua y suelo. Además de las estrategias para la aplicación de la política local de protección ambiental. Esta política deberá enmarcarse a lo establecido en la política nacional de protección ambiental;
- b) Elaborar el Plan o Programa Local o Provincial para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental. Este Plan o Programa será parte del Plan Ambiental Ecuatoriano;
- c) Expedir y aplicar normas técnicas, métodos, manuales y parámetros de protección ambiental, aplicables en el ámbito local o provincial, guardando siempre concordancia con la norma técnica ambiental nacional vigente. Para la expedición de normas técnicas ambientales locales deberá previamente existir los estudios sociales, técnicos y económicos necesarios que justifiquen la medida y se estará a lo dispuesto en el presente Título;
- d) Contar con sistemas de control y seguimiento para la verificación del cumplimiento del presente reglamento y sus normas técnicas en el área de su jurisdicción;
- e) Recopilar y sistematizar la información relativa a prevención y control de la contaminación como instrumento de planificación, educación y control en el ámbito local o provincial. Esta información será de carácter público y formará parte de la Red Nacional de Información Ambiental. La información será registrada, analizada, calificada, sintetizada y difundida conforme a los lineamientos provistos por la Autoridad Ambiental Nacional. La totalidad de la información será entregada a la Autoridad Ambiental Nacional al menos una vez por año en un plazo no mayor a 60 días posteriores a la finalización del año calendario;
- f) Establecer tasas por vertidos y otros cargos para la prevención y control de la contaminación y conservación ambiental, acorde con las atribuciones ejercidas. Los fondos que se recauden por este concepto, serán destinados exclusivamente a actividades de conservación ambiental, y prevención y control de la contaminación en las localidades en donde fueron generados, esto es en donde se produce el impacto ambiental. La utilización de estos fondos será vigilada por la Contraloría General del Estado;
- g) Controlar y mantener registros de las descargas, emisiones, y vertidos que se hagan al ambiente;
- h) Sancionar las infracciones a la Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental, y Ley de Gestión Ambiental, así como al presente Libro VI De la Calidad Ambiental. Al efecto aplicarán el procedimiento prescrito en el Título I, Capítulo II, Libro III del Código de la Salud; e,
- i) Iniciar las acciones administrativas y legales a que hubiere lugar por incumplimiento del presente reglamento y sus normas técnicas.
- Todo lo anterior, sin perjuicio en lo establecido en los respectivos convenios de transferencia de competencias.

CAPITULO III  
PREVENCION Y CONTROL DE LA CONTAMINACION AMBIENTAL  
Sección I  
Planificación

**Art. 54.- Niveles de Planificación.-** La planificación de la gestión para la prevención y control de la contaminación ambiental y preservación o conservación de la calidad del ambiente en el Ecuador, consta de los siguientes niveles: a) Específico: Plan de manejo ambiental del regulado;

b) Local/Provincial/Sectorial/Recurso: Plan de la entidad ambiental de control y de las entidades reguladoras sectoriales y por recurso; c) Nacional: Plan de la Autoridad Nacional Ambiental.

Todos los niveles de planificación deberán observar lo establecido en el Plan Ambiental Ecuatoriano. Los lineamientos para la elaboración de los planes descritos en este artículo serán definidos por la Autoridad Ambiental Nacional.

**Art. 55.-** Concordancia con Planificaciones Seccionales.-Las entidades del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental adecuarán sus acciones a los planes cantonal y provincial para la prevención y control de la contaminación y preservación o conservación de la calidad del ambiente, de la jurisdicción en la que laboren.

**Art. 56.-** Actividades de las Entidades Ambientales de Control.- En el caso que un municipio realice por administración directa actividades que pueden potencialmente causar contaminación o sea propietario parcial o total de una empresa cuya actividad puede potencialmente causar contaminación, no podrá ejercer como entidad ambiental de control sobre esa obra y/o actividad. El Consejo Provincial será entonces la entidad ambiental de control si hacia éste se hubiere descentralizado la competencia ambiental. De no ser este el caso la autoridad ambiental sectorial o por recurso con competencia será el regulador de la actividad. Igual regla se aplicará para el caso de los Consejos Provinciales y otras instituciones parte del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental, evitándose en todo momento los conflictos de interés.

## Sección II Instrumentos para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental

**Art. 57.-** Documentos Técnicos.- Los estudios ambientales se realizarán en las etapas previas a la ejecución, durante la ejecución y para el abandono (cese de actividades) temporal o definitivo de un proyecto o actividad.

Los documentos técnicos o estudios ambientales que serán exigidos por la autoridad son entre otros:

- a) Estudios de Impacto Ambiental (EIA), que se realizan previo al inicio de un proyecto o actividad, de acuerdo a lo establecido en el SUMA;
- b) Auditoría Ambiental (AA), que se realizan durante el ejercicio de la actividad, lo cual incluye la construcción;
- c) Plan de Manejo Ambiental (PMA), que se realiza en cualquier etapa del proyecto o actividad.

## CAPITULO IV DEL CONTROL AMBIENTAL Sección I Estudios Ambientales

**Art. 58.-** Estudio de Impacto Ambiental.- Toda obra, actividad o proyecto nuevo o ampliaciones o modificaciones de los existentes, emprendidos por cualquier persona natural o jurídica, públicas o privadas, y que pueden potencialmente causar contaminación, deberá presentar un Estudio de Impacto Ambiental, que incluirá un plan de manejo ambiental, de acuerdo a lo establecido en el Sistema Unico de Manejo Ambiental (SUMA). El EIA deberá demostrar que la actividad estará en cumplimiento con

el presente Libro VI De la Calidad Ambiental y sus normas técnicas, previa a la construcción y a la puesta en funcionamiento del proyecto o inicio de la actividad.

**Art. 59.-** Plan de Manejo Ambiental.- El plan de manejo ambiental incluirá entre otros un programa de monitoreo y seguimiento que ejecutará el regulado, el programa establecerá los aspectos ambientales, impactos y parámetros de la organización, a ser monitoreados, la periodicidad de estos monitoreos, la frecuencia con que debe reportarse los resultados a la entidad ambiental de control. El plan de manejo ambiental y sus actualizaciones aprobadas tendrán el mismo efecto legal para la actividad que las normas técnicas dictadas bajo el amparo, del presente Libro VI De la Calidad Ambiental.

**Art. 60.-** Auditoria Ambiental de Cumplimiento.- Un año después de entrar en operación la actividad a favor de la cual se aprobó el EIA, el regulado deberá realizar una Auditoría Ambiental de Cumplimiento con su plan de manejo ambiental y con las normativas ambientales vigentes, particularmente del presente reglamento y sus normas técnicas. La Auditoría Ambiental de Cumplimiento con el plan de manejo ambiental y con las normativas ambientales vigentes incluirá la descripción de nuevas actividades de la organización cuando las hubiese y la actualización del plan de manejo ambiental de ser el caso.

**Art. 61.-** Periodicidad de la Auditoría Ambiental de Cumplimiento.- En lo posterior, el regulado, deberá presentar los informes de las auditorias ambientales de cumplimiento con el plan de manejo ambiental y con las normativas ambientales vigentes al menos cada dos años, contados a partir de la aprobación de la primera auditoría ambiental. En el caso de actividades reguladas por cuerpos normativos especiales, el regulado presentará la auditoría ambiental en los plazos establecidos en esas normas, siempre y cuándo no excedan los dos años. Estas auditorías son requisito para la obtención y renovación del permiso de descarga emisiones y vertidos.

**Art. 62.-** Inspecciones.- La entidad ambiental de control podrá realizar para verificar los resultados del informe de auditoria ambiental y la validez del mismo, y que el nivel de cumplimiento del plan de manejo es consistente con lo informado. Cuando la entidad ambiental de control considere pertinente, deberá solicitar, la realización de una nueva auditoria ambiental para verificar el cumplimiento del regulado con el plan de manejo ambiental y con las normativas ambientales vigentes. Esta auditoria será adicional a la que el regulado está obligado a realizar, según el artículo 60 o por cuerpos normativos especiales. El costo de esta AA de cumplimiento excepcional deberá ser cubierto por el regulado solo sí de sus resultados se determina que se encontraba excediéndose en las emisiones, descargas o vertidos autorizados, en incumplimiento con el presente Libro VI De la Calidad Ambiental y sus normas técnicas o con su plan de manejo ambiental.

**Art. 63.-** Actividades con Impacto Ambiental Acumulativo.-Las entidades ambientales de control deberán evaluar los impactos ambientales acumulativos que puedan producir actividades o fuentes no significativas, para lo cual deberán elaborar estudios o monitoreos de calidad de un recurso. Las actividades no reguladas debido a que su impacto ambiental de manera individual no es fácilmente advertible pero que en conjunto o en combinación con otras fuentes o actividades, contribuye a crear un impacto ambiental significativo en el tiempo o en el espacio pudiendo deteriorar la calidad ambiental, serán consideradas significativas y por tanto pasarán a ser actividades reguladas.

**Art. 64.- Incumplimiento de Cronograma.-** En caso de que los cronogramas del plan de manejo ambiental no fueren cumplidos, la entidad ambiental de control deberá:

- a) Autorizar prórrogas para el cumplimiento de las actividades previstas o modificaciones al plan, siempre y cuando existan las justificaciones técnico económicas y no se hubiese deteriorado la situación ambiental debido al incumplimiento del plan; o, b) Revocar las autorizaciones administrativas otorgadas y proceder al sancionamiento respectivo debido a la contaminación ambiental ocasionada, y disponer la ejecución de las medidas de remediación necesarias.
- c) Iniciar las acciones civiles y penales a que haya lugar.

**Art. 65.- Acciones Administrativas.-** Cuando el regulado no estuviere de acuerdo con las resoluciones de los entes reguladores, podrán presentar los recursos de reposición o revisión, según corresponda.

**Art. 66.- Modificaciones al Plan de Manejo.-** De existir razones técnicas suficientes, la entidad ambiental de control podrá requerir al regulado, en cualquier momento, que efectúe alcances, modificaciones o actualizaciones al plan de manejo ambiental aprobado.

**Art. 67.- Informe Administrativo.-** La entidad ambiental de control dentro del término de 30 días posteriores a la presentación por parte del regulado del informe de auditoría ambiental, deberá emitir un informe para:

- a) Aprobar el informe de auditoría ambiental y las modificaciones al plan de manejo ambiental, o
- b) No aprobar el informe de auditoría ambiental y las modificaciones al plan de manejo ambiental, y en consecuencia efectuar las recomendaciones técnicas que fueren del caso.
- c) Informar que por exceso de carga administrativa o por la complejidad del estudio, aún no se ha concluido la revisión del estudio y asignar una fecha perentoria, que no podrá exceder del término de 15 días adicionales, para presentar el informe respectivo.

En caso de aprobación, el regulado deberá obligarse a la aplicación de las medidas ambientales que se encuentran incluidas en el cronograma de implementación del plan de manejo ambiental modificado.

En caso de no - aprobación, el regulado deberá corregir o ampliar el estudio ambiental y responder a las observaciones técnicas efectuadas por la Entidad Ambiental de Control, para lo cual deberá reiniciarse el trámite de presentación del estudio ambiental, el mismo que deberá ser presentado en término máximo de 30 días. Este término sólo podrá ser extendido cuando la complejidad de los cambios así lo ameriten, debiendo para ello el regulado solicitar la ampliación dentro de los 15 días del término inicial. En ningún caso la ampliación excederá de 10 días laborables.

**Art. 68.- Silencio Administrativo.-** Si una petición o reclamo de los regulados no tiene respuesta en el término previsto en el artículo anterior o de 15 días en los demás casos, ésta se entenderá aprobada o resuelta en favor del peticionario.

De ocurrir esto, la dependencia pública que no dio respuesta a la petición o reclamo, deberá investigar las razones del incumplimiento y sancionar al o los funcionarios que no actuaron a tiempo, independientemente de las acciones civiles y penales que

correspondan. El Ministerio del Ambiente deberá ser informado sobre este particular de manera inmediata.

Si por efectos de la resolución favorable en favor del regulado, debido al silencio administrativo, hubiere consecuencias negativas para el ambiente o el interés público, la entidad ambiental de control o el Ministerio del Ambiente exigirá del regulado las reformas y cambios al proyecto, que fueren necesarios para evitar dichos efectos.

**Art. 69.-** Permiso de Descarga, Emisiones y Vertidos.- De verificar la entidad ambiental de control que el plan de manejo ambiental se ha cumplido con normalidad, extenderá el permiso de descarga, emisiones y vertidos, previo el pago de los derechos fijados para el efecto.

**Art. 70.-** Daños y Perjuicios por Infracciones Ambientales.- La aprobación de planes de manejo ambiental y otros estudios ambientales no será utilizada como prueba de descargo en incidentes o accidentes de contaminación ambiental atribuibles a cualquier actividad, proyecto u obra. Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que representen a dichas actividades serán responsables por el pago de los daños y perjuicios y sanciones a que haya lugar.

Si mediante una verificación o inspección realizada por la entidad ambiental de control o a través de una denuncia fundamentada técnica y legalmente, de acuerdo a lo establecido en el Art. 42 de la Ley de Gestión Ambiental, se conociese de la ocurrencia de un incidente o situación que constituya una infracción flagrante al presente Texto Unificado de Legislación Secundaria Ambiental, o regulaciones ambientales vigentes en el país, mientras se investiga y sanciona el hecho, la actividad, proyecto u obra deberán suspenderse.

**Art. 71.-** Información Falsa.- Si por medio de una inspección, auditoría ambiental o por cualquier otro medio la entidad ambiental de control comprobara que los estudios ambientales y planes de manejo contuvieran informaciones falsas u omisiones de hechos relevantes en base a las cuales la autoridad ambiental competente los aprobó, la entidad ambiental de control presentará las acciones penales que corresponden en contra de los representantes de la actividad, proyecto u obra correspondientes.

## Sección II Del Muestreo y Métodos de Análisis

**Art. 72.-** Muestreo.- En la toma de muestras se observarán además de las disposiciones establecidas en el plan de manejo ambiental del regulado (programa de monitoreo) las disposiciones sobre:

- a) Tipo y frecuencia de muestreo;
- b) Procedimientos o Métodos de muestreo;
- c) Tipos de envases y procedimientos de preservación para la muestra de acuerdo a los parámetros a analizar ex situ, que deberán hacerse en base a las normas técnicas ecuatorianas o en su defecto a normas o estándares aceptados en el ámbito internacional, debiendo existir un protocolo de custodia de las muestras.

**Art. 73.-** CONTROL DE CALIDAD.- Los procedimientos de control de calidad analítica y métodos de análisis empleados en la caracterización de las emisiones, descargas y vertidos, control de los procesos de tratamiento, monitoreo y vigilancia de la calidad del recurso, serán los indicados en las respectivas normas técnicas ecuatorianas o en su

defecto estándares aceptados en el ámbito internacional. Los análisis se realizarán en laboratorios acreditados.

Las entidades de control utilizarán, de tenerlos, sus laboratorios.

**Art. 74.-** Muestras y Parámetros In - Situ.- Para la toma de muestras y la determinación de parámetros in situ de las descargas, emisiones y vertidos, el regulado deberá disponer de sitios adecuados para muestreo y aforo de los mismos y proporcionará todas las facilidades y datos de utilización de materia prima, productos químicos y producción, para que el personal técnico encargado del control, pueda efectuar su trabajo conforme a lo establecido en las normas técnicas ambientales. En toda caracterización de descargas, emisiones o vertidos deberá constar las respectivas condiciones de operación bajo las cuales fueron tomadas las muestras.

### Sección III Del Monitoreo

**Art. 75.-** Responsabilidad del Monitoreo.- Las labores de monitoreo y control ambiental son obligaciones periódicas de los miembros del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental que deben estar incorporadas en el correspondiente plan de gestión, municipal, provincial o sectorial para la prevención y control de la contaminación ambiental y preservación o conservación de la calidad del ambiente en el Ecuador. El monitoreo en lo referente a calidad del recurso es deber fundamental de los miembros del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental, sin embargo cuando lo considere necesario ejecutarán mediciones de emisiones, descargas o vertidos de los regulados.

El regulado es responsable por el monitoreo de sus emisiones, descargas o vertidos, sin embargo la autoridad ambiental podrá solicitarle el monitoreo de la calidad de un recurso. En el caso de los regulados la información derivada del monitoreo deberá ser remitida a la autoridad que le hubiere otorgado la autorización administrativa ambiental correspondiente.

Tratándose de los miembros del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental la información procesada y sistematizada de monitoreo y control público que conste en los respectivos planes a los que están sometidos, deberá ser remitida a la Autoridad Ambiental Nacional para su incorporación en el Sistema Nacional de Información Ambiental y su evaluación.

**Art. 76.-** Control Público.- Las labores de control público de la contaminación ambiental, se realizarán mediante inspecciones sin notificación previa a actividades, proyectos u obras. Sin perjuicio de lo establecido en el artículo precedente, estas acciones son atribución de las autoridades competentes en materia de seguimiento a la ejecución del plan que corresponda, según el nivel de planificación. De igual forma, se deberán establecer redes de monitoreo por parte de la entidad ambiental de control para la obtención de la información de cumplimiento de los planes y programas para la prevención y control de la contaminación. El desarrollo de las redes de monitoreo y demás procedimientos de monitoreo y control público se fijarán en las correspondientes normas técnicas o manuales de procedimientos y prácticas que se dicte para el efecto en cada caso.

**Art. 77.-** Inspección de Instalaciones del Regulado.- Las instalaciones de los regulados podrán ser visitadas en cualquier momento por parte de funcionarios de la entidad ambiental de control o quienes la representen, a fin de tomar muestras de sus emisiones, descargas o vertidos e inspeccionar la infraestructura de control o prevención existente. El regulado debe garantizar una coordinación interna para atender a las demandas de la entidad ambiental de control en cualquier horario.

**Art. 78.-** Determinación de Parámetros de Medición.- En el proceso de aprobación de los estudios ambientales, la entidad ambiental de control deberá determinar, los parámetros a medir, la frecuencia y métodos de muestreo y análisis para caracterizar las emisiones, descargas y vertidos a fin de que el regulado reporte los resultados a la Autoridad.

**Art. 79.-** Información de Resultados de Muestreo.- Cuando la respectiva entidad ambiental de control realice un muestreo para control de una emisión, descarga o vertido, deberá informar sobre los resultados obtenidos al regulado respectivo, conjuntamente con las observaciones técnicas que hayan a lugar. Durante la toma de muestra deberá estar presente un representante del regulado o en su defecto un fedatario designado para este fin.

El protocolo de custodia de las muestras deberá estar avalizado por las partes y se empleará un laboratorio acreditado para el análisis.

**Art. 80.-** Incumplimiento de Normas Técnicas Ambientales.- Cuando mediante controles, inspecciones o auditorías ambientales efectuados por la entidad ambiental de control, se constate que un regulado no cumple con las normas técnicas ambientales o con su plan de manejo ambiental, la entidad ambiental de control adoptará las siguientes decisiones: Imposición de una multa entre los 20 y 200 salarios básicos unificados, la misma que se valorará en función del nivel y el tiempo de incumplimiento de las normas, sin perjuicio de la suspensión del permiso, licencia otorgado, hasta el pago de la multa. En caso de reincidencia, a más de la multa correspondiente, se retirarán las autorizaciones ambientales emitidas a favor del infractor, particularmente el permiso de Descarga, Emisiones y Vertidos.

Si el incumplimiento obedece a fallas en el diseño o en el montaje u operación de los sistemas de control, producción o cualquier sistema operativo a cargo del regulado, el permiso de emisión, descarga y vertido se condicionará por el tiempo que según el estudio técnico correspondiente, requieran los ajustes, autorizando la modificación del plan de manejo ambiental del regulado, si fuere necesario. Si debido al incumplimiento de las normas técnicas se afecta ambientalmente a la comunidad, a más de la multa respectiva, se procederá a la restauración de los recursos naturales, afectados y al respectiva indemnización a la comunidad.

Si el regulado informa a la entidad ambiental de control que se encuentra en incumplimiento de las normas técnicas ambientales dentro de las 24 horas de haber incurrido tal incumplimiento o en el primer día hábil, de ocurrir éste en feriados o fines de semana, no será sancionado con la multa prevista, pero le serán aplicables el resto de disposiciones de este artículo.

La información inmediata del regulado de que se encuentra en incumplimiento de las normas técnicas ambientales, le prevendrá de ser multado solamente por una ocasión durante la vigencia de la Auditoría Ambiental de Cumplimiento que los regulados deben efectuar bi - anualmente.

CAPITULO V  
DEL REGULADO  
Sección I  
De los Deberes y Derechos del Regulado

**Art. 81.-** Reporte Anual.- Es deber fundamental del regulado reportar ante la entidad ambiental de control, por lo menos una vez al año, los resultados de los monitoreos correspondientes a sus descargas, emisiones y vertidos de acuerdo a lo establecido en su PMA aprobado. Estos reportes permitirán a la entidad ambiental de control verificar que el regulado se encuentra en cumplimiento o incumplimiento del presente Libro VI De la Calidad Ambiental y sus normas técnicas contenidas en los Anexos, así como del plan de manejo ambiental aprobado por la entidad ambiental de control.

**Art. 82.-** Reporte de Descargas, Emisiones y Vertidos.-Solamente una vez reportadas las descargas, emisiones y vertidos, se podrá obtener el permiso de la entidad ambiental de control, para efectuar éstas en el siguiente año.

**Art. 83.-** Plan de Manejo y Auditoría Ambiental de Cumplimiento.- El regulado deberá contar con un plan de manejo ambiental aprobado por la entidad ambiental de control y realizará a sus actividades, auditorías ambientales de cumplimiento con las normativas ambientales vigentes y con su plan de manejo ambiental acorde a lo establecido en el presente Libro VI De la Calidad Ambiental y sus normas técnicas ambientales.

**Art. 84.-** Responsabilidad por Descargas, Emisiones y Vertidos.- Las organizaciones que recolecten o transporten desechos peligrosos o especiales, brinden tratamiento a las emisiones, descargas, vertidos o realicen la disposición final de desechos provenientes de terceros, deberán cumplir con el presente Libro VI De la Calidad Ambiental y sus normas técnicas. Así mismo, deberán obtener las autorizaciones administrativas ambientales correspondientes de parte de la entidad ambiental de control.

El productor o generador de descargas, emisiones o vertidos, no queda exento de la presente disposición, y deberá responder conjunta y solidariamente con las organizaciones que efectúen para él las acciones referidas en este artículo. La responsabilidad es solidaria e irrenunciable.

**Art. 85.-** Responsabilidad por Sustancias Peligrosas.-Aquellas actividades que almacenen, procesen o transporten sustancias peligrosas para terceros, deberán cumplir con el presente Libro VI De la Calidad Ambiental y sus normas técnicas. El propietario de las sustancias peligrosas, no queda exento de la presente disposición, y deberá responder conjunta y solidariamente con las organizaciones que efectúen para él las acciones referidas en este artículo.

La responsabilidad es solidaria e irrenunciable.

**Art. 86.-** Emisiones o Descargas Accidentales.- Los regulados cuyas emisiones o descargas sean tratadas en una planta o sistema de tratamiento que atiende a más de una fuente, están obligados a dar aviso inmediato a la entidad encargada de la operación de la planta y a la entidad ambiental de control, cuando con una descarga o emisión ocasional, incidental o accidental originada por causas de fuerza mayor o casos fortuitos puedan perjudicar a su operación.

Para tales efectos, deberán contar con un Plan de Contingencias, aprobado por la entidad ambiental de control, que establezca, entre otros, los mecanismos de coordinación y cooperación interinstitucional para controlar cualquier tipo de emergencia.

**Art. 87.- Información de Situaciones de Emergencia.-** El regulado está obligado a informar a la entidad ambiental de control cuando se presenten situaciones de emergencia, accidentes o incidentes por razones de fuerza mayor que puedan generar cambios sustanciales de sus descargas, vertidos o emisiones, con referencia a aquellas autorizadas por la entidad ambiental de control. Así, reportará de manera inmediata, en un plazo no mayor a 24 horas, las siguientes situaciones:

- a) Necesidad de parar en forma parcial o total un sistema de tratamiento, para un mantenimiento que dure más de veinticuatro (24) horas;
- b) Fallas en los sistemas de tratamiento de las emisiones, descargas o vertidos cuya reparación requiera más de veinticuatro (24) horas;
- c) Emergencias, incidentes o accidentes que impliquen cambios sustanciales en la calidad, cantidad o nivel de la descarga, vertido o emisión; y,
- d) Cuando las emisiones, descargas o vertidos contenga cantidades o concentraciones de sustancias consideradas peligrosas.

**Art. 88.- Situaciones de Emergencia.-** Cuando en el ambiente se produzcan descargas, vertidos o emisiones accidentales o incidentales, inclusive aquellas de fuerza mayor o caso fortuito, la entidad ambiental de control exigirá que el regulado causante realice las acciones pertinentes para controlar, remediar y compensar a los afectados por los daños que tales situaciones hayan ocasionado y evaluará el funcionamiento del plan de contingencias aprobado. Sin perjuicio de las sanciones administrativas o las acciones civiles y penales a que haya lugar.

**Art. 89.- Prueba de Planes de Contingencia.-** Los planes de contingencias deberán ser implementados, mantenidos, y probados periódicamente a través de simulacros. Los simulacros deberán ser documentados y sus registros estarán disponibles para la entidad ambiental de control. La falta de registros constituirá prueba de incumplimiento de la presente disposición.

**Art. 90.- Modificaciones al Plan de Manejo Ambiental.-** Cuando se presenten modificaciones sustanciales de las condiciones bajo las cuales se aprobó el Plan de Manejo Ambiental y por tanto del plan de monitoreo, de tal manera que produzca variaciones en la información suministrada, el regulado deberá informar por escrito a la entidad correspondiente. La entidad ambiental de control decidirá la acción que el regulado deberá efectuar, la que deberá estar acorde con los cambios ocurridos. Entre las acciones que el regulado deberá efectuar se citan las siguientes:

- a) Modificación del plan de monitoreo y seguimiento de los aspectos ambientales significativos de la organización,
- b) Actualización del plan de manejo ambiental, o
- c) Ejecución inmediata de una AA.

**Art. 91.- Apelaciones.-** El regulado tiene derecho de apelar las decisiones en materia de prevención y control de la contaminación ambiental hasta la última instancia de acuerdo a lo establecido en el presente reglamento.

Sección II

De los Permisos de Descargas, Emisiones y Vertidos

**Art. 92.-** Permiso de Descargas y Emisiones.- El permiso de descargas, emisiones y vertidos es el instrumento administrativo que faculta a la actividad del regulado a realizar sus descargas al ambiente, siempre que éstas se encuentren dentro de los parámetros establecidos en las normas técnicas ambientales nacionales o las que se dictaren en el cantón y provincia en el que se encuentran esas actividades.

El permiso de descarga, emisiones y vertidos será aplicado a los cuerpos de agua, sistemas de alcantarillado, al aire y al suelo.

**Art. 93.-** Vigencia del Permiso.- El permiso de descarga, emisiones y vertidos tendrá una vigencia de dos (2) años. En caso de incumplimiento a las normas técnicas ambientales nacionales o las que se dictaren en el cantón y provincia en el que se encuentran esas actividades, así como a las disposiciones correspondientes, este permiso será revocado o no renovado por la entidad ambiental que lo emitió.

**Art. 94.-** Otorgamiento de Permisos.- Los permisos de descargas, emisiones y vertidos serán otorgados por la Autoridad Ambiental Nacional, o la institución integrante del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental en su respectivo ámbito de competencias sectoriales o por recurso natural, o la Municipalidad en cuya jurisdicción se genera la descarga, emisión o vertido, siempre que la Autoridad Ambiental Nacional haya descentralizado hacia dicho gobierno local la competencia.

**Art. 95.-** Requisitos.- El regulado para la obtención del permiso de descargas a cuerpos de agua o sistemas de alcantarillado, de emisiones al aire, y vertidos o descargas al suelo, seguirá el siguiente procedimiento:

- a) Declarar o reportar sus descargas, emisiones y vertidos;
- b) Obtener la aprobación de su Plan de Manejo Ambiental por parte de la entidad que emite el permiso;
- c) Pagar la tasa bianual de descargas, emisiones y vertidos, a la municipalidad correspondiente; y,
- d) Reportar el cumplimiento de las acciones establecidas en el Plan de Manejo Ambiental vigente, mediante la ejecución de Auditorías Ambientales de cumplimiento. Cualquier negativa a conceder el permiso de descargas, emisiones y vertidos deberá estar basada en la falta de idoneidad técnica, social o ambiental del plan de manejo ambiental presentado por el regulado para aprobación, por el incumplimiento del presente Libro VI

De la Calidad Ambiental y sus normas técnicas ambientales nacionales o las que se dictaren en el cantón y provincia en el que se encuentra la actividad, o por el incumplimiento de las obligaciones administrativas fijadas para conceder dicho permiso.

**Art. 96.-** Obligación de Obtener el Permiso.- Sobre la base de los estudios ambientales presentados por el regulado, la entidad que emite el permiso de descargas, emisiones y vertidos determinará la obligación o no que tiene el regulado de obtener el mismo.

**Art. 97.-** Exención de Permiso de Descarga, Emisiones y Vertidos.- El regulado con un Estudio de Impacto Ambiental aprobado, conforme a lo establecido en el Sistema Unico de Manejo Ambiental, no requerirá obtener el permiso de descarga, emisiones y vertidos durante el primer año de operación de la actividad siendo la licencia ambiental el único documento ambiental requerido durante este lapso. Transcurrido el primer año de operación deberá el regulado obtener el permiso de descarga, emisiones y vertidos.

**Art. 98.-** Reporte Anual.- El regulado que origine descargas, emisiones o vertidos hacia el ambiente, incluyendo hacia sistemas de alcantarillado, deberá reportar por lo menos una vez al año las mismas ante la entidad que expide el permiso de descargas, emisiones y vertidos, para obtener las autorizaciones administrativas ambientales correspondientes.

Las actividades nuevas efectuarán el reporte inicial de sus emisiones, descargas y vertidos en conjunto con la primera AA de cumplimiento con las normativas ambientales vigentes y su plan de manejo ambiental que debe realizar el regulado un año después de entrar en operación.

**Art. 99.-** Renovación de Permisos.- Las solicitudes para renovación del permiso de descargas, emisiones y vertidos para actividades que se encuentran en cumplimiento con el presente Libro VI De la Calidad Ambiental y sus normas técnicas ambientales nacionales o las que se dictaren en el cantón y provincia en el que se encuentran las actividades, deberán ser presentadas ante la entidad ambiental de control dentro del último trimestre del período de vigencia. Sucesivamente la renovación se realizará cada dos (2) años.

**Art. 100.-** Revocación del Permiso.- Son causales para la revocación o negación a la renovación del permiso de descargas, emisiones y vertidos, del regulado las siguientes:

a) No informar a la autoridad ambiental de control, en el plazo máximo de 24 horas, la ocurrencia por cualquier causa, de situaciones que puedan generar cambios sustanciales de sus descargas, vertidos o emisiones, con referencia a aquellas autorizadas por la entidad ambiental de control. La información oportuna del hecho, sin embargo, no excluye el pago de daños y perjuicios y otras responsabilidades que haya a lugar. Aquellas notificaciones que sean recibidas posterior a las 24 horas serán justificadas por el regulado cuando por eventos de fuerza mayor no haya sido posible la notificación en el plazo establecido ante la entidad ambiental de control; y,

b) No informar a la autoridad ambiental de control cuando se presenten modificaciones sustanciales de las condiciones bajo las cuales se aprobó el Plan de Manejo Ambiental y se otorgó el permiso de descargas, emisiones y vertidos.

c) Incumplimiento del Plan de Manejo Ambiental y su cronograma.

d) Incumplimiento de la Ley de Gestión Ambiental, el presente Texto Unificado de Normativa Secundaria Ambiental Libro VI De la Calidad Ambiental y sus normas técnicas o las regulaciones ambientales vigentes.

## CAPITULO VI MECANISMOS DE INFORMACION Y PARTICIPACION SOCIAL

**Art. 101.-** Acceso a la Documentación Ambiental.- Las entidades ambientales, en todos sus niveles pondrán a disposición de la ciudadanía todo tipo de informes de los regulados sobre sus planes, auditorías, estudios y otros documentos ambientales. Estos documentos reposarán en la biblioteca, archivos u oficinas de dichas entidades ambientales de manera permanente, así como, de disponerlos, en el portal de Internet de la entidad ambiental de control mientras dura el proceso de revisión y aprobación. Estos documentos podrán ser fotocopiados a costo del interesado. En caso de existir detalles técnicos que constituyan secreto industrial del regulado, la página o partes específicas serán restringidas, pero el resto del documento estará disponible.

**Art. 102.-** Sistema de Información Ambiental Nacional.- Las entidades miembros del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental remitirán la totalidad de la

información en materia de prevención y control de la contaminación a la Autoridad Ambiental Nacional al menos una vez por año en un plazo no mayor a 60 días posteriores a la finalización del año calendario para su incorporación en el registro correspondiente del Sistema de Información

Ambiental Nacional, acorde con los lineamientos que para el efecto establecerá la Autoridad Ambiental Nacional. Esta información será de carácter público y formará parte de la Red Nacional de Información Ambiental, la que tiene por objeto registrar, analizar, calificar, sintetizar y difundir la información ambiental nacional. Esta información estará disponible en el portal de Internet de la Autoridad Ambiental Nacional y será actualizada al menos de manera anual en el primer trimestre de cada año.

**Art. 103.-** Difusión de la Información Ambiental.- La entidad ambiental de control publicará una vez al año, durante el primer trimestre, en el diario de mayor circulación de su jurisdicción y en su portal de internet, un listado de los regulados que presentaron informes de auditoría ambiental de cumplimiento con las normativas ambientales vigentes y con su plan de manejo ambiental durante el año inmediato anterior y el resultado de la revisión del informe de auditoría ambiental por parte de la autoridad. El contenido mínimo del extracto será el siguiente:

- a) Nombre de la persona natural o jurídica responsable del proyecto, obra o actividad, indicando el nombre del proyecto o actividad;
- b) Breve descripción del tipo de proyecto o actividad de que se trata; c) Ubicación del lugar o zona (parroquia, ciudad, cantón, provincia) en la que se encuentra el proyecto o actividad.

**Art. 104.-** Presentación de Observaciones.- Las personas u organizaciones de cualquier tipo, domiciliadas en el país, con interés directo o no en la actividad, informarán por escrito a la entidad ambiental de control sus observaciones a los planes de manejo o auditorías ambientales que estén siendo o hayan sido revisados. La entidad ambiental de control podrá aceptar o rechazar las observaciones efectuadas. De acogerlas, los responsables de las actividades de las que tratan los documentos, deberán efectuar los alcances que dichas observaciones conlleven.

Si las observaciones son rechazadas por la entidad ambiental de control, los individuos u organizaciones de la sociedad civil, podrán insistir en las mismas, utilizando los recursos administrativos del caso.

**Art. 105.-** Denuncias Cívicas.- Para denunciar las infracciones ambientales de cualquier tipo, la ciudadanía presentará a la entidad ambiental de control, en forma escrita, una descripción del acto que se denuncia, su localización y posibles autores del hecho. De comprobarse los hechos denunciados, la entidad ambiental procederá a sancionar a los autores y/o poner el caso en manos de los jueces civiles o penales correspondientes. La entidad ambiental de control, solicitará la realización inmediata de una Auditoría Ambiental de Cumplimiento.

En caso de existir denuncias en contra de una entidad ambiental de control, de un regulador ambiental por recurso natural o de un regulador ambiental sectorial, éstas se dirigirán a la Contraloría General del Estado y al Ministerio del Ambiente.

En caso de que la denuncia verse sobre actuación ineficiente de los entes de control ambiental en sucesos ambientales que están actualmente en curso, el Ministerio del

Ambiente deberá adoptar en forma perentoria, las medidas administrativas o técnicas necesarias para evitar que tal suceso afecte a la ciudadanía, los recursos o ecosistemas naturales. Para efectuar estas denuncias, no será necesaria la fianza a que se refiere el Art. 42 de la LGA.

**Art. 106.-** Información de Impactos Específicos.- Las entidades ambientales de control, los reguladores ambientales por recurso natural y los reguladores, ambientales sectoriales informarán oportuna y suficientemente los impactos ambientales actuales o potenciales que por cualquier motivo afectaren directa o indirectamente a una área geográfica, sector socioeconómico o grupo social. Esta información se la proporcionará en forma directa y/o a través de medios de información.

## CAPITULO VII DE LAS NORMAS AMBIENTALES

### Sección I

#### Consideraciones Generales de las Normas Técnicas de Calidad Ambiental, Emisión y Descarga

**Art. 107.-** Elaboración de Normas.- Las normas técnicas de calidad ambiental y de emisión y descargas, serán elaboradas mediante procesos participativos de discusión y análisis en el Sistema, Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental. Estas normas serán dictadas mediante acto administrativo de la autoridad ambiental competente.

**Art. 108.-** Etapas para la Elaboración de Normas.- Para la elaboración de las normas de calidad ambiental, emisión, descargas y vertidos, se observará lo dispuesto en el Art. 4 de la Ley de Gestión Ambiental, así se desarrollarán las siguientes etapas:

- a) Desarrollo de los estudios científicos, técnicos y económicos necesarios;
- b) Consultas a nivel del Consejo Nacional de Desarrollo Sustentable y del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental, así como a organismos competentes públicos y privados y de la sociedad civil; c) Análisis de las observaciones recibidas.

**Art. 109.-** Comités Operativos o Consejos Asesores.- El Ministerio del Ambiente, creará Comités Operativos Ad hoc que intervengan en la elaboración y revisión de una determinada norma o de un grupo de normas afines. Cada comité estará constituido por representantes del Sistema Descentralizado de Gestión Ambiental, según el tipo de norma y expertos de los organismos de educación superior y del sector privado. Tales representantes serán designados por el Consejo Nacional de Desarrollo Sustentable.

**Art. 110.-** Reformas.- Cualquier reforma a las normas técnicas de los anexos al presente Libro VI De la Calidad Ambiental deberá estar fundamentada en investigaciones científicas de largo plazo y basándose en la información que proveerá la aplicación del presente en sus primeros años.

**Art. 111.-** Objetivos de Calidad Ambiental.- Las normas técnicas de calidad ambiental y de emisión y descarga guardarán concordancia con los planes de prevención y control de la contaminación, en los ámbitos local, provincial, sectorial o de gestión del recurso y con el presente Libro VI De la Calidad Ambiental. De acuerdo a los objetivos de calidad ambiental establecidos para la prevención y control de la contaminación ambiental, se dictará normas técnicas de emisión y descarga nacionales, regionales, provinciales o locales, sectoriales, o para ecosistemas o áreas naturales específicas.

**Art. 112.-** Reautorización.- Toda norma de calidad ambiental, y de emisión y descarga será revisada, al menos una vez cada cinco años. Sin embargo, en ningún caso una norma técnica podrá ser revisada antes del primer año de su vigencia.

**Art. 113.-** Revisión de Normas Técnicas.- Dentro del ámbito del presente Libro VI De la Calidad Ambiental, cualquier persona u organización de la sociedad civil podrá solicitar, mediante nota escrita dirigida al Ministerio del Ambiente y fundamentada en estudios científicos, económicos u otros de general reconocimiento, el inicio de un proceso de revisión de cualquier norma técnica ambiental.

## Sección II Elaboración de las Normas de Calidad Ambiental

**Art. 114.-** Criterios para la Elaboración de Normas de Calidad Ambiental.-

En la elaboración de una norma de calidad ambiental deberán considerarse, al menos, los siguientes criterios:

- a) La gravedad y la frecuencia del daño y de los efectos adversos observados;
- b) La cantidad de población y fragilidad del ambiente expuesto;
- c) La localización, abundancia, persistencia y origen del contaminante en el ambiente; y,
- d) La transformación ambiental o alteraciones metabólicas secundarias del contaminante.

**Art. 115.-** Información Técnica que deben contener las Normas.- Toda norma de calidad ambiental señalará los valores de las concentraciones/niveles permisibles y períodos máximos y mínimos de elementos, compuestos, sustancias, derivados químico, o biológicos, energías, radiaciones, vibraciones, ruidos, o combinación de ellos.

**Art. 116.-** Recopilación de Información Científica.- Para la elaboración de las normas de calidad ambiental, el Ministerio del Ambiente recopilará los antecedentes y se encargará de la preparación de los estudios o investigaciones científicas, epidemiológicas, clínicas, toxicológicas y otros que sean necesarios, para establecer los niveles de seguridad ambiental para la sociedad y los ecosistemas. Los estudios deberán efectuarse en coordinación con las entidades públicas, privadas o académicas que el Ministerio del Ambiente considere apropiadas, principalmente con la Autoridad Nacional del Recurso y la Autoridad Nacional de Salud.

En especial, estas investigaciones o estudios deberán: a) Identificar y caracterizar los elementos, compuestos, sustancias, derivados químicos o biológicos, energías, radiación, vibraciones, ruidos, o combinación de ellos, cuya presencia o carencia en el ambiente pueda constituir un riesgo para la vida o la salud de la población o el ambiente;

b) Describir la distribución de las fuentes o actividades que potencialmente pueden causar contaminación en el país, identificando el nivel actual, natural o antropogénico, a que se refiere el literal a) del presente Artículo existente en los respectivos medios;

c) Identificar y caracterizar la vulnerabilidad (física, ambiental, social, económica) y el riesgo a la vida humana, bienes, servicios y al ambiente en general;

d) Recopilar la información disponible acerca de los efectos adversos producidos por la exposición o carencia en la población el ambiente, tanto desde el punto de vista epidemiológico como toxicológico, del elemento en estudio a que se refiere el literal a) de este artículo;

e) Identificar las vías, fuentes, rutas, y medios de exposición o carencia;

f) Describir los efectos independientes, aditivos, acumulativos, sinérgicos o inhibidores de los elementos, compuestos, sustancias, derivados químicos o biológicos, energías, radiaciones, vibraciones, ruidos, o combinación de ellos; g) Determinar la capacidad de asimilación y de auto depuración de los cuerpos receptores.

**Art. 117.- Normas Técnicas Especiales.-** De considerarlo necesario, la AAN expedirá, normas técnicas ambientales de calidad para agua, aire y suelo, en áreas naturales, protegidas o no, que por su fragilidad y exposición a contaminantes de cualquier tipo, requieran protección especial.

### Sección III Control del Cumplimiento de las Normas de Calidad Ambiental

**Art. 118.- Monitoreo Ambiental.-** El cumplimiento de la norma de calidad ambiental deberá verificarse mediante el monitoreo ambiental respectivo por parte de la entidad ambiental de control. El incumplimiento de las normas de calidad ambiental para un recurso dará lugar a la revisión de las normas de descargas, emisiones o vertidos que se encuentren en vigencia y a la revisión del estado de cumplimiento de las regulaciones ambientales por parte de los regulados que afectan al recurso en cuestión, y de ser necesario a la expedición de una nueva norma técnica ambiental para emisiones, descargas o vertidos, conforme a los procedimientos descritos en el presente Libro VI De la Calidad Ambiental. Esta acción deberá ser prioridad de la Autoridad Ambiental Nacional.

**Art. 119.- Emergencia Ambiental.-** Toda norma de calidad ambiental deberá señalar los valores críticos que sea necesario observar para efectuar declaraciones de emergencia ambiental. Así mismo, las normas deberán señalar las metodologías de medición y control, las que corresponderán, en caso de existir, a aquellas elaboradas por el instituto Nacional de Normalización Ecuatoriano (INEN). En caso de no existir normas de medición y control a escala nacional deberán adoptarse normas internacionales como las de la Organización Mundial de la Salud, Sociedad Americana para Ensayos y Materiales (ASTM) o la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos de América (USEPA).

### Sección IV Elaboración de las Normas de Emisión y Descarga

**Art. 120.- Criterios para la Elaboración de Normas Técnicas de Emisión,**

**Descarga y Vertidos.-** Para determinar las normas de emisión, descarga y vertidos deberán considerarse los siguientes aspectos:

- a) Los tipos de fuentes o actividades reguladas;
- b) Los valores de fondo o distribución del contaminante en el área de aplicación de la norma, su metodología de medición y los resultados encontrados;
- c) La relación entre las emisiones, descargas o descargas del contaminante y la calidad ambiental del recurso;
- d) La capacidad de asimilación y de auto depuración del medio receptor o recurso involucrado en la materia normada;
- e) Los efectos que produce el contaminante sobre la salud de las personas, la flora o la fauna u otros elementos del ambiente como, infraestructura, monumentos, etc.; y,
- f) Las tecnologías aplicadas a cada caso y un análisis de la factibilidad técnica

y económica de su implementación.

**Art. 121.-** Contenido de las Normas Técnicas de Emisiones, Vertidos y Descargas.- Toda norma de emisión, vertidos y descarga contendrá al menos los siguientes datos técnicos:

a) La cantidad y concentración o niveles permisibles para un contaminante medida en la chimenea, descarga de la fuente emisora o donde las buenas prácticas de ingeniería lo determinen ambientalmente apropiado;

b) Los objetivos de protección ambiental y resultados esperados con la aplicación de la norma;

c) El ámbito territorial de su aplicación;

d) Los plazos y niveles programados para el cumplimiento de la norma; y,

e) Los métodos de medición y control, las que corresponderán, en caso de existir, aquellas elaboradas por el Instituto Nacional de Normalización Ecuatoriano (INEN). En caso de no existir normas de medición y control a escala nacional deberán adoptarse las normas de Sociedad Americana para Ensayos y Materiales (ASTM) o de la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos de América (USEPA).

Las Normas Técnicas de Emisiones, Vertidos y Descargas deberán observar lo establecido en el artículo precedente de la presente Sección.

#### Sección V Control del Cumplimiento de las Normas de Emisión y Descarga

**Art. 122.-** Monitoreo Ambiental.- El cumplimiento de las normas de emisión y descarga deberá verificarse mediante el monitoreo ambiental respectivo por parte del regulado. Sin embargo, la entidad ambiental de control realizará mediciones o monitoreos cuando lo considere necesario.

**Art. 123.-** Reporte.- La información derivada del monitoreo ambiental deberá ser reportada por el regulado a la entidad ambiental de control.

### CAPITULO VIII DE LAS ACCIONES DE CONTROL

#### Sección I De las Acciones Administrativas y Contencioso Administrativas

**Art. 124.-** Procesos Administrativos.- Para sancionar las infracciones a la Ley de Gestión Ambiental y la Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental el funcionario máximo de las entidades ambientales de control u otras que tengan esta atribución, instaurará un proceso administrativo siguiendo, en lo aplicable y replicable, el procedimiento previsto en los Artículos 213 a 230 inclusive del Código de la Salud.

A más de la sanción administrativa, las autoridades ambientales tienen la obligación de presentar la acción civil correspondiente para lograr el pago de los daños y perjuicios ambientales de parte del responsable. En caso de surgir responsabilidades penales presentará la causa a los jueces correspondientes. En el caso de que las entidades ambientales de control, los reguladores ambientales sectoriales o los reguladores ambientales por recurso natural cuenten con un procedimiento determinado en sus propios instrumentos normativos, utilizarán éstos en la sanción de infracciones y tomarán las normas de los Artículos 213 a 230 inclusive del Código de la Salud, como normas supletorias.

**Art. 125.-** Plazo para Obtener Permisos.- Cuando las entidades ambientales de control detectaren que los regulados ambientales incumplen las normas de protección ambiental, así como otras obligaciones ambientales, tuvieren pendiente autorizaciones, permisos, falta de aprobación de estudios, evaluaciones y otros documentos o estudios solicitados por la entidad ambiental de control, concederá un término perentorio de 30 días para que el regulado corrija el incumplimiento u obtengan las autorizaciones, permisos, estudios y evaluaciones que haya a lugar. Posteriormente la entidad ambiental de control verificará el cumplimiento y efectividad de las medidas adoptadas.

Si el incumplimiento de las normas de protección ocasionare contaminación o deterioro ambiental de cualquier tipo, la autoridad ambiental de control impondrá una multa que dependiendo de la gravedad de la contaminación o deterioro ocasionados, será fijada entre 20 y 200 salarios básicos unificados, sin perjuicio de las acciones civiles a que haya lugar. Esta sanción no obstaculizará la concesión del término de que trata el inciso anterior.

En caso de reincidencia en el incumplimiento de las normas y obligaciones ambientales, la entidad ambiental de control procederá a suspender provisionalmente, en forma total o parcial la actividad, proyecto u obra respectivos. Esta suspensión durará mientras el regulado no cumpla con las medidas solicitadas por la entidad ambiental de control, cuyo plazo no deberá exceder los 30 días. En caso de exceder este plazo, la entidad ambiental de control suspenderá definitivamente los permisos y/o revocará todas las aprobaciones y autorizaciones administrativas que obren en favor del regulado, sin los cuales éste no podrá proseguir con su actividad, proyecto u obra.

**Art. 126.-** Archivo de Regulados Ambientales.- A fin de dar seguimiento al desempeño ambiental de cada persona natural o jurídica regulados, la entidad ambiental de control creará un archivo en el que se compilarán todas sus incidencias administrativas desde el inicio hasta el cierre de sus operaciones. Esta información será pública y su falta en el archivo será considerada una negligencia grave de parte de la entidad ambiental de control, la que será investigada para establecer las responsabilidades administrativas o penales que correspondan.

## Sección II De las Acciones de Fiscalización y Control

**Art. 127.-** Aplicación de Normas y Políticas.- Para promover la correcta y eficaz aplicación de las políticas, legislación y regulaciones ambientales por parte de las entidades, del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental, la Autoridad Ambiental Nacional desarrollará e implantará con la aprobación del Consejo Nacional de Desarrollo Sustentable, un sistema para calificar el desempeño de estas entidades respecto al cumplimiento de las metas de calidad ambiental y de desempeño ambiental de los regulados en sus respectivas jurisdicciones.

**Art. 128.-** Evaluación.- La evaluación del cumplimiento de las políticas y regulaciones ambientales por parte de los miembros del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental se efectuará principalmente, pero no exclusivamente, respecto de:

- a) Cumplimiento de las Políticas Nacionales, Sectoriales y Seccionales;
- b) Cumplimiento de los objetivos ambientales nacionales, sectoriales o seccionales según corresponda;
- c) Cumplimiento de su plan anual ambiental según corresponda.

**Art. 129.-** Calificación de los Regulados.- La Autoridad Ambiental Nacional desarrollará e implantará, un sistema mediante el cual las entidades ambientales de control calificarán el desempeño de los regulados bajo su jurisdicción respecto al cumplimiento de su plan de manejo y de las regulaciones ambientales vigentes, sin perjuicio de las iniciativas sobre este sistema desarrollen las propias entidades ambientales de control.

**Art. 130.-** Posición Relativa.- Los resultados de esta calificación y su posición relativa serán de carácter público y formará parte de la Red Nacional de Información Ambiental. Se publicará una lista de posición para reguladores y regulados. Esta información estará disponible en el portal de Internet de la Autoridad Ambiental Nacional y será actualizada al menos de manera anual en el primer trimestre de cada año.

**Art. 131.-** Informe Anual.- El Ministerio del Ambiente y el Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental, presentarán anualmente al Consejo Nacional de Desarrollo Sustentable un informe sobre la efectividad institucional de las entidades del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental en la aplicación de las diferentes atribuciones en materia de prevención y control de la contaminación ambiental. Estos informes serán aplicados en la toma de decisiones para implementar el proceso de descentralización en materia ambiental. Estarán disponibles en el portal de internet de la Autoridad Ambiental Nacional.

## CAPITULO IX FINANCIAMIENTO

**Art. 132.-** Derechos y Costos Administrativos.- El Ministerio del Ambiente fijará anualmente los derechos y costos que los regulados deberán cancelar por concepto del control ambiental que se efectúa a sus actividades, proyectos u obras, las inspecciones, muestreos, análisis, revisión de documentos técnicos y otras medidas que sean necesarias.

Las entidades del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental mantendrán los derechos que se hayan fijado en sus propios instrumentos normativos, sin embargo, la autoridad ambiental nacional dictará lineamientos para unificar el sistema de derechos y cargos ambientales a nivel nacional.

Estos derechos, deberán ser pagados directamente por el regulado. Cuando no se realice el pago correspondiente, el cobro se realizará través de la jurisdicción coactiva por la entidad ambiental de control, lo cual incrementará su valor por concepto de intereses y derechos administrativos adicionales por el incumplimiento. Sin perjuicio de otras sanciones que haya a lugar.

**Art. 133.-** Tasa por Vertidos.- La tasa por vertidos es el pago del regulado al estado ecuatoriano por el servicio ambiental del uso del recurso agua, aire y suelo como sumidero o receptor de las descargas, emisiones, vertidos y desechos de su actividad.

La tasa por vertidos al ambiente será fijada por las municipalidades o consejos provinciales mediante ordenanza, independientemente de que sea descentralizada en su favor la atribución de entidad ambiental de control. Para fijar el monto de esta tasa, el Ministerio de Ambiente proporcionará asistencia técnica a las municipalidades del país, si lo necesitaren, en concordancia y sujeción a los lineamientos de la Norma Técnica que este Ministerio expedirá para este fin.

El incumplimiento de pago de la tasa por vertidos al ambiente significará la suspensión del otorgamiento de permisos y autorizaciones que la entidad ambiental de control deba efectuar en favor de los regulados.

**Art. 134.-** Objetivo del Cobro de las Tasas, Derechos y Costos Ambientales.- Las tasas, derechos y costos ambientales buscarán cubrir las inversiones para la conservación y recuperación ambiental, prevención y control de la contaminación de recurso naturales, así como los gastos de planificación, estudios ambientales, administración, operación y mantenimiento, la depreciación de la infraestructura, costo de los capitales propios y ajenos invertidos en los servicios y costos de regulación interna, monitoreo y control. Todo bajo condiciones normales de eficiencia.

**Art. 135.-** Mecanismo para el Cobro de la Tasas por Vertidos en Sistemas de Alcantarillado.- Cuando el regulado descarga a un sistema de alcantarillado, la empresa operadora de este sistema cobrará a nombre de la entidad ambiental de control la tasa por descargas, emisiones y vertidos en función de la descarga que se espera hacia el cuerpo receptor una vez que ha sido tratada esa descarga por la planta de tratamiento de la empresa operadora. La empresa operadora del sistema cobrará por el tratamiento de las aguas que ingresan al sistema. Este cobro es independiente de la tasa por vertidos.

**Art. 136.-** Concordancia con Parámetros.- Las descargas, emisiones, y vertidos del regulado deberán estar en cumplimiento con el presente Libro VI De la Calidad Ambiental y las normas técnicas ambientales nacionales o las que se dictaren en el cantón y provincia en el que se encuentran las actividades.

**Art. 137.-** Utilización Exclusiva de Recursos Recaudados por Tasas y Derechos.- Los recursos recaudados por concepto de tasas y derechos por vertidos serán invertidos en el mantenimiento y conservación ambiental de la jurisdicción en que fueron generados.

## CAPITULO X INCENTIVOS

**Art. 138.-** Generación de Incentivos.- El Ministerio del Ambiente desarrollará proyectos para crear incentivos que mejoren el desempeño ambiental de los regulados a nivel nacional, así como apoyar a los regulados a adaptar sus actividades a las normas técnicas del presente reglamento. Con este fin, el Ministerio del Ambiente asesorará al Ministerio de Finanzas para buscar opciones que permitan lograr incentivos ambientales y presentará propuestas a organismos internacionales al amparo de los convenios suscritos por el país en material ambiental.

**Art. 139.-** Priorización.- Los incentivos económicos que se dispongan, serán priorizados hacia aquellas ramas de actividad con mayor potencial de causar contaminación.

**Art. 140.-** Descuentos por Cumplimiento.- Aquellos regulados que a juicio de la entidad ambiental de control presenten un historial de cumplimiento con el presente reglamento y sus normas, y otras leyes y reglamentos ambientales aplicables a las actividades del regulado, estable en el tiempo, esto es un cumplimiento consistente mayor a dos años, recibirá descuento sobre las tasas, derechos y costos que establezca la entidad de control. Se exceptúan la tasa por vertidos.

**Art. 141.-** Acuerdos.- De existir incentivos internacionales a los que los regulados del país puedan acceder, el Ministerio del Ambiente extenderá acuerdos de Buen Desempeño

Ambiental a aquellos regulados que en el año inmediato anterior hubieren cumplido con las normas técnicas y satisfecho las tasas, derechos y costos ambientales.

**Art. 142.- Mérito Ambiental.-** Sobre la base del monitoreo y seguimiento ambiental que efectúan las autoridades de control, el Ministerio del Ambiente conjuntamente con la comunidad académica y ambientalista del país, concederá de manera anual a las actividades socio - económicas que se desarrollen en el territorio nacional, el "Reconocimiento al Mérito Ambiental" a sus productos, procesos o prácticas. Este reconocimiento a los receptores del mismo informa que la actividad de un regulado cumple, a la fecha de expedición del mismo, con las políticas y regulaciones ambientales del país, lo cual será refrendado por el Gobierno Nacional, y los centros académicos y ambientalistas participantes.

Así, a fin de incentivar la comercialización de productos y servicios ambientalmente responsables, el Ministerio del Ambiente concederá el derecho de uso del "Reconocimiento al Mérito Ambiental" a las actividades seleccionadas.

**Art. 143.- Limitaciones al Uso del Reconocimiento al Merito Ambiental.-** El "Reconocimiento al Mérito Ambiental" solo será otorgado a aquellas actividades que durante el ejercicio económico inmediato anterior hayan demostrado su fiel cumplimiento a los planes ambientales respectivos. Mientras mantengan esta condición, el Reconocimiento podrá ser utilizado en sus productos.

**Art. 144.- Incentivos Morales.-** Las entidades de gestión y control ambiental en todos los niveles administrativos, establecerán programas de incentivos morales apropiados para promover el espíritu ambiental en su respectiva área de competencia.

**Art. 145.- Mérito Cívico - Ambiental.-** La Autoridad Ambiental Nacional concederá el Reconocimiento al Mérito Cívico Ambiental en favor de las personas naturales o jurídicas privadas o públicas o para las comunidades cuyas prácticas y actividades hayan contribuido significativamente en la prevención y control de la contaminación ambiental.

## CAPITULO XI EDUCACION, PROMOCION Y DIFUSION

**Art. 146.- Capacitación.-** El Ministerio del Ambiente, deberá informar y capacitar a los gobiernos seccionales, las entidades del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental y a la sociedad civil en general, sobre la aplicación del presente Libro VI De la Calidad Ambiental y sus normas técnicas.

**Art. 147.- Promoción.-** Las entidades del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental, dentro de sus correspondientes límites de actuación, elaborarán y pondrán en práctica los planes, campañas y otras actividades tendientes a la educación y difusión de lo que el problema de la contaminación de los recursos significa, sus consecuencias y, en general, los medios para prevenirla y controlarla.

**Art. 148.- ASISTENCIA TECNICA.-** El Ministerio del Ambiente brindará asistencia técnica al Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, a fin de incluir en los programas educativos la enseñanza de las ciencias ambientales y las formas de prevención de la contaminación ambiental. Se dará énfasis en estos estudios, a la aplicación a la realidad local. EL Ministerio del Ambiente suscribirá convenios con las Universidades y Escuelas Politécnicas y la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT), para promover

y auspiciar la investigación científica y tecnológica relacionada con la prevención de la contaminación y la forma de controlarla, incluyendo dentro de sus programas de estudio las prácticas y cursos correspondientes, así como la difusión en tesis, revistas y otros medios, de las recomendaciones a que haya lugar.

**Art. 149.-** Difusión.- El Ministerio del Ambiente deberá contar con un programa de difusión apropiado para este Libro VI De la Calidad Ambiental y para los cambios que se efectúen al mismo y a sus normas técnicas.

**Art. 150.-** Publicación.- En coordinación con las entidades del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental, el Ministerio del Ambiente publicará el 5 de junio de cada año un listado de productos, servicios y tecnologías de prohibida fabricación, importación, comercialización, transporte y utilización. También publicará la lista de aquellos productos que han sido prohibidos en otros países. Esta publicación se la efectuará en periódicos de amplia circulación nacional y se mantendrán y actualizarán periódicamente en el portal que la autoridad ambiental nacional mantenga en el internet.

## LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

EL PLENO DE LA ASAMBLEA CONSTITUYENTE

Considerando:

Que, es necesario crear un Sistema de Contratación Pública que articule y armonice a todas las instancias, organismos e instituciones en los ámbitos de planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios así como en la ejecución de obras públicas que se realicen con recursos públicos;

Que, la ausencia de planificación y de políticas de compras públicas ha derivado en discrecionalidad y desperdicio de recursos públicos por parte de las instituciones contratantes del Estado;

Que, es indispensable innovar la contratación mediante procedimientos ágiles, transparentes, eficientes y tecnológicamente actualizados, que impliquen ahorro de recursos y que faciliten las labores de control tanto de las Entidades Contratantes como de los propios proveedores de obras, bienes y servicios y de la ciudadanía en general;

Que, los recursos públicos que se emplean en la ejecución de obras y en la adquisición de bienes y servicios, deben servir como elemento dinamizador de la economía local y nacional, identificando la capacidad ecuatoriana y promoviendo la generación de ofertas competitivas;

Que, a través de la promoción de la producción nacional, los recursos estatales destinados a la contratación pública fomentarán la generación de empleo, la industria, la asociatividad y la redistribución de la riqueza;

Que, es necesario utilizar los mecanismos tecnológicos que permitan socializar los requerimientos de las Entidades Contratantes y la participación del mayor número de personas naturales y jurídicas en los procesos contractuales que el Estado Ecuatoriano emprenda; y,

En ejercicio de sus atribuciones expide la siguiente,

### LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

#### Título I

#### GENERALIDADES

Art. 1.- Objeto y ámbito.- Esta Ley establece el Sistema Nacional de Contratación Pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen:

1. Los Organismos y dependencias de las Funciones del Estado.

2. Los Organismos Electorales.
3. Los Organismos de Control y Regulación.
4. Las entidades que integran el Régimen Seccional Autónomo.
5. Los Organismos y entidades creados por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
6. Las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos.
7. Las corporaciones, fundaciones o sociedades civiles en cualquiera de los siguientes casos: a) estén integradas o se conformen mayoritariamente con cualquiera de los organismos y entidades señaladas en los números 1 al 6 de este artículo o, en general por instituciones del Estado; o, b) que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título se realicen a favor del Estado o de sus instituciones; siempre que su capital o los recursos que se le asignen, esté integrado en el cincuenta (50%) por ciento o más con participación estatal; y en general toda contratación en que se utilice, en cada caso, recursos públicos en más del cincuenta (50%) por ciento del costo del respectivo contrato.
8. Las compañías mercantiles cualquiera hubiere sido o fuere su origen, creación o constitución que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título se realicen a favor del Estado o de sus instituciones; siempre que su capital, patrimonio o los recursos que se le asignen, esté integrado en el cincuenta (50%) por ciento o más con participación estatal; y en general toda contratación en que se utilice, en cada caso, recursos públicos en más del cincuenta (50%) por ciento del costo del respectivo contrato. Se exceptúan las personas jurídicas a las que se refiere el numeral 8 del artículo 2 de esta Ley, que se someterán al régimen establecido en esa norma.

Art. 2.- Régimen especial.- Se someterán a la normativa específica que para el efecto dicte el Presidente de la República en el Reglamento General a esta Ley, bajo criterios de selectividad, los procedimientos precontractuales de las siguientes contrataciones:

1. Las de adquisición de fármacos que celebren las entidades que presten servicios de salud, incluido el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social;
2. Las calificadas por el Presidente de la República como necesarias para la seguridad interna y externa del Estado, y cuya ejecución esté a cargo de las Fuerzas Armadas o de la Policía Nacional;
3. Aquellas cuyo objeto sea la ejecución de actividades de comunicación social destinadas a

la información de las acciones del Gobierno Nacional o de las Entidades Contratantes;

4. Las que tengan por objeto la prestación de servicios de asesoría y patrocinio en materia jurídica requeridas por el Gobierno Nacional o las Entidades Contratantes;

5. Aquellas cuyo objeto sea la ejecución de una obra artística literaria o científica;

6. Las de adquisición de repuestos o accesorios que se requieran para el mantenimiento de equipos y maquinarias a cargo de las Entidades Contratantes, siempre que los mismos no se encuentren incluidos en el Catálogo Electrónico del Portal de COMPRASPÚBLICAS;

7. Los de transporte de correo internacional y los de transporte interno de correo, que se registrarán por los convenios internacionales, o las disposiciones legales y reglamentarias dictadas para el efecto, según corresponda;

8. (Sustituido por la Disposición Final Segunda, num. 1.7.1, de la Ley s/n, R.O. 48-S, 16 de octubre de 2009).- Los que celebren el Estado con entidades del sector público, éstas entre sí, o aquellas con empresas públicas o empresas cuyo capital suscrito pertenezca, por lo menos en el cincuenta (50%) por ciento a entidades de derecho público o sus subsidiarias; y las empresas entre sí.

También los contratos que celebren las entidades del sector público o empresas públicas o empresas cuyo capital suscrito pertenezca por lo menos en cincuenta (50%) por ciento a entidades de derecho público, o sus subsidiarias, con empresas en las que los Estados de la Comunidad Internacional participen en por lo menos el cincuenta (50%) por ciento, o sus subsidiarias.

El régimen especial previsto en este numeral para las empresas públicas o empresas cuyo capital suscrito pertenezca, por lo menos en cincuenta (50%) por ciento a entidades de derecho público o sus subsidiarias se aplicará únicamente para el giro específico del negocio; en cuanto al giro común se aplicará el régimen común previsto en esta Ley.

La determinación de giro específico y común le corresponderá al Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Contratación Pública; y,

9. Los que celebran las instituciones del sistema financiero y de seguros en las que el Estado o sus instituciones son accionistas únicos o mayoritarios; y, los que celebren las subsidiarias de derecho privado de las empresas estatales o públicas o de las sociedades mercantiles de derecho privado en las que el Estado o sus instituciones tengan participación accionaria o de capital superior al cincuenta (50%) por ciento, exclusivamente para actividades específicas en sectores estratégicos definidos por el Ministerio del Ramo.

(En el presente artículo se ha aplicado la Fe de Erratas publicada en el Suplemento del Registro Oficial 409 del 22-VIII-2008, por la cual, en el numeral 8 se agrega una "y" a continuación de la frase "...por lo menos en cincuenta (50%) por ciento a entidades de derecho público".)

Art. 3.- Contratos financiados con préstamos y cooperación internacional.- En las contrataciones que se financien, previo convenio, con fondos provenientes de organismos

multilaterales de crédito de los cuales el Ecuador sea miembro, o, en las contrataciones que se financien con fondos reembolsables o no reembolsables provenientes de financiamiento de gobierno a gobierno; u organismos internacionales de cooperación, se observará lo acordado en los respectivos convenios. Lo no previsto en dichos convenios se regirá por las disposiciones de esta Ley.

Art. 4.- Principios.- Para la aplicación de esta Ley y de los contratos que de ella deriven, se observarán los principios de legalidad, trato justo, igualdad, calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia, publicidad; y, participación nacional.

Art. 5.- Interpretación.- Los procedimientos y los contratos sometidos a esta Ley se interpretarán y ejecutarán conforme los principios referidos en el artículo anterior y tomando en cuenta la necesidad de precautelar los intereses públicos y la debida ejecución del contrato.

Art. 6.- Definiciones.-

1. Adjudicación: Es el acto administrativo por el cual la máxima autoridad o el órgano competente otorga derechos y obligaciones de manera directa al oferente seleccionado, surte efecto a partir de su notificación y solo será impugnable a través de los procedimientos establecidos en esta Ley.

2. Bienes y Servicios Normalizados: Objeto de contratación cuyas características o especificaciones técnicas se hallen homologados y catalogados.

3. Catálogo Electrónico: Registro de bienes y servicios normalizados publicados en el portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec) para su contratación directa como resultante de la aplicación de convenios marco.

4. Compra de Inclusión: Estudio realizado por la Entidad Contratante en la fase pre contractual que tiene por finalidad propiciar la participación local de artesanos, de la micro y pequeñas empresas en los procedimientos regidos por esta Ley, acorde con la normativa y metodología definida por el Instituto Nacional de Contratación Pública en coordinación con los ministerios que ejerzan competencia en el área social. Las conclusiones de la Compra de Inclusión se deberán reflejar en los Pliegos.

5. Contratación Pública: Se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría. Se entenderá que cuando el contrato implique la fabricación, manufactura o producción de bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes. Se incluyen también dentro de la contratación de bienes a los de arrendamiento mercantil con opción de compra.

6. Contratista: Es la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, o asociación de éstas, contratada por las Entidades Contratantes para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría.

Mediante D.E. 1793 (R.O. 621-S del 26 de junio de 2009) se dispone que el requisito previo a la calificación y habilitación de una persona jurídica como oferente será la plena

identificación de las personas naturales que intervienen en calidad de accionistas de la empresa; al ser accionistas otras compañías, se requiere determinar las personas naturales que participan de la misma, con la finalidad de establecer las inhabilidades determinadas en los Arts. 62, 63 y 64 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; en cuanto al domicilio de las personas jurídicas, se establece que las compañías radicadas en los "paraísos fiscales" determinados por el SRI, serán descalificadas. La falta de notificación a la institución contratante y de aceptación de ésta, de la transferencia, cesión, enajenación, bajo cualquier modalidad, de las acciones, participaciones que sea igual o más del 25% del capital; será causal de terminación unilateral y anticipada del contrato prevista en el Art. 78 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

7. Consultor: Persona natural o jurídica, nacional o extranjera, facultada para proveer servicios de consultoría, de conformidad con esta Ley.

8. Consultoría: Se refiere a la prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización, auditoría y evaluación de proyectos ex ante y ex post, el desarrollo de software o programas informáticos así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal que no constituya parte del régimen especial indicado en el número 4 del artículo 2, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.

9. Convenio Marco: Es la modalidad con la cual el Instituto Nacional de Contratación Pública selecciona los proveedores cuyos bienes y servicios serán ofertados en el catálogo electrónico a fin de ser adquiridos o contratados de manera directa por las Entidades Contratantes en la forma, plazo y demás condiciones establecidas en dicho Convenio.

10. Desagregación Tecnológica: Estudio pormenorizado que realiza la Entidad Contratante en la fase pre contractual, en base a la normativa y metodología definida por el Instituto Nacional de Contratación Pública en coordinación con el Ministerio de Industrias y Competitividad, sobre las características técnicas del proyecto y de cada uno de los componentes objeto de la contratación, en relación a la capacidad tecnológica del sistema productivo del país, con el fin de mejorar la posición de negociación de la Entidad Contratante, aprovechar la oferta nacional de bienes, obras y servicios acorde con los requerimientos técnicos demandados, y determinar la participación nacional. Las recomendaciones de la Desagregación Tecnológica deberán estar contenidas en los Pliegos de manera obligatoria.

Mediante D.E. 1558 (R.O. 525, 10-II-2009) se reemplazó al "Ministerio de Industrias y Competitividad" por el "Ministerio de Industrias"; este fue renombrado, nuevamente, como "Ministerio de Industrias y Productividad" mediante D.E. 1633 (R.O. 566, 8-IV-2009).

11. Empresas Subsidiarias: Para efectos de esta Ley son las personas jurídicas creadas por las empresas estatales o públicas, sociedades mercantiles de derecho privado en las que el Estado o sus instituciones tengan participación accionaria o de capital superior al cincuenta (50%) por ciento.

12. Entidades o Entidades Contratantes: Los organismos, las entidades o en general las

personas jurídicas previstas en el artículo 1 de esta Ley.

13. Feria Inclusiva: Evento realizado al que acuden las Entidades Contratantes a presentar sus demandas de bienes y servicios, que generan oportunidades a través de la participación incluyente, de artesanos, micro y pequeños productores en procedimientos ágiles y transparentes, para adquisición de bienes y servicios, de conformidad con el Reglamento.

14. Instituto Nacional de Contratación Pública: Es el órgano técnico rector de la Contratación Pública. La Ley puede referirse a él simplemente como "Instituto Nacional".

15. Local: Se refiere a la circunscripción cantonal donde se ejecutará la obra o se destinarán los bienes y servicios objeto de la contratación pública.

16. Máxima Autoridad: Quien ejerce administrativamente la representación legal de la Entidad Contratante. Para efectos de esta Ley, en las municipalidades y consejos provinciales, la máxima autoridad será el Alcalde o Prefecto, respectivamente.

17. Mejor Costo en Bienes o Servicios Normalizados: Oferta que cumpliendo con todas las especificaciones y requerimientos técnicos, financieros y legales exigidos en los documentos precontractuales, oferte el precio más bajo.

18. Mejor Costo en Obras, o en Bienes o Servicios No Normalizados: Oferta que ofrezca a la entidad las mejores condiciones presentes y futuras en los aspectos técnicos, financieros y legales, sin que el precio más bajo sea el único parámetro de selección. En todo caso, los parámetros de evaluación deberán constar obligatoriamente en los Pliegos.

19. Mejor Costo en Consultoría: Criterio de "Calidad y Costo" con el que se adjudicarán los contratos de consultoría, en razón de la ponderación que para el efecto se determine en los Pliegos correspondientes, y sin que en ningún caso el costo tenga un porcentaje de incidencia superior al veinte (20%) por ciento.

20. Oferta Habilitada: La oferta que cumpla con todos los requisitos exigidos en los Pliegos Pre contractuales.

21. Origen Nacional: Se refiere a las obras, bienes y servicios que incorporen un componente nacional en los porcentajes que sectorialmente se definan por parte del Ministerio de Industrias y Competitividad, de conformidad a los parámetros y metodología establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

Mediante D.E. 1558 (R.O. 525, 10-II-2009) se reemplazó al "Ministerio de Industrias y Competitividad" por el "Ministerio de Industrias"; este fue renombrado, nuevamente, como "Ministerio de Industrias y Productividad" mediante D.E. 1633 (R.O. 566, 8-IV-2009).

22. Participación Local: Se entenderá aquel o aquellos participantes inscritos en el Registro Único de Proveedores que tengan su domicilio en el cantón donde se realiza la contratación.

23. Participación Nacional: Aquel o aquellos participantes inscritos en el Registro Único de Proveedores cuya oferta se considere de origen nacional.

24. Pliegos: Documentos precontractuales elaborados y aprobados para cada procedimiento, que se sujetarán a los modelos establecidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

Mediante D.E. 1793 (R.O. 621-S del 26 de junio de 2009) se dispone que el requisito previo a la calificación y habilitación de una persona jurídica como oferente será la plena identificación de las personas naturales que intervienen en calidad de accionistas de la empresa; al ser accionistas otras compañías, se requiere determinar las personas naturales que participan de la misma, con la finalidad de establecer las inhabilidades determinadas en los Arts. 62, 63 y 64 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; en cuanto al domicilio de las personas jurídicas, se establece que las compañías radicadas en los "paraísos fiscales" determinados por el SRI, serán descalificadas. La falta de notificación a la institución contratante y de aceptación de ésta, de la transferencia, cesión, enajenación, bajo cualquier modalidad, de las acciones, participaciones que sea igual o más del 25% del capital; será causal de terminación unilateral y anticipada del contrato prevista en el Art. 78 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

25. Portal Compras públicas.- ([www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec)): Es el Sistema Informático Oficial de Contratación Pública del Estado Ecuatoriano.

26. Por Escrito: Se entiende un documento elaborado en medios físicos o electrónicos.

27. Presupuesto Referencial: Monto del objeto de contratación determinado por la Entidad Contratante al inicio de un proceso precontractual.

28. Proveedor: Es la persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra inscrita en el RUP, de conformidad con esta Ley, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por las Entidades Contratantes.

29. Registro Único de Proveedores.- RUP: Es la Base de Datos de los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, habilitados para participar en los procedimientos establecidos en esta Ley. Su administración está a cargo del Instituto Nacional de Contratación Pública y se lo requiere para poder contratar con las Entidades Contratantes.

30. Servicios de Apoyo a la Consultoría: Son aquellos servicios auxiliares que no implican dictamen o juicio profesional especializado, tales como los de contabilidad, topografía, cartografía, aerofotogrametría, la realización de ensayos y perforaciones geotécnicas sin interpretación, la computación, el procesamiento de datos y el uso auxiliar de equipos especiales.

31. Situaciones de Emergencia: Son aquellas generadas por acontecimientos graves tales como accidentes, terremotos, inundaciones, sequías, grave conmoción interna, inminente agresión externa, guerra internacional, catástrofes naturales, y otras que provengan de fuerza mayor o caso fortuito, a nivel nacional, sectorial o institucional. Una situación de emergencia es concreta, inmediata, imprevista, probada y objetiva.

Sobre: Medio que contiene la oferta, que puede ser de naturaleza física o electrónica.

Título II  
SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA  
Capítulo I  
DEL SISTEMA Y SUS ÓRGANOS

Art. 7.- Sistema nacional de contratación pública SNCP.- El Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes. Forman parte del SNCP las entidades sujetas al ámbito de esta Ley.

Art. 8.- Órganos competentes.- El Instituto Nacional de Contratación Pública junto con las demás instituciones y organismos públicos que ejerzan funciones en materia de presupuestos, planificación, control y contratación pública, forman parte del Sistema Nacional de Contratación Pública, en el ámbito de sus competencias.

Art. 9.- Objetivos del sistema.- Son objetivos prioritarios del Estado, en materia de contratación pública, los siguientes:

1. Garantizar la calidad del gasto público y su ejecución en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo;
2. Garantizar la ejecución plena de los contratos y la aplicación efectiva de las normas contractuales;
3. Garantizar la transparencia y evitar la discrecionalidad en la contratación pública;
4. Convertir la contratación pública en un elemento dinamizador de la producción nacional;
5. Promover la participación de artesanos, profesionales, micro, pequeñas y medianas empresas con ofertas competitivas, en el marco de esta Ley;
6. Agilizar, simplificar y adecuar los procesos de adquisición a las distintas necesidades de las políticas públicas y a su ejecución oportuna;
7. Impulsar la participación social a través de procesos de veeduría ciudadana que se desarrollen a nivel nacional, de conformidad con el Reglamento;
8. Mantener una sujeción efectiva y permanente de la contratación pública con los sistemas de planificación y presupuestos del Gobierno central y de los organismos seccionales;
9. Modernizar los procesos de contratación pública para que sean una herramienta de eficiencia en la gestión económica de los recursos del Estado;
10. Garantizar la permanencia y efectividad de los sistemas de control de gestión y transparencia del gasto público; y,
11. Incentivar y garantizar la participación de proveedores confiables y competitivos en el SNCP.

Art. 10.- El Instituto Nacional de Contratación Pública.- Créase el Instituto Nacional de Contratación Pública, como organismo de derecho público, técnico y autónomo, con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa, técnica, operativa, financiera y presupuestaria. Su máximo personero y representante legal será el Director Ejecutivo, quien será designado por el Presidente de la República. Su sede será la ciudad de Quito, tendrá jurisdicción nacional, pudiendo establecer oficinas desconcentradas a nivel nacional.

El Instituto ejercerá la rectoría del Sistema Nacional de Contratación Pública conforme a las siguientes atribuciones:

1. Asegurar y exigir el cumplimiento de los objetivos prioritarios del Sistema Nacional de Contratación Pública;
2. Promover y ejecutar la política de contratación pública dictada por el Directorio;
3. Establecer los lineamientos generales que sirvan de base para la formulación de los planes de contrataciones de las entidades sujetas a la presente Ley;
4. Administrar el Registro Único de Proveedores RUP;
5. Desarrollar y administrar el Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador, COMPRASPÚBLICAS, así como establecer las políticas y condiciones de uso de la información y herramientas electrónicas del Sistema;
6. Administrar los procedimientos para la certificación de producción nacional en los procesos precontractuales y de autorización de importaciones de bienes y servicios por parte del Estado;
7. Establecer y administrar catálogos de bienes y servicios normalizados;
8. Expedir modelos obligatorios de documentos precontractuales y contractuales, aplicables a las diferentes modalidades y procedimientos de contratación pública, para lo cual podrá contar con la asesoría de la Procuraduría General del Estado y de la Contraloría General del Estado;

Mediante D.E. 1793 (R.O. 621-S del 26 de junio de 2009) se dispone que el requisito previo a la calificación y habilitación de una persona jurídica como oferente será la plena identificación de las personas naturales que intervienen en calidad de accionistas de la empresa; al ser accionistas otras compañías, se requiere determinar las personas naturales que participan de la misma, con la finalidad de establecer las inhabilidades determinadas en los Arts. 62, 63 y 64 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; en cuanto al domicilio de las personas jurídicas, se establece que las compañías radicadas en los "paraísos fiscales" determinados por el SRI, serán descalificadas. La falta de notificación a la institución contratante y de aceptación de ésta, de la transferencia, cesión, enajenación, bajo cualquier modalidad, de las acciones, participaciones que sea igual o más del 25% del capital; será causal de terminación unilateral y anticipada del contrato prevista en el Art. 78 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

9. Dictar normas administrativas, manuales e instructivos relacionados con esta Ley;
10. Recopilar y difundir los planes, procesos y resultados de los procedimientos de contratación pública;
11. Incorporar y modernizar herramientas conexas al sistema electrónico de contratación pública y subastas electrónicas, así como impulsar la interconexión de plataformas tecnológicas de instituciones y servicios relacionados;
12. Capacitar y asesorar en materia de implementación de instrumentos y herramientas, así como en los procedimientos relacionados con contratación pública;
13. Elaborar parámetros que permitan medir los resultados e impactos del Sistema Nacional de Contratación Pública y en particular los procesos previstos en esta Ley;
14. Facilitar los mecanismos a través de los cuales se podrá realizar veeduría ciudadana a los procesos de contratación pública; y, monitorear su efectivo cumplimiento;
15. Publicar en el Portal COMPRASPÚBLICAS el informe anual sobre resultados de la gestión de contratación con recursos públicos;
16. Elaborar y publicar las estadísticas del SNCP; y,
17. Las demás establecidas en la presente Ley, su Reglamento y demás normas aplicables.

Art. 11.- Directorio.- El Directorio del Instituto Nacional de Contratación Pública estará integrado por:

1. El Ministro de Industrias y Competitividad, quien lo presidirá y tendrá voto dirimente;

Mediante D.E. 1558 (R.O. 525, 10-II-2009) se reemplazó al "Ministerio de Industrias y Competitividad" por el "Ministerio de Industrias"; este fue renombrado, nuevamente, como "Ministerio de Industrias y Productividad" mediante D.E. 1633 (R.O. 566, 8-IV-2009).

2. La máxima autoridad del Organismo Nacional de Planificación;
3. El Ministro de Finanzas;
4. El Alcalde designado por la Asamblea General de la Asociación de Municipalidades del Ecuador; y,
5. El Prefecto designado por el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, CONCOPE.

Actuará como Secretario el Director Ejecutivo del INCP, quien intervendrá con voz pero sin voto.

Art. 12.- Funciones.- Son funciones exclusivas del Directorio las siguientes:

1. Planificar, priorizar, proponer y dictar la política nacional en materia de contratación

pública;

2. Dictar las normas o políticas sectoriales de contratación pública que deben aplicar las entidades competentes; y,

3. Dictar la normativa para la organización y funcionamiento del Instituto Nacional de Contratación Pública.

Art. 13.- Financiamiento del Instituto Nacional de Contratación Pública.- Para su funcionamiento, el Instituto Nacional de Contratación Pública contará con los siguientes recursos:

1. Los que se le asignen en el Presupuesto General del Estado;

2. Los derechos de inscripción en el Registro Único de Proveedores RUP;

3. Los que obtenga por efectos de donaciones y asistencias de instituciones y organismos nacionales o internacionales; y,

4. Los que provengan de convenios por uso de las herramientas del Sistema que se realicen con personas naturales o jurídicas de carácter público o privado.

Estos recursos serán administrados a través de una cuenta especial a nombre del Instituto Nacional de Contratación Pública.

## Capítulo II

### CONTROL, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Art. 14.- Alcance del control del SNCP.- El control del Sistema Nacional de Contratación Pública será intensivo, interrelacionado y completamente articulado entre los diferentes entes con competencia para ello. Incluirá la fase precontractual, la de ejecución del contrato y la de evaluación del mismo.

El Instituto Nacional de Contratación Pública tendrá a su cargo el cumplimiento de las atribuciones previstas en esta Ley, incluyendo en consecuencia, la verificación de:

1. El uso obligatorio de las herramientas del Sistema, para rendir cuentas, informar, promocionar, publicitar y realizar todo el ciclo transaccional de la contratación pública;

2. El uso obligatorio de los modelos precontractuales, contractuales oficializados por el Instituto Nacional de Contratación Pública;

Mediante D.E. 1793 (R.O. 621-S del 26 de junio de 2009) se dispone que el requisito previo a la calificación y habilitación de una persona jurídica como oferente será la plena identificación de las personas naturales que intervienen en calidad de accionistas de la empresa; al ser accionistas otras compañías, se requiere determinar las personas naturales que participan de la misma, con la finalidad de establecer las inhabilidades determinadas en los Arts. 62, 63 y 64 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; en

cuanto al domicilio de las personas jurídicas, se establece que las compañías radicadas en los "paraísos fiscales" determinados por el SRI, serán descalificadas. La falta de notificación a la institución contratante y de aceptación de ésta, de la transferencia, cesión, enajenación, bajo cualquier modalidad, de las acciones, participaciones que sea igual o más del 25% del capital; será causal de terminación unilateral y anticipada del contrato prevista en el Art. 78 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

3. El cumplimiento de las políticas emitidas por el Directorio del INCP y los planes y presupuestos institucionales en materia de contratación pública;

4. La contratación con proveedores inscritos en el RUP, salvo las excepciones puntualizadas en esta Ley;

5. Que los proveedores seleccionados no presenten inhabilidad o incapacidad alguna hasta el momento de la contratación; y,

6. Que la información que conste en las herramientas del Sistema se encuentre actualizada.

Cualquier incumplimiento dará lugar a las sanciones previstas en esta Ley.

Para ejercer el control del Sistema, el Instituto Nacional de Contratación Pública podrá solicitar información a entidades públicas o privadas que crea conveniente, las que deberán proporcionarla en forma obligatoria y gratuita en un término máximo de 10 días de producida la solicitud.

Art. 15.- Atribuciones de los Organismos de Control.- Corresponde a los organismos de control del Estado, dentro del marco de sus atribuciones, realizar los controles posteriores a los procedimientos de contratación efectuados por las Entidades Contratantes.

Es obligación del Instituto Nacional de Contratación Pública informar a la Contraloría General del Estado y a la Procuraduría General del Estado cada vez que conozca el cometimiento de infracciones a lo dispuesto en esta Ley.

### Capítulo III DE LAS HERRAMIENTAS DEL SISTEMA

#### Sección I DEL REGISTRO ÚNICO DE PROVEEDORES

Art. 16.- Registro único de proveedores.- Créase el Registro Único de Proveedores (RUP), como un sistema público de información y habilitación de las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, con capacidad para contratar según esta Ley, cuya administración corresponde al Instituto Nacional de Contratación Pública.

El RUP será dinámico, incluirá las categorizaciones dispuestas por el Instituto Nacional de Contratación Pública y se mantendrá actualizado automática y permanentemente por medios de interoperación con las bases de datos de las instituciones públicas y privadas que cuenten con la información requerida, quienes deberán proporcionarla de manera obligatoria y gratuita y en tiempo real.

Art. 17.- Publicidad de la información.- La información del RUP será pública y estará disponible en el Portal COMPRASPÚBLICAS.

Las Entidades Contratantes no podrán llevar registros adicionales ni exigir a sus oferentes o proveedores la presentación de los documentos ya solicitados para la obtención del RUP.

Los proveedores serán responsables de la veracidad, exactitud y actualidad de la información entregada para la obtención del RUP y deberán informar al Instituto Nacional de Contratación Pública sobre cualquier cambio o modificación en los plazos que señale el Reglamento.

Art. 18.- Obligatoriedad de inscripción.- Para participar individualmente o en asociación en las contrataciones reguladas por esta Ley se requiere constar en el RUP como proveedor habilitado. Por excepción, los oferentes que intervengan en procesos de menor cuantía podrán no estar inscritos en el RUP; pero, deberán inscribirse en el RUP previa a la suscripción de sus respectivos contratos.

El Reglamento a esta Ley establecerá las normas relativas al funcionamiento del RUP.

Art. 19.- Causales de suspensión del RUP.- Son causales de suspensión temporal del Proveedor en el RUP:

1. Ser declarado contratista incumplido o adjudicatario fallido, durante el tiempo de cinco (5) años y tres (3) años, respectivamente, contados a partir de la notificación de la resolución de terminación unilateral del contrato o de la resolución con la que se declare adjudicatario fallido;
2. No actualizar la información requerida para su registro por el Instituto Nacional de Contratación Pública, suspensión que se mantendrá hasta que se realice la actualización correspondiente; y,
3. Haber sido inhabilitado de conformidad a lo previsto en los incisos segundo y tercero del artículo 100 de esta Ley.

Una vez superadas las causas o los tiempos de sanción previstos en los numerales anteriores, el Instituto Nacional de Contratación Pública rehabilitará al proveedor de forma automática y sin más trámite.

Es causa de suspensión definitiva de un proveedor en el RUP haber entregado para su registro información adulterada, siempre que dicha situación haya sido declarada en sentencia ejecutoriada de última instancia.

Art. 20.- Derechos.- El Instituto Nacional de Contratación Pública establecerá los derechos de inscripción al RUP que deberán pagar los proveedores, los que se regularán en relación de los costos de operación del Sistema, exclusivamente. En ningún caso los derechos representarán un obstáculo para la inscripción de micro y pequeñas empresas, artesanos y profesionales.

Los derechos de inscripción no serán reembolsados.

## Sección II

### DEL SISTEMA INFORMÁTICO COMPRASPÚBLICAS

Art. 21.- PORTAL de COMPRASPÚBLICAS.- El Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador COMPRASPÚBLICAS será de uso obligatorio para las entidades sometidas a esta Ley y será administrado por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

El portal de COMPRASPÚBLICAS contendrá, entre otras, el RUP, Catálogo electrónico, el listado de las instituciones y contratistas del SNCP, informes de las Entidades Contratantes, estadísticas, contratistas incumplidos, la información sobre el estado de las contrataciones públicas y será el único medio empleado para realizar todo procedimiento electrónico relacionado con un proceso de contratación pública, de acuerdo a las disposiciones de la presente Ley, su Reglamento y las regulaciones del INCP.

El portal deberá además integrar mecanismos para la capacitación en línea de los actores del SNCP.

La información relevante de los procedimientos de contratación se publicará obligatoriamente a través de COMPRASPÚBLICAS.

El Reglamento contendrá las disposiciones sobre la administración del sistema y la información relevante a publicarse.

## Título III

### DE LOS PROCEDIMIENTOS

#### Capítulo I

#### NORMAS COMUNES A TODOS LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

##### Sección I

#### SOBRE LA CONTRATACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE OBRAS, ADQUISICIÓN DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Art. 22.- Plan anual de contratación.- Las Entidades Contratantes, para cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, sus objetivos y necesidades institucionales, formularán el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente, de conformidad a la planificación plurianual de la Institución, asociados al Plan Nacional de Desarrollo y a los presupuestos del Estado.

El Plan será publicado obligatoriamente en la página Web de la Entidad Contratante dentro de los quince (15) días del mes de enero de cada año e interoperará con el portal COMPRASPÚBLICAS. De existir reformas al Plan Anual de Contratación, éstas serán publicadas siguiendo los mismos mecanismos previstos en este inciso.

El contenido del Plan de contratación y los sustentos del mismo se regularán en el Reglamento de la presente Ley.

Art. 23.- Estudios.- Antes de iniciar un procedimiento precontractual, de acuerdo a la naturaleza de la contratación, la entidad deberá contar con los estudios y diseños completos, definitivos y actualizados, planos y cálculos, especificaciones técnicas, debidamente aprobados por las instancias correspondientes, vinculados al Plan Anual de Contratación de la entidad.

Los estudios y diseños incluirán obligatoriamente como condición previa a su aprobación e inicio del proceso contractual, el análisis de desagregación tecnológica o de Compra de Inclusión, según corresponda, los que determinarán la proporción mínima de participación nacional o local de acuerdo a la metodología y parámetros determinados por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

La máxima autoridad de la Entidad Contratante y los funcionarios que hubieren participado en la elaboración de los estudios, en la época en que éstos se contrataron y aprobaron, tendrán responsabilidad solidaria junto con los consultores o contratistas, si fuere del caso, por la validez de sus resultados y por los eventuales perjuicios que pudieran ocasionarse en su posterior aplicación.

Art. 24.- Presupuesto.- Las entidades previamente a la convocatoria, deberán certificar la disponibilidad presupuestaria y la existencia presente o futura de recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de la contratación.

El Reglamento establecerá las formas en que se conferirán las certificaciones o los mecanismos electrónicos para la verificación a que se refiere el inciso anterior.

Art. 25.- Participación nacional.- Los Pliegos contendrán criterios de valoración que incentiven y promuevan la participación local y nacional, mediante un margen de preferencia para los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos la consultoría, de origen local y nacional, de acuerdo a los parámetros determinados por el Ministerio de Industrias y Competitividad.

Mediante D.E. 1558 (R.O. 525, 10-II-2009) se reemplazó al "Ministerio de Industrias y Competitividad" por el "Ministerio de Industrias"; este fue renombrado, nuevamente, como "Ministerio de Industrias y Productividad" mediante D.E. 1633 (R.O. 566, 8-IV-2009).

Art. 26.- Asociación para ofertar.- En los procedimientos a los que se refiere esta Ley los oferentes inscritos en el RUP, sean personas naturales o jurídicas, podrán presentar sus ofertas individualmente, asociadas, o con compromiso de asociación o consorcio.

La participación de la consultoría extranjera, sea ésta de personas naturales o jurídicas, se limitará a los campos, actividades o áreas en cuyos componentes parciales o totales no existe capacidad técnica o experiencia de la consultoría nacional, determinadas por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

Art. 27.- Modelos obligatorios.- Serán obligatorios los modelos y formatos de documentos pre contractuales, y la documentación mínima requerida para la realización de un procedimiento precontractual y contractual, que serán elaborados y oficializados por el Instituto Nacional de Contratación Pública, para lo cual podrá contar con la asesoría de la Procuraduría General del Estado y de la Contraloría General del Estado.

Mediante D.E. 1793 (R.O. 621-S del 26 de junio de 2009) se dispone que el requisito previo a la calificación y habilitación de una persona jurídica como oferente será la plena identificación de las personas naturales que intervienen en calidad de accionistas de la empresa; al ser accionistas otras compañías, se requiere determinar las personas naturales que participan de la misma, con la finalidad de establecer las inhabilidades determinadas en los Arts. 62, 63 y 64 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; en cuanto al domicilio de las personas jurídicas, se establece que las compañías radicadas en los "paraísos fiscales" determinados por el SRI, serán descalificadas. La falta de notificación a la institución contratante y de aceptación de ésta, de la transferencia, cesión, enajenación, bajo cualquier modalidad, de las acciones, participaciones que sea igual o más del 25% del capital; será causal de terminación unilateral y anticipada del contrato prevista en el Art. 78 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Art. 28.- Uso de herramientas informáticas.- Los procedimientos establecidos en esta Ley, se tramitarán preferentemente utilizando herramientas informáticas, de acuerdo a lo señalado en el Reglamento de esta Ley.

El Portal COMPRASPÚBLICAS deberá contar con seguridades informáticas que garanticen su correcto funcionamiento, con las pistas de auditoría correspondientes.

Art. 29.- Compras corporativas.- Con el objeto de conseguir mejores condiciones de contratación y aprovechar economías de escala, dos o más entidades podrán firmar convenios interinstitucionales con el fin de realizar en forma conjunta un procedimiento de selección único, para la adquisición de bienes, ejecución de obras de interés común o prestación de servicios incluidos los de consultoría.

Se observarán los procedimientos correspondientes de acuerdo al monto y naturaleza de la contratación.

Para la elaboración del convenio se observarán los modelos de uso obligatorio desarrollados por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

Una vez culminado el proceso de selección, si la contratación fuera divisible, se suscribirán contratos independientes entre cada entidad y el o los adjudicatarios.

Art. 30.- Vigencia de la oferta.- Las ofertas se entenderán vigentes durante el tiempo que para el efecto prevean los Pliegos precontractuales. De no preverse el plazo de vigencia se entenderá que la oferta está vigente hasta la fecha de celebración del contrato, pudiendo prorrogarse el plazo previsto por disposición de la Entidad Contratante.

Art. 31.- Divulgación, inscripción, aclaraciones y modificaciones de los pliegos.- Los Pliegos contendrán toda la información requerida para participar en un proceso de provisión de obras, bienes o servicios, incluidos los de consultoría.

Los Pliegos contendrán toda la información técnica, económica y legal requerida en un proceso como planos, estudios, especificaciones técnicas, condiciones económicas, legales y contractuales.

Los Pliegos son públicos y su acceso es gratuito para cualquier persona a través del portal

de COMPRASPÚBLICAS.

En ningún proceso de contratación, sea cual sea su monto o modalidad, se cobrará valor alguno por derecho de inscripción. Exclusivamente el oferente adjudicado, una vez recibida la notificación de adjudicación, pagará a la entidad el valor previsto en forma previa en los pliegos, y con el cual se cubra exclusivamente los costos de levantamiento de textos, reproducción y edición de los Pliegos, de ser el caso.

Los interesados podrán realizar preguntas y solicitar aclaraciones sobre los pliegos a la entidad convocante. Las preguntas, las aclaraciones, las respuestas y las modificaciones a los pliegos, en caso de existir, se publicarán en el portal COMPRASPÚBLICAS.

Los Pliegos establecerán el plazo y los procedimientos para formular las preguntas y aclaraciones y para obtener las respuestas correspondientes.

En los Pliegos deberá incluirse obligatoriamente un plazo de convalidación de errores de forma de la oferta, de conformidad con lo establecido en el Reglamento.

Art. 32.- Adjudicación.- La máxima autoridad de la Institución de acuerdo al proceso a seguir en base al tipo de contratación, adjudicará el contrato, al oferente cuya propuesta represente el mejor costo, de acuerdo a lo definido en los números 17, 18 y 19 del artículo 6 de esta Ley; y, a los parámetros objetivos de evaluación previstos en cada procedimiento.

Art. 33.- Declaratoria de procedimiento desierto.- La máxima autoridad de la Entidad Contratante, siempre antes de resolver la adjudicación, declarará desierto el procedimiento de manera total o parcial, en los siguientes casos:

1. Por no haberse presentado oferta alguna;
2. Por haber sido inhabilitadas las ofertas presentadas por incumplimiento de las condiciones o requerimientos establecidos en los Pliegos;
3. Por no celebrarse el contrato por causas imputables al adjudicatario, siempre que no sea posible adjudicar el contrato a otro oferente; y,
4. Por considerarse inconvenientes para los intereses nacionales o institucionales todas las ofertas o la única presentada. La declaratoria de inconveniencia deberá estar sustentada en razones económicas, técnicas o jurídicas.

Una vez declarado desierto el procedimiento, la máxima autoridad podrá disponer su archivo o su reapertura.

La declaratoria definitiva de desierto cancelará el proceso de contratación y por consiguiente se archivará el expediente.

La declaratoria de desierto o cancelación no dará lugar a ningún tipo de reparación o indemnización a los oferentes.

Art. 34.- Cancelación del procedimiento.- En cualquier momento entre la convocatoria y 24

horas antes de la fecha de presentación de las ofertas, la máxima autoridad de la entidad podrá declarar cancelado el procedimiento, sin que dé lugar a ningún tipo de reparación o indemnización, mediante acto administrativo motivado, en los siguientes casos:

1. De no persistir la necesidad, en cuyo caso se archivará el expediente;
2. Cuando sea necesario introducir una reforma sustancial que cambie el objeto de la contratación; en cuyo caso se deberá convocar a un nuevo procedimiento; y,
3. Por violación sustancial de un procedimiento precontractual.

Art. 35.- Adjudicatarios fallidos.- Si el adjudicatario o los adjudicatarios no celebraren el contrato por causas que les sean imputables, la máxima autoridad de la entidad, declarará fallido al oferente o a los oferentes y notificará de esta condición al INCP.

El adjudicatario fallido será inhabilitado del RUP por el plazo de tres (3) años, tiempo durante el cual no podrá contratar con las Entidades Contratantes previstas en esta Ley.

Art. 36.- Expediente del proceso de contratación.- Las Entidades Contratantes deberán formar y mantener un expediente por cada contratación en el que constarán los documentos referentes a los hechos y aspectos más relevantes de sus etapas de preparación, selección, contratación, ejecución, así como en la fase pos contractual. El Reglamento establecerá las normas sobre su contenido, conformación y publicidad a través del portal de COMPRASPÚBLICAS.

## Sección II SOBRE LA CONTRATACIÓN DE CONSULTORÍA

Art. 37.- Ejercicio de la consultoría.- La consultoría será ejercida por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que, para celebrar contratos con las entidades sujetas a la presente Ley, deberán inscribirse en el Registro Único de Proveedores RUP.

La participación de consultores extranjeros, en los procesos de contratación pública, sean estas personas naturales o jurídicas, se limitará a los servicios, campos, actividades o áreas en cuyos componentes parcial o totalmente no exista capacidad técnica o experiencia de la consultoría nacional, certificadas por el Instituto Nacional de Contratación Pública quien para el efecto de proporcionar esta certificación deberá solicitar mediante aviso público la presentación de expresiones de interés de proveedores de bienes y servicios nacionales. Si en un plazo de treinta (30) días de solicitada dicha expresión de interés no existen interesados nacionales, o los que manifiesten su interés no cumplen con la capacidad técnica o experiencia solicitada, entonces autorizará a la entidad el concurso de prestadores de servicios de consultoría extranjeros.

Esta autorización no impide que una vez iniciado el proceso contractual una persona natural o jurídica nacional participe del mismo.

Art. 38.- Personas naturales que pueden ejercer la consultoría.- Para que los consultores individuales, nacionales o extranjeros, puedan ejercer actividades de consultoría, deberán tener por lo menos título profesional de tercer nivel conferido por una institución de

Educación Superior del Ecuador, o del extranjero, en cuyo caso deberá estar reconocido en el país conforme a la Ley.

Los consultores individuales extranjeros cuyos títulos no se encuentren registrados en el Ecuador que celebren contratos de consultoría cuyo plazo sea de hasta seis meses; deberán presentar el título profesional conferido por una entidad de educación superior del extranjero, igual tratamiento se dará al consultor individual nacional que haya obtenido el título de tercer nivel o cuarto nivel en el extranjero.

Art. 39.- Personas jurídicas que pueden ejercer la consultoría.- Para que una empresa nacional pueda ejercer actividades de consultoría, deberá estar constituida de conformidad con la Ley de Compañías y tener en su objeto social incluida esta actividad.

Las personas jurídicas extranjeras para ejercer actividades de consultoría demostrarán estar facultadas legalmente en el país de su constitución para ejercer y prestar servicios de consultoría. Para la ejecución de los contratos, dichas personas jurídicas deberán estar domiciliadas en el Ecuador de conformidad con lo previsto en la Ley de Compañías.

Las compañías extranjeras que se hubieren registrado como consultoras en el RUP no podrán ejercer en el país ninguna otra actividad que no sea la consultoría en los campos de su registro.

Las universidades y escuelas politécnicas, así como las fundaciones y corporaciones podrán ejercer la consultoría, de conformidad con las disposiciones legales o estatutarias que normen su existencia legal, siempre que tengan relación con temas de investigación o asesorías especializadas puntuales en las que demuestren su capacidad.

Para ejercer su actividad, las empresas consultoras contratarán y demostrarán que cuentan con consultores individuales, quienes deberán cumplir los requisitos previstos en esta Ley.

En todos los casos se privilegiará la contratación de profesionales ecuatorianos lo que será exigido por la institución contratante y por el INCP en los porcentajes definidos en el Reglamento a la Ley.

Art. 40.- Montos y tipos de contratación.- La celebración de contratos de consultoría se sujetará a las siguientes disposiciones:

1. Contratación directa: Cuando el presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000002 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. La selección, calificación, negociación y adjudicación la realizará la máxima autoridad de la Entidad Contratante de acuerdo al procedimiento previsto en el Reglamento a la Ley;

2. Contratación mediante lista corta: Cuando el presupuesto referencial del contrato supere el fijado en el número anterior y sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del presupuesto inicial del Estado correspondiente al ejercicio económico; y,

3. Contratación mediante concurso público: Cuando el presupuesto referencial del contrato

sea igual o superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

Las disposiciones que regulen los procedimientos precontractuales señalados en los números anteriores, constarán en el Reglamento de esta Ley.

Por presupuesto referencial del contrato se entenderá aquel que haya determinado la entidad, institución, dependencia, entidad u organismo interesados, a la fecha de inicio del proceso.

Art. 41.- Criterios de selección para consultoría.- Los servicios de consultoría serán seleccionados sobre la base de criterios de calidad y costo. Las ofertas de consultoría serán presentadas en dos (2) sobres separados, el primero contendrá los aspectos técnicos sobre los que se evaluará la calidad y, el segundo, los aspectos económicos, sobre los que se calificará el costo.

Los procesos de selección se efectuarán entre consultores de la misma naturaleza; así entre consultores individuales, entre firmas consultoras, o entre organismos que puedan atender y estén en capacidad jurídica de prestar servicios de consultoría.

Los procedimientos de contratación incluirán las siguientes etapas: calificación, selección, negociación y adjudicación.

La calificación de la calidad de las propuestas de consultoría, se realizará sobre la base de lo previsto en los pliegos respectivos, debiendo tenerse en cuenta los siguientes requisitos, procedimientos y criterios:

1. Capacidad técnica y administrativa disponible;
2. Antecedentes y experiencia demostrables en la realización de trabajos anteriores;
3. Antecedentes y experiencia demostrables del personal que será asignado a la ejecución del contrato;
4. Plan de trabajo, metodología propuesta y conocimiento probado de las condiciones generales, locales y particulares del proyecto materia de la consultoría;
5. Disponibilidad de los recursos, instrumentos y equipos necesarios para la realización de la consultoría; y,
6. Cuando intervengan empresas nacionales en asocio con empresas extranjeras, se tomarán en consideración, adicionalmente, los procedimientos y metodologías que ofrezca la consultoría extranjera para hacer efectiva una adecuada transferencia de tecnología, así como la mayor y mejor utilización de la capacidad técnica de profesionales ecuatorianos.

Una vez calificadas las ofertas técnicas, se procederá a la apertura de las ofertas económicas, las cuales serán asimismo objeto de revisión y calificación según el procedimiento que se determine en el Reglamento de esta Ley y sin que en ningún caso el costo tenga un porcentaje de incidencia superior al veinte (20%) por ciento, con relación al

total de la calificación de la oferta.

Con el proponente que obtenga el mayor puntaje ponderado de la oferta técnica y económica, se procederá a la negociación de los términos técnicos y contractuales y a los ajustes económicos que se deriven de tal negociación.

Si no se llegare a un acuerdo, las negociaciones se darán por terminadas y comenzarán con el consultor calificado en el siguiente lugar, continuándose con el mismo procedimiento descrito en los incisos anteriores.

La adjudicación se realizará conforme lo indica el artículo 32 de esta Ley.

Art. 42.- Comisión técnica.- Para la realización de concursos públicos y contratación por lista corta, la dependencia, entidad u organismo respectivo conformará, en cada caso, una Comisión Técnica que tome a su cargo y responsabilidad el llevar adelante los procesos previstos para cada concurso, la que deberá actuar de conformidad con los pliegos aprobados para el efecto. De ser necesario se podrá conformar una o más subcomisiones de apoyo a la Comisión Técnica.

Corresponde a la máxima autoridad de cada dependencia o entidad que convoque al concurso de consultoría, aprobar en armonía con esta Ley y su Reglamento general, los Pliegos, Términos de Referencia, presupuesto referencial y demás documentos del concurso. Son atribuciones de la Comisión Técnica, calificar, seleccionar y negociar con los consultores oferentes.

En determinados casos, debido a la complejidad y magnitud de los trabajos de consultoría requeridos, la máxima autoridad de la Institución podrá convocar a procesos de precalificación de consultoría o presentación de manifestaciones de interés. El Reglamento a la presente Ley establecerá las normas para viabilizar estos procesos.

## Capítulo II PROCEDIMIENTOS DINÁMICOS

### Sección I COMPRAS POR CATÁLOGO

Art. 43.- Convenios marco.- El Instituto Nacional de Contratación Pública efectuará periódicamente procesos de selección de proveedores con quienes se celebrará Convenios Marco en virtud de los cuales se ofertarán en el catálogo electrónico bienes y servicios normalizados a fin de que éstos sean adquiridos o contratados de manera directa por las Entidades Contratantes, sobre la base de parámetros objetivos establecidos en la normativa que para el efecto dicte el Instituto Nacional de Contratación Pública.

Art. 44.- Catálogo electrónico del INCP.- Como producto del Convenio Marco, el Instituto Nacional de Contratación Pública creará un catálogo electrónico disponible en el Portal COMPRASPÚBLICAS, desde el cual las Entidades Contratantes podrán realizar sus adquisiciones en forma directa.

Art. 45.- Obligaciones de los proveedores.- Los adjudicatarios quedarán obligados a proveer

bienes y servicios normalizados de conformidad con las condiciones de plazo, precio, calidad, lugar de entrega y garantía establecidas para el período de duración del Convenio Marco. No obstante, los adjudicatarios podrán mejorar las condiciones establecidas, siguiendo el procedimiento que para el efecto se haya previsto en el Convenio Marco.

Art. 46.- Obligaciones de las entidades contratantes.- Las Entidades Contratantes deberán consultar el catálogo electrónico previamente a establecer procesos de adquisición de bienes y servicios. Solo en caso de que el bien o servicio requerido no se encuentre catalogado se podrá realizar otros procedimientos de selección para la adquisición de bienes o servicios, de conformidad con la presente Ley y su Reglamento.

Si cualquiera de las Entidades Contratantes obtuviere ofertas de mejor costo que las que consten publicadas en el catálogo electrónico, deberán informar al Instituto Nacional de Contratación Pública para que éste conozca y confirme que la oferta es mejor y adopte las medidas necesarias que permitan extender tales costos, mediante la celebración de Convenios Marco, al resto de Entidades Contratantes.

## Sección II SUBASTA INVERSA

Art. 47.- Subasta inversa.- Para la adquisición de bienes y servicios normalizados que no consten en el catálogo electrónico, las Entidades Contratantes deberán realizar subastas inversas en las cuales los proveedores de bienes y servicios equivalentes, pujan hacia la baja el precio ofertado, en acto público o por medios electrónicos a través del Portal de COMPRASPÚBLICAS.

Los resultados de los procesos de adjudicación por subasta inversa serán publicados en el Portal COMPRASPÚBLICAS para que se realicen las auditorías correspondientes.

El Reglamento a la presente Ley establecerá los procedimientos y normas de funcionamiento de las subastas inversas.

Para participar de cualquier mecanismo electrónico en el portal se tiene que estar registrado en el RUP.

## Capítulo III LICITACIÓN

Art. 48.- Procedencia.- La licitación es un procedimiento de contratación que se utilizará en los siguientes casos:

1. Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;
2. Para contratar la adquisición de bienes o servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuyo presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el

coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y,

3. Para contratar la ejecución de obras, cuando su presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00003 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

Art. 49.- De las fases preparatoria y precontractual.- La fase preparatoria de todo procedimiento licitatorio comprende la conformación de la Comisión Técnica requerida para la tramitación de la licitación así como la elaboración de los pliegos.

La fase precontractual comprende la publicación de la convocatoria, el procedimiento de aclaraciones, observaciones y respuestas, contenidos y análisis de las ofertas, informes de evaluación hasta la adjudicación y notificación de los resultados de dicho procedimiento.

Las fases preparatoria y precontractual se regularán en el Reglamento de esta Ley.

#### Capítulo IV COTIZACIÓN Y MENOR CUANTÍA

Art. 50.- Procedimientos de cotización.- Este procedimiento, se utilizará en cualquiera de los siguientes casos:

1. Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial oscile entre 0,000002 y 0,000015 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;

2. La contratación para la ejecución de obras, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0,000007 y 0,00003 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente Ejercicio Económico; y,

3. La contratación para la adquisición de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0,000002 y 0,000015 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente Ejercicio Económico.

En cualquiera de los casos previstos en los números anteriores, se invitará a presentar ofertas a por lo menos cinco proveedores registrados en el RUP escogidos por sorteo público. Sin perjuicio de los cinco posibles oferentes favorecidos en el sorteo, podrán participar en el procedimiento toda persona natural o jurídica registrada en el RUP, que tenga interés.

De no existir dicho número mínimo, se podrá invitar a presentar ofertas al número de proveedores que consten registrados en el RUP, situación que deberá ser justificada por la Entidad Contratante y comunicada al INCP, para la correspondiente verificación, de ser el caso.

Los pliegos serán aprobados por la máxima autoridad o el funcionario competente de la Entidad Contratante, y se adecuarán a los modelos obligatorios emitidos por el Instituto

Nacional de Contratación Pública.

Mediante D.E. 1793 (R.O. 621-S del 26 de junio de 2009) se dispone que el requisito previo a la calificación y habilitación de una persona jurídica como oferente será la plena identificación de las personas naturales que intervienen en calidad de accionistas de la empresa; al ser accionistas otras compañías, se requiere determinar las personas naturales que participan de la misma, con la finalidad de establecer las inhabilidades determinadas en los Arts. 62, 63 y 64 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; en cuanto al domicilio de las personas jurídicas, se establece que las compañías radicadas en los "paraísos fiscales" determinados por el SRI, serán descalificadas. La falta de notificación a la institución contratante y de aceptación de ésta, de la transferencia, cesión, enajenación, bajo cualquier modalidad, de las acciones, participaciones que sea igual o más del 25% del capital; será causal de terminación unilateral y anticipada del contrato prevista en el Art. 78 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Art. 51.- Contrataciones de menor cuantía.- Se podrá contratar bajo este sistema en cualquiera de los siguientes casos:

1. Las contrataciones de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;
2. Las contrataciones de obras, cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000007 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;
3. Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

En los casos de los números 1 y 3 se podrá contratar directamente. En el caso previsto en el número 2 se adjudicará el contrato a un proveedor registrado en el RUP escogido por sorteo público de entre los interesados previamente en participar en dicha contratación.

De requerirse pliegos, éstos serán aprobados por la máxima autoridad o el funcionario competente de la Entidad Contratante y se adecuarán a los modelos obligatorios emitidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

Mediante D.E. 1793 (R.O. 621-S del 26 de junio de 2009) se dispone que el requisito previo a la calificación y habilitación de una persona jurídica como oferente será la plena identificación de las personas naturales que intervienen en calidad de accionistas de la empresa; al ser accionistas otras compañías, se requiere determinar las personas naturales que participan de la misma, con la finalidad de establecer las inhabilidades determinadas en los Arts. 62, 63 y 64 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; en cuanto al domicilio de las personas jurídicas, se establece que las compañías radicadas en los "paraísos fiscales" determinados por el SRI, serán descalificadas. La falta de notificación a la institución contratante y de aceptación de ésta, de la transferencia, cesión, enajenación, bajo cualquier modalidad, de las acciones, participaciones que sea igual o más del 25% del capital; será causal de terminación unilateral y anticipada del contrato prevista en el Art. 78

de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Art. 52.- Contratación preferente.- En las contrataciones de bienes y servicios que se adquieren por procedimientos de cotización y menor cuantía, excepto los servicios de consultoría, se privilegiará la contratación con micros y pequeñas empresas, con artesanos o profesionales, preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato, quienes deberán acreditar sus respectivas condiciones de conformidad a la normativa que los regulen.

Para las contrataciones de obra que se seleccionan por procedimientos de cotización y menor cuantía se privilegiará la contratación con profesionales, micro y pequeñas empresas que estén calificadas para ejercer esta actividad, y preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato.

Solamente en caso de que no existiera oferta de proveedores que acrediten las condiciones indicadas en los incisos anteriores, se podrá contratar con proveedores de otros cantones o regiones del país.

El Instituto Nacional de Contratación Pública, en los modelos correspondientes, incluirá disposiciones para el cumplimiento de este mandato y velará por su efectiva aplicación.

## Capítulo V PROCEDIMIENTOS ESPECIALES

### Sección I CONTRATACIÓN INTEGRAL POR PRECIO FIJO

Art. 53.- Procedencia.- Para celebrar contratos de obra, podrá acordarse mediante resolución razonada de la máxima autoridad de la entidad, la celebración del Contrato Integral por precio fijo, cuando se cumplan de forma conjunta los siguientes requisitos:

1. Si del análisis previo a la resolución de la máxima autoridad, resulta más ventajosa esta modalidad con respecto a la contratación por precios unitarios;
2. Si se tratare de la ejecución de proyectos de infraestructura en los que fuere evidente el beneficio de consolidar en un solo contratista todos los servicios de provisión de equipo, construcción y puesta en operación;
3. Si el presupuesto referencial de dicha contratación sobrepasa el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,1% por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y,
4. Que la Entidad Contratante cuente con los estudios completos, definitivos y actualizados.

Se prohíbe en esta clase de contratos la celebración de contratos complementarios, la inclusión de fórmulas de reajustes de precios o cualquier otro mecanismo de variación de precios. El plazo de ejecución no será sujeto a modificaciones salvo exclusivamente en los casos de fuerza mayor o caso fortuito.

Los contratistas de esta modalidad contractual asumen todos los riesgos y responsabilidades por el cumplimiento del objeto del contrato en las condiciones acordadas.

Art. 54.- Procedimiento de selección.- La selección del contratista para la celebración de este tipo de contratos, se realizará por el procedimiento de Licitación previsto en el Capítulo III del Título III de esta Ley, sin que se puedan aplicar procedimientos especiales o de excepción.

Los oferentes deberán entregar el detalle y origen de los componentes de la obra y equipamiento acorde a las especificaciones técnicas requeridas para el fiel cumplimiento del proyecto. En la oferta se presentará el cronograma de la provisión, instalación y funcionamiento de los bienes y equipos; así como la puesta en operación del proyecto contratado.

Los pliegos contendrán criterios de valoración para incentivar el empleo de materiales, insumos, equipo y mano de obra de origen local o nacional.

Art. 55.- Particularidades.- En esta modalidad todos los componentes del proyecto deben contratarse bajo la modalidad de contrato integral por precio fijo.

Los contratos integrales por precio fijo admiten la posibilidad de incluir en su objeto el mantenimiento de los componentes del proyecto, aspecto que deberá contemplarse en el contrato.

La terminación por mutuo acuerdo de estos contratos procederá exclusivamente por causas de fuerza mayor o caso fortuito aducidas por el contratista y aceptadas por la Entidad Contratante; o señaladas por esta última. No se admitirán como causales de terminación por mutuo acuerdo circunstancias imprevistas, técnicas o económicas.

La Entidad Contratante declarará la terminación unilateral y anticipada de estos contratos en caso de incumplimiento del contratista; o cuando ante circunstancias de fuerza mayor o caso fortuito señaladas por la Entidad Contratante, el contratista no aceptare la terminación de mutuo acuerdo.

Art. 56.- Supervisión.- Este tipo de contratos estarán sujetos a la supervisión de la Entidad Contratante, que podrá ser realizada por sí misma o por terceros.

La supervisión vigilará que el contratista se rija a las especificaciones técnicas requeridas y a las obligaciones en cuanto a calidad y origen de los componentes de la obra, establecidos en el contrato.

## Sección II

### CONTRATACIONES EN SITUACIONES DE EMERGENCIA

Art. 57.- Procedimiento.- Para atender las situaciones de emergencia definidas en el número 31 del artículo 6 de esta Ley, previamente a iniciarse el procedimiento, el Ministro de Estado o en general la máxima autoridad de la entidad deberá emitir resolución motivada que declare la emergencia, para justificar la contratación. Dicha resolución se

publicará en el Portal COMPRASPÚBLICAS.

La entidad podrá contratar de manera directa, y bajo responsabilidad de la máxima autoridad, las obras, bienes o servicios, incluidos los de consultoría, que se requieran de manera estricta para superar la situación de emergencia. Podrá, inclusive, contratar con empresas extranjeras sin requerir los requisitos previos de domiciliación ni de presentación de garantías; los cuales se cumplirán una vez suscrito el respectivo contrato.

En todos los casos, una vez superada la situación de emergencia, la máxima autoridad de la Entidad Contratante publicará en el Portal COMPRASPÚBLICAS un informe que detalle las contrataciones realizadas y el presupuesto empleado, con indicación de los resultados obtenidos.

### Sección III DE LA ADQUISICIÓN DE BIENES INMUEBLES

Art. 58.- Procedimiento.- Cuando la máxima autoridad de la institución pública haya resuelto adquirir un determinado bien inmueble, necesario para la satisfacción de las necesidades públicas, procederá a la declaratoria de utilidad pública o de interés social de acuerdo con la Ley.

Perfeccionada la declaratoria de utilidad pública o de interés social, se buscará un acuerdo directo entre las partes, por el lapso máximo de noventa (90) días.

Para este acuerdo, el precio se fijará, tanto para bienes ubicados en el sector urbano como en el sector rural, en función del avalúo realizado por la Dirección de Avalúos y Catastros de la Municipalidad en que se encuentren dichos bienes, que considerará los precios comerciales actualizados de la zona.

El precio que se convenga no podrá exceder del diez (10%) por ciento sobre dicho avalúo.

Se podrá impugnar el precio más no el acto administrativo, en vía administrativa.

El acuerdo y la correspondiente transferencia de dominio, se formalizarán en la respectiva escritura pública, que se inscribirá en el Registro de la Propiedad.

En el supuesto de que no sea posible un acuerdo directo se procederá al juicio de expropiación conforme al trámite previsto en el Código de Procedimiento Civil, sin perjuicio de recibir a cuenta del precio final que se disponga pagar el valor que preliminarmente ha propuesto la institución pública respectiva. El Juez en su resolución no está obligado a sujetarse al avalúo establecido por la Dirección de Avalúos y Catastros de la Municipalidad.

Para la transferencia de inmuebles adquiridos por declaratoria de utilidad pública, los dueños deberán tener cancelados todos los impuestos correspondientes a dicha propiedad, excepto el pago de la plusvalía y los que correspondan a la transferencia de dominio, que no se generarán en este tipo de adquisiciones. Si los tributos se mantuvieran impagos, del precio de venta, se los deducirá.

La adquisición de bienes inmuebles en el extranjero por parte del Estado o entidades del sector público ecuatoriano se someterá al Reglamento Especial que para el efecto se dicte.

En el caso de las municipalidades el procedimiento expropiatorio se regulará por las disposiciones de su propia Ley.

Para la transferencia de dominio de bienes inmuebles entre entidades del sector público, siempre y cuando llegaren a un acuerdo sobre aquella, no se requerirá de declaratoria de utilidad pública o interés social ni, en el caso de donación, de insinuación judicial. Se la podrá realizar por compraventa, permuta, donación, compensación de cuentas, traslado de partidas presupuestarias o de activos. En caso de que no haya acuerdo la entidad pública que expropia procederá conforme esta Ley. Para su trámite se estará a lo dispuesto en el Reglamento de esta Ley.

#### Sección IV

#### DEL ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES

Art. 59.- Régimen.- Los contratos de arrendamiento tanto para el caso en que el Estado o una institución pública tengan la calidad de arrendadora como arrendataria se sujetará a las normas previstas en el Reglamento de esta Ley.

#### Título IV

#### DE LOS CONTRATOS

#### Capítulo I

#### DE LAS CAPACIDADES, INHABILIDADES O NULIDADES

Art. 60.- Carácter de los contratos.- Los contratos a los que se refiere esta Ley celebrados por las Entidades Contratantes, son contratos administrativos.

Art. 61.- Delegación.- Si la máxima autoridad de la Entidad Contratante decide delegar la suscripción de los contratos a funcionarios o empleados de la entidad u organismos adscritos a ella o bien a funcionarios o empleados de otras entidades del Estado, deberá emitir la resolución respectiva sin que sea necesario publicarla en el Registro Oficial, debiendo darse a conocer en el Portal COMPRASPÚBLICAS.

Esta delegación no excluye las responsabilidades del delegante.

Para la suscripción de un contrato adjudicado no se requerirá de autorización previa alguna.

Mediante D.E. 1793 (R.O. 621-S del 26 de junio de 2009) se dispone que el requisito previo a la calificación y habilitación de una persona jurídica como oferente será la plena identificación de las personas naturales que intervienen en calidad de accionistas de la empresa; al ser accionistas otras compañías, se requiere determinar las personas naturales que participan de la misma, con la finalidad de establecer las inhabilidades determinadas en los Arts. 62, 63 y 64 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; en cuanto al domicilio de las personas jurídicas, se establece que las compañías radicadas en los "paraísos fiscales" determinados por el SRI, serán descalificadas. La falta de notificación a la institución contratante y de aceptación de ésta, de la transferencia, cesión, enajenación,

bajo cualquier modalidad, de las acciones, participaciones que sea igual o más del 25% del capital; será causal de terminación unilateral y anticipada del contrato prevista en el Art. 78 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Art. 62.- Inhabilidades generales.- No podrán celebrar contratos previstos en esta Ley con las Entidades Contratantes:

1. Quienes se hallaren incurso en las incapacidades establecidas por el Código Civil, o en las inhabilidades generales establecidas en la Ley;
2. El Presidente, el Vicepresidente de la República, los ministros y secretarios de Estado, el Director Ejecutivo y demás funcionarios del Instituto Nacional de Contratación Pública, los legisladores, los presidentes o representantes legales de las Entidades Contratantes previstas en esta Ley, los prefectos y alcaldes; así como los cónyuges o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, de los dignatarios, funcionarios y servidores indicados en este numeral;
3. Los servidores públicos, esto es, funcionarios y empleados, que hubieren tenido directa o indirectamente vinculación en cualquier etapa del procedimiento de contratación o tengan un grado de responsabilidad en el procedimiento o que por sus actividades o funciones, se podría presumir que cuentan con información privilegiada;
4. Quienes consten suspendidos en el RUP;
5. Los que, no habiendo estado inhabilitados en el procedimiento precontractual, al momento de celebrar el contrato, lo estuvieren; y,
6. Los deudores morosos del Estado o sus instituciones.

Nota:

Mediante D.E. 1793 (R.O. 621-S del 26 de junio de 2009) se dispone que el requisito previo a la calificación y habilitación de una persona jurídica como oferente será la plena identificación de las personas naturales que intervienen en calidad de accionistas de la empresa; al ser accionistas otras compañías, se requiere determinar las personas naturales que participan de la misma, con la finalidad de establecer las inhabilidades determinadas en los Arts. 62, 63 y 64 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; en cuanto al domicilio de las personas jurídicas, se establece que las compañías radicadas en los "paraísos fiscales" determinados por el SRI, serán descalificadas. La falta de notificación a la institución contratante y de aceptación de ésta, de la transferencia, cesión, enajenación, bajo cualquier modalidad, de las acciones, participaciones que sea igual o más del 25% del capital; será causal de terminación unilateral y anticipada del contrato prevista en el Art. 78 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Art. 63.- Inhabilidades especiales.- No podrán celebrar contratos con la Entidad Contratante:

1. Los consejeros provinciales, los concejales municipales y los vocales de las juntas parroquiales, en su respectiva jurisdicción;

2. Las personas naturales o jurídicas, incluidos sus representantes legales, que hubieren realizado los estudios, los diseños y los proyectos de ingeniería o arquitectura, que presenten algún tipo de vinculación respecto a los ejecutores de las obras; y, los que hubieren elaborado las especificaciones de los bienes a adquirirse; salvo que el contrato se refiera a fiscalización, supervisión, o actualización de los estudios, diseños o proyectos;

3. Los miembros de directorios u organismos similares o de la Comisión Técnica de la entidad convocante, sus cónyuges o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad;

4. Los funcionarios, servidores o empleados que hayan intervenido en la etapa precontractual o contractual y que con su acción u omisión pudieren resultar favorecidos, su cónyuge o sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, así como las personas jurídicas de derecho privado o sociedades de hecho en las que los indicados funcionarios, servidores o empleados, su cónyuge o sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad tengan participación, aún en el caso de que los referidos funcionarios, servidores o empleados hubieren renunciado a sus funciones; y,

5. Los que de manera directa hayan estado vinculados con la elaboración, revisión o aprobación de los pliegos, relacionados con el contrato a celebrarse.

Si se comprobare la intervención de un oferente inhábil, éste quedará eliminado del respectivo proceso precontractual, sin derecho a reclamo alguno.

Mediante D.E. 1793 (R.O. 621-S del 26 de junio de 2009) se dispone que el requisito previo a la calificación y habilitación de una persona jurídica como oferente será la plena identificación de las personas naturales que intervienen en calidad de accionistas de la empresa; al ser accionistas otras compañías, se requiere determinar las personas naturales que participan de la misma, con la finalidad de establecer las inhabilidades determinadas en los Arts. 62, 63 y 64 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; en cuanto al domicilio de las personas jurídicas, se establece que las compañías radicadas en los "paraísos fiscales" determinados por el SRI, serán descalificadas. La falta de notificación a la institución contratante y de aceptación de ésta, de la transferencia, cesión, enajenación, bajo cualquier modalidad, de las acciones, participaciones que sea igual o más del 25% del capital; será causal de terminación unilateral y anticipada del contrato prevista en el Art. 78 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Art. 64.- Contratos celebrados contra expresa prohibición.- Si se celebrare un contrato contra expresa prohibición de esta Ley, la máxima autoridad de la Entidad Contratante podrá declarar en forma anticipada y unilateral la terminación del contrato, sin que proceda reconocer indemnización alguna al contratista. A partir de la fecha en que se declare la terminación unilateral, la institución contratante se abstendrá de realizar cualquier pago en razón del contrato, salvo el que resultare de la liquidación que se practicará.

Si la celebración del contrato causare perjuicio económico a la Entidad Contratante, serán responsables solidarios el contratista y los funcionarios que hubieren tramitado y celebrado el contrato, sin perjuicio de la sanción administrativa y penal a que hubiere lugar.

Mediante D.E. 1793 (R.O. 621-S del 26 de junio de 2009) se dispone que el requisito previo

a la calificación y habilitación de una persona jurídica como oferente será la plena identificación de las personas naturales que intervienen en calidad de accionistas de la empresa; al ser accionistas otras compañías, se requiere determinar las personas naturales que participan de la misma, con la finalidad de establecer las inhabilidades determinadas en los Arts. 62, 63 y 64 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; en cuanto al domicilio de las personas jurídicas, se establece que las compañías radicadas en los "paraísos fiscales" determinados por el SRI, serán descalificadas. La falta de notificación a la institución contratante y de aceptación de ésta, de la transferencia, cesión, enajenación, bajo cualquier modalidad, de las acciones, participaciones que sea igual o más del 25% del capital; será causal de terminación unilateral y anticipada del contrato prevista en el Art. 78 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Art. 65.- Nulidad del contrato.- Los contratos regidos por esta Ley serán nulos en los siguientes casos:

1. Por las causas generales establecidas en la Ley;
2. Por haberse prescindido de los procedimientos y las solemnidades legalmente establecidas; y,
3. Por haber sido adjudicados o celebrados por un órgano manifiestamente incompetente.

El Procurador General del Estado tan pronto tenga conocimiento de cualquiera de estas irregularidades, demandará la nulidad del contrato, sin perjuicio de las responsabilidades administrativa, civil o penal de los funcionarios o empleados por cuya culpa se hubiere causado la nulidad.

Mediante D.E. 1793 (R.O. 621-S del 26 de junio de 2009) se dispone que el requisito previo a la calificación y habilitación de una persona jurídica como oferente será la plena identificación de las personas naturales que intervienen en calidad de accionistas de la empresa; al ser accionistas otras compañías, se requiere determinar las personas naturales que participan de la misma, con la finalidad de establecer las inhabilidades determinadas en los Arts. 62, 63 y 64 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; en cuanto al domicilio de las personas jurídicas, se establece que las compañías radicadas en los "paraísos fiscales" determinados por el SRI, serán descalificadas. La falta de notificación a la institución contratante y de aceptación de ésta, de la transferencia, cesión, enajenación, bajo cualquier modalidad, de las acciones, participaciones que sea igual o más del 25% del capital; será causal de terminación unilateral y anticipada del contrato prevista en el Art. 78 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Art. 66.- Denuncias.- La denuncia sobre contratos celebrados con personas inhábiles o sobre aquellos que recayera alguna causa de nulidad, podrá presentarla cualquier persona al Procurador General del Estado acompañando los documentos probatorios del caso, para que se analice la procedencia de demandar la nulidad del contrato sin perjuicio de que se inicien las demás acciones civiles o penales a las que hubiere lugar.

Mediante D.E. 1793 (R.O. 621-S del 26 de junio de 2009) se dispone que el requisito previo a la calificación y habilitación de una persona jurídica como oferente será la plena identificación de las personas naturales que intervienen en calidad de accionistas de la

empresa; al ser accionistas otras compañías, se requiere determinar las personas naturales que participan de la misma, con la finalidad de establecer las inhabilidades determinadas en los Arts. 62, 63 y 64 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; en cuanto al domicilio de las personas jurídicas, se establece que las compañías radicadas en los "paraísos fiscales" determinados por el SRI, serán descalificadas. La falta de notificación a la institución contratante y de aceptación de ésta, de la transferencia, cesión, enajenación, bajo cualquier modalidad, de las acciones, participaciones que sea igual o más del 25% del capital; será causal de terminación unilateral y anticipada del contrato prevista en el Art. 78 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Art. 67.- Consorcios o asociaciones.- En cualquier proceso precontractual previsto en esta Ley, pueden participar consorcios o asociaciones de personas naturales y/o jurídicas, constituidos o por constituirse, en este último caso presentando el compromiso de asociación o consorcio correspondiente. Sin embargo, para la celebración de los contratos con una asociación o consorcio será requisito previo la presentación de la escritura pública mediante la cual se haya celebrado el contrato de asociación o consorcio, escritura en la que debe constar la designación de un apoderado.

Las escrituras de constitución y disolución de la asociación o consorcio deberán contener los requisitos establecidos en el Reglamento de esta Ley.

Mediante D.E. 1793 (R.O. 621-S del 26 de junio de 2009) se dispone que el requisito previo a la calificación y habilitación de una persona jurídica como oferente será la plena identificación de las personas naturales que intervienen en calidad de accionistas de la empresa; al ser accionistas otras compañías, se requiere determinar las personas naturales que participan de la misma, con la finalidad de establecer las inhabilidades determinadas en los Arts. 62, 63 y 64 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; en cuanto al domicilio de las personas jurídicas, se establece que las compañías radicadas en los "paraísos fiscales" determinados por el SRI, serán descalificadas. La falta de notificación a la institución contratante y de aceptación de ésta, de la transferencia, cesión, enajenación, bajo cualquier modalidad, de las acciones, participaciones que sea igual o más del 25% del capital; será causal de terminación unilateral y anticipada del contrato prevista en el Art. 78 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

## Capítulo II

### DE LOS REQUISITOS Y FORMA DE LOS CONTRATOS

Art. 68.- Requisitos de los contratos.- Son requisitos para la celebración de los contratos, los siguientes:

1. La competencia del órgano de contratación;
2. La capacidad del adjudicatario;
3. La existencia de disponibilidad presupuestaria y de los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de las obligaciones; y,
4. La formalización del contrato, observando el debido proceso y los requisitos constantes en la presente Ley y su Reglamento.

Art. 69.- Suscripción de contratos.- Los contratos que por su naturaleza o expreso mandato de la Ley lo requieran se formalizarán en escritura pública dentro del término de quince (15) días desde la notificación de la adjudicación. Los contratos cuya cuantía sea igual o superior a la base prevista para la licitación se protocolizarán ante Notario Público. Los gastos derivados del otorgamiento del contrato son de cuenta del contratista.

Las contrataciones que se realicen por el sistema de catálogo se formalizarán con la orden de compra y el acta de entrega.

Las contrataciones de menor cuantía se instrumentarán con la factura correspondiente, sin perjuicio de que se puedan elaborar documentos que contengan las obligaciones particulares que asuman las partes.

Los demás contratos se otorgarán por documento suscrito entre las partes sin necesidad de escritura pública.

Para la suscripción del contrato, será requisito previo la rendición de las garantías correspondientes.

Cuando por causas imputables al adjudicatario no se suscriba el contrato dentro del término correspondiente, la entidad deberá declararlo como adjudicatario fallido y disponer su suspensión del RUP. De existir ofertas habilitadas, la entidad, de convenir a sus intereses, adjudicará el contrato al oferente que hubiera presentado la siguiente oferta de mejor costo.

Si el contrato no se celebrare por causas imputables a la Entidad Contratante, el adjudicatario podrá demandar la correspondiente indemnización de los daños y perjuicios o reclamar administrativamente los gastos en que ha incurrido, siempre que se encuentren debida y legalmente comprobados. La entidad a su vez deberá repetir contra el o los funcionarios o empleados responsables.

En ningún caso se podrá iniciar la ejecución del contrato sin la previa celebración o formalización de los instrumentos expuestos en este artículo.

Art. 70.- Administración del contrato.- Los contratos contendrán estipulaciones específicas relacionadas con las funciones y deberes de los administradores del contrato, así como de quienes ejercerán la supervisión o fiscalización.

En el expediente se hará constar todo hecho relevante que se presente en la ejecución del contrato, de conformidad a lo que se determine en el Reglamento. Especialmente se referirán a los hechos, actuaciones y documentación relacionados con pagos; contratos complementarios; terminación del contrato; ejecución de garantías; aplicación de multas y sanciones; y, recepciones.

Art. 71.- Cláusulas obligatorias.- En los contratos sometidos a esta Ley se estipulará obligatoriamente cláusulas de multas, así como una relacionada con el plazo en que la entidad deberá proceder al pago del anticipo, en caso de haberlo; el que no podrá exceder del término de treinta (30) días.

Las multas se impondrán por retardo en la ejecución de las obligaciones contractuales conforme al cronograma valorado, así como por incumplimientos de las demás obligaciones contractuales, las que se determinarán en relación directa con el monto total del contrato y por cada día de retraso.

Las multas impuestas al contratista pueden ser impugnadas en sede administrativa, a través de los respectivos recursos, o en sede judicial o arbitral.

Art. 72.- Contratos modificatorios para enmendar casos de errores.- Para corregir errores manifiestos de hecho, de transcripción o de cálculo que se hubieren producido de buena fe en las cláusulas contractuales, las entidades podrán celebrar contratos modificatorios que enmienden los errores encontrados.

### Capítulo III DE LAS GARANTÍAS

Art. 73.- Formas de garantías.- En los contratos a que se refiere esta Ley, los contratistas podrán rendir cualquiera de las siguientes garantías:

1. Garantía incondicional, irrevocable y de cobro inmediato, otorgada por un banco o institución financiera establecidos en el país o por intermedio de ellos;
2. Fianza instrumentada en una póliza de seguros, incondicional e irrevocable, de cobro inmediato, emitida por una compañía de seguros establecida en el país;
3. Primera hipoteca de bienes raíces, siempre que el monto de la garantía no exceda del sesenta (60%) por ciento del valor del inmueble hipotecado, según el correspondiente avalúo catastral correspondiente;
4. Depósitos de bonos del Estado, de las municipalidades y de otras instituciones del Estado, certificaciones de la Tesorería General de la Nación, cédulas hipotecarias, bonos de prenda, Notas de crédito otorgadas por el Servicio de Rentas Internas, o valores fiduciarios que hayan sido calificados por el Directorio del Banco Central del Ecuador. Su valor se computará de acuerdo con su cotización en las bolsas de valores del país, al momento de constituir la garantía. Los intereses que produzcan pertenecerán al proveedor; y,
5. Certificados de depósito a plazo, emitidos por una institución financiera establecida en el país, endosados por valor en garantía a la orden de la Entidad Contratante y cuyo plazo de vigencia sea mayor al estimado para la ejecución del contrato.

No se exigirán las garantías establecidas por la presente Ley para los contratos referidos en el número 8 del artículo 2 de esta Ley.

Para hacer efectiva la garantía, la Entidad Contratante tendrá preferencia sobre cualquier otro acreedor, sea cual fuere la naturaleza del mismo y el título en que se funde su pretensión.

Las garantías otorgadas por bancos o instituciones financieras y las pólizas de seguros

establecidas en los numerales 1 y 2 del presente artículo, no admitirán cláusula alguna que establezca trámite administrativo previo, bastando para su ejecución, el requerimiento por escrito de la entidad beneficiaria de la garantía. Cualquier cláusula en contrario, se entenderá como no escrita.

Art. 74.- Garantía de fiel cumplimiento.- Para seguridad del cumplimiento del contrato y para responder por las obligaciones que contrajeran a favor de terceros, relacionadas con el contrato, el adjudicatario, antes o al momento de la firma del contrato, rendirá garantías por un monto equivalente al cinco (5%) por ciento del valor de aquel. En los contratos de obra, así como en los contratos integrales por precio fijo, esta garantía se constituirá para garantizar el cumplimiento del contrato y las obligaciones contraídas a favor de terceros y para asegurar la debida ejecución de la obra y la buena calidad de los materiales, asegurando con ello las reparaciones o cambios de aquellas partes de la obra en la que se descubran defectos de construcción, mala calidad o incumplimiento de las especificaciones, imputables al proveedor.

En los contratos de obra o en la contratación de servicios no normalizados, si la oferta económica corregida fuese inferior al presupuesto referencial en un porcentaje igual o superior al diez (10%) por ciento de éste, la garantía de fiel cumplimiento deberá incrementarse en un monto equivalente al veinte (20%) por ciento de la diferencia entre el presupuesto referencial y la cuantía del contrato.

Tales cauciones podrán constituirse mediante la entrega de las garantías contempladas en los números: 1, 2; y, 5 del artículo 73 de esta Ley.

No se exigirá este tipo de garantía en los contratos de compraventa de bienes inmuebles y de adquisición de bienes muebles que se entreguen al momento de efectuarse el pago.

Tampoco se exigirá esta garantía en los contratos cuya cuantía sea menor a multiplicar el coeficiente 0.000003 por el Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

Con cargo a la garantía de fiel cumplimiento se podrá efectivizar las multas que le fueren impuestas al contratista.

Art. 75.- Garantía por anticipo.- Si por la forma de pago establecida en el contrato, la Entidad Contratante debiera otorgar anticipos de cualquier naturaleza, sea en dinero, giros a la vista u otra forma de pago, el contratista para recibir el anticipo, deberá rendir previamente garantías por igual valor del anticipo, que se reducirán en la proporción que se vaya amortizando aquél o se reciban provisionalmente las obras, bienes o servicios. Las cartas de crédito no se considerarán anticipo si su pago está condicionado a la entrega - recepción de los bienes u obras materia del contrato.

El monto del anticipo lo regulará la Entidad Contratante en consideración de la naturaleza de la contratación.

Art. 76.- Garantía técnica para ciertos bienes.- En los contratos de adquisición, provisión o instalación de equipos, maquinaria o vehículos, o de obras que contemplen aquella provisión o instalación, para asegurar la calidad y buen funcionamiento de los mismos, se

exigirá, además, al momento de la suscripción del contrato y como parte integrante del mismo, una garantía del fabricante, representante, distribuidor o vendedor autorizado, la que se mantendrá vigente de acuerdo con las estipulaciones establecidas en el contrato.

Estas garantías son independientes y subsistirán luego de cumplida la obligación principal.

De no presentarse esta garantía, el contratista entregará una de las previstas en esta Ley por igual valor del bien a suministrarse, de conformidad con lo establecido en los pliegos y en el contrato.

Cualquiera de estas garantías entrará en vigencia a partir de la entrega recepción del bien.

Art. 77.- Devolución de las garantías.- En los contratos de ejecución de obras, la garantía de fiel cumplimiento se devolverá al momento de la entrega recepción definitiva, real o presunta. En los demás contratos, las garantías se devolverán a la firma del acta recepción única o a lo estipulado en el contrato.

#### Capítulo IV DE LA CESIÓN Y SUBCONTRATACIÓN

Art. 78.- Cesión de los contratos.- El contratista está prohibido de ceder los derechos y obligaciones emanados del contrato.

Mediante D.E. 1793 (R.O. 621-S del 26 de junio de 2009) se dispone que el requisito previo a la calificación y habilitación de una persona jurídica como oferente será la plena identificación de las personas naturales que intervienen en calidad de accionistas de la empresa; al ser accionistas otras compañías, se requiere determinar las personas naturales que participan de la misma, con la finalidad de establecer las inhabilidades determinadas en los Arts. 62, 63 y 64 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; en cuanto al domicilio de las personas jurídicas, se establece que las compañías radicadas en los "paraísos fiscales" determinados por el SRI, serán descalificadas. La falta de notificación a la institución contratante y de aceptación de ésta, de la transferencia, cesión, enajenación, bajo cualquier modalidad, de las acciones, participaciones que sea igual o más del 25% del capital; será causal de terminación unilateral y anticipada del contrato prevista en el Art. 78 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Art. 79.- Subcontratación.- El contratista podrá subcontratar la ejecución parcial del contrato con personas naturales o jurídicas registradas en el RUP, bajo su riesgo y responsabilidad.

Tratándose de subcontratación de consultoría, ésta sólo podrá realizarse para las actividades que expresamente se establezcan en los pliegos y que conste en la oferta adjudicada.

Las subcontrataciones no se las podrá realizar con personas inhabilitadas para contratar de acuerdo con esta Ley, ni podrán superar el treinta (30%) por ciento del monto del contrato reajustado.

Por la subcontratación, el contratista no pierde su responsabilidad respecto a la obligación

de cumplimiento del contrato para con la Entidad Contratante, la que no asume responsabilidad principal ni solidaria o subsidiaria con el subcontratado y con su personal.

Las subcontrataciones que realicen las entidades previstas en el numeral 8 del artículo 2 de esta Ley en calidad de contratistas, observarán los procedimientos de selección previstos en esta Ley.

#### Capítulo V

#### DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO

Art. 80.- Responsable de la administración del contrato.- El supervisor y el fiscalizador del contrato son responsables de tomar todas las medidas necesarias para su adecuada ejecución, con estricto cumplimiento de sus cláusulas, programas, cronogramas, plazos y costos previstos.

Esta responsabilidad es administrativa, civil y penal según corresponda.

#### Capítulo VI

#### DE LAS RECEPCIONES Y LA LIQUIDACIÓN

Art. 81.- Clases de recepción.- En los contratos de adquisición de bienes y de prestación de servicios, incluidos los de consultoría, existirá una sola recepción, que se producirá de conformidad con lo establecido en el contrato y tendrá los efectos de recepción definitiva. Producida la recepción se devolverán las garantías otorgadas, a excepción de la garantía técnica.

En los contratos de ejecución de obra, así como en los contratos integrales por precio fijo existirán una recepción provisional y una definitiva.

Sin perjuicio de lo señalado en los incisos anteriores, en las contrataciones en que se pueda receptor las obras, bienes o servicios por etapas o de manera sucesiva, podrán efectuarse recepciones parciales.

En los casos en los que ante la solicitud del contratista, la Entidad Contratante no formule ningún pronunciamiento ni inicie la recepción dentro de los períodos determinados en el Reglamento de esta Ley, se considerará que tal recepción se ha efectuado de pleno derecho, para cuyo efecto un Juez de lo Civil o un Notario Público, a solicitud del contratista notificará que dicha recepción se produjo.

#### Capítulo VII

#### DEL REAJUSTE DE PRECIOS

Art. 82.- Sistema de reajuste.- Los contratos de ejecución de obras, adquisición de bienes o de prestación de servicios, a que se refiere esta Ley, cuya forma de pago corresponda al sistema de precios unitarios, se sujetarán al sistema de reajuste de precios de conformidad con lo previsto en el Reglamento a esta Ley. Serán también reajustables los contratos de consultoría que se suscribieran bajo cualquier modalidad.

Art. 83.- Índices.- Para la aplicación de las fórmulas, los precios e índices de precios serán

proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), mensualmente, dentro de los diez (10) días del mes siguiente, de acuerdo con su propia reglamentación. Para estos efectos, la Instituto Nacional de Contratación Pública mantendrá permanente coordinación con el INEC.

Si por la naturaleza del contrato, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos no pudiere proporcionar los precios e índices de precios, la respectiva entidad, solicitará al INEC la calificación de aquellos, tomándolos de publicaciones especializadas. El INEC, en el término de cinco (5) días contado desde la recepción de la solicitud, calificará la idoneidad de los precios e índices de precios de dichas publicaciones especializadas propuestas. En caso de que dicho instituto no lo haga en el término señalado, se considerarán calificados tales precios e índice de precios, para efectos de su inclusión en la fórmula polinómica, bajo la responsabilidad de la entidad.

Art. 84.- Contratos integrales por precio fijo.- No serán aplicables las disposiciones contenidas en este Capítulo a los contratos integrales por precio fijo.

#### Capítulo VIII

#### DE LOS CONTRATOS COMPLEMENTARIOS

Art. 85.- Obras y servicios complementarios.- En el caso de que fuere necesario ampliar, modificar o complementar una obra o servicio determinado por causas imprevistas o técnicas, debidamente motivadas, presentadas con su ejecución, el Estado o la Entidad Contratante podrá celebrar con el mismo contratista, sin licitación o concurso, contratos complementarios que requiera la atención de las modificaciones antedichas, siempre que se mantengan los precios de los rubros del contrato original, reajustados a la fecha de celebración del respectivo contrato complementario.

Art. 86.- Creación de rubros nuevos.- Si para la adecuada ejecución de una obra o prestación de un servicio, por motivos técnicos, fuere necesaria la creación de nuevos rubros, podrá celebrarse contratos complementarios dentro de los porcentajes previstos en el artículo siguiente.

Para el pago de los rubros nuevos se estará a los precios referenciales actualizados de la Entidad Contratante, si los tuviere; en caso contrario, se los determinará de mutuo acuerdo entre las partes.

Art. 87.- Normas comunes a los contratos complementarios.- La suma total de las cuantías de los contratos complementarios referidos en los artículos 85 y 86, excepto en los contratos de consultoría y del sector hidrocarburífero, no podrá exceder del treinta y cinco (35%) por ciento del valor actualizado o reajustado del contrato principal a la fecha en que la Entidad Contratante resuelva la realización del contrato complementario. Esta actualización se hará aplicando la fórmula de reajuste de precios que consten en los respectivos contratos principales. El valor de los contratos complementarios de consultoría no podrá exceder del setenta (70%) por ciento del valor actualizado o reajustado del contrato principal.

El contratista deberá rendir garantías adicionales de conformidad con esta Ley.

En los contratos complementarios a los que se refieren los dos artículos precedentes constarán la correspondiente fórmula o fórmulas de reajuste de precios, de ser el caso.

En los contratos complementarios se podrá contemplar el pago de anticipos en la misma proporción prevista en el contrato original.

No procede la celebración de contratos complementarios para los de adquisiciones de bienes sujetos a esta Ley.

En todos los casos, en forma previa a la suscripción de los contratos complementarios, se requerirá la verificación presupuestaria correspondiente.

Art. 88.- Diferencia en cantidades de obra.- Si al ejecutarse la obra de acuerdo con los planos y especificaciones del contrato se establecieren diferencias entre las cantidades reales y las que constan en el cuadro de cantidades estimadas en el contrato, la entidad podrá ordenar y pagar directamente sin necesidad de contrato complementario, hasta el veinticinco (25%) por ciento del valor reajustado del contrato, siempre que no se modifique el objeto contractual. A este efecto, bastará dejar constancia del cambio en un documento suscrito por las partes. Si se sobrepasa el mencionado porcentaje será necesario tramitar un contrato complementario.

Art. 89.- Ordenes de trabajo.- La Entidad Contratante podrá disponer, durante la ejecución de la obra, hasta del diez (10%) por ciento del valor actualizado o reajustado del contrato principal, para la realización de rubros nuevos, mediante órdenes de trabajo y empleando la modalidad de costo más porcentaje. En todo caso, los recursos deberán estar presupuestados de conformidad con la presente Ley.

Las órdenes de trabajo contendrán las firmas de las partes y de la fiscalización.

Art. 90.- Certificación de recursos.- Para todos aquellos casos en que la Entidad Contratante decida contraer obligaciones de erogación de recursos por efecto de contratos complementarios, obras adicionales u órdenes de trabajo, de manera previa a su autorización deberá contarse con la respectiva certificación de existencia de recursos para satisfacer tales obligaciones.

Art. 91.- Contratos complementarios en la modalidad integral por precio fijo.- No serán aplicables las disposiciones contenidas en este capítulo a los contratos integrales por precio fijo.

## Capítulo IX

### DE LA TERMINACIÓN DE LOS CONTRATOS

Art. 92.- Terminación de los contratos.- Los contratos terminan:

1. Por cumplimiento de las obligaciones contractuales;
2. Por mutuo acuerdo de las partes;
3. Por sentencia o laudo ejecutoriados que declaren la nulidad del contrato o la resolución

del mismo a pedido del contratista;

4. Por declaración unilateral del contratante, en caso de incumplimiento del contratista; y,

5. Por muerte del contratista o por disolución de la persona jurídica contratista que no se origine en decisión interna voluntaria de los órganos competentes de tal persona jurídica.

Los representantes legales de las personas jurídicas cuya disolución se tramita están obligados, bajo su responsabilidad personal y solidaria, a informar a la autoridad a la que compete aprobar la disolución, sobre la existencia de contratos que aquellas tengan pendientes con las Entidades Contratantes previstas en esta Ley, y a comunicar a las Entidades Contratantes respectivas sobre la situación y causales de disolución.

Para los indicados casos de disolución de personas jurídicas, antes de expedir la resolución que la declare, la autoridad correspondiente deberá comunicar sobre el particular al Instituto Nacional de Contratación Pública, para que éstos, en el término de diez (10) días, informen si la persona jurídica cuya disolución se tramita no tiene contratos pendientes con las entidades sujetas a esta Ley o precise cuáles son ellos.

Con la contestación del Instituto Nacional de Contratación Pública o vencido el antedicho término, se dará trámite a la resolución, sin perjuicio de la responsabilidad de los funcionarios o empleados que incumplieron su deber de informar.

De existir contratos pendientes de la persona jurídica frente al Estado o Entidades Contratantes, el Instituto Nacional de Contratación Pública informará sobre aquellos a la Entidad Contratante, a la autoridad a la que compete aprobar la disolución y a la Procuraduría General del Estado, para que en el proceso de liquidación adopten las acciones conducentes a precautelar y defender los intereses públicos.

Mediante D.E. 1793 (R.O. 621-S del 26 de junio de 2009) se dispone que el requisito previo a la calificación y habilitación de una persona jurídica como oferente será la plena identificación de las personas naturales que intervienen en calidad de accionistas de la empresa; al ser accionistas otras compañías, se requiere determinar las personas naturales que participan de la misma, con la finalidad de establecer las inhabilidades determinadas en los Arts. 62, 63 y 64 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; en cuanto al domicilio de las personas jurídicas, se establece que las compañías radicadas en los "paraísos fiscales" determinados por el SRI, serán descalificadas. La falta de notificación a la institución contratante y de aceptación de ésta, de la transferencia, cesión, enajenación, bajo cualquier modalidad, de las acciones, participaciones que sea igual o más del 25% del capital; será causal de terminación unilateral y anticipada del contrato prevista en el Art. 78 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Art. 93.- Terminación por mutuo acuerdo.- Cuando por circunstancias imprevistas, técnicas o económicas, o causas de fuerza mayor o caso fortuito, no fuere posible o conveniente para los intereses de las partes, ejecutar total o parcialmente, el contrato, las partes podrán, por mutuo acuerdo, convenir en la extinción de todas o algunas de las obligaciones contractuales, en el estado en que se encuentren.

La terminación por mutuo acuerdo no implicará renuncia a derechos causados o adquiridos

en favor de la Entidad Contratante o del contratista.

Dicha entidad no podrá celebrar contrato posterior sobre el mismo objeto con el mismo contratista.

Art. 94.- Terminación unilateral del contrato.- La Entidad Contratante podrá declarar terminada anticipada y unilateralmente los contratos a que se refiere esta Ley, en los siguientes casos:

1. Por incumplimiento del contratista;
2. Por quiebra o insolvencia del contratista;
3. Si el valor de las multas supera el monto de la garantía de fiel cumplimiento del contrato;
4. Por suspensión de los trabajos, por decisión del contratista, por más de sesenta (60) días, sin que medie fuerza mayor o caso fortuito;
5. Por haberse celebrado contratos contra expresa prohibición de esta Ley;
6. En los demás casos estipulados en el contrato, de acuerdo con su naturaleza; y,
7. La Entidad Contratante también podrá declarar terminado anticipada y unilateralmente el contrato cuando, ante circunstancias técnicas o económicas imprevistas o de caso fortuito o fuerza mayor, debidamente comprobadas, el contratista no hubiere accedido a terminar de mutuo acuerdo el contrato. En este caso, no se ejecutará la garantía de fiel cumplimiento del contrato ni se inscribirá al contratista como incumplido.

En este último caso, el contratista tiene la obligación de devolver el monto del anticipo no amortizado en el término de treinta (30) días de haberse notificado la terminación unilateral del contrato en la que constará la liquidación del anticipo, y en caso de no hacerlo en término señalado, la entidad procederá a la ejecución de la garantía de Buen Uso del Anticipo por el monto no devengado. El no pago de la liquidación en el término señalado, dará lugar al pago de intereses desde la fecha de notificación; intereses que se imputará a la garantía de fiel cumplimiento del contrato.

Mediante D.E. 1793 (R.O. 621-S del 26 de junio de 2009) se dispone que el requisito previo a la calificación y habilitación de una persona jurídica como oferente será la plena identificación de las personas naturales que intervienen en calidad de accionistas de la empresa; al ser accionistas otras compañías, se requiere determinar las personas naturales que participan de la misma, con la finalidad de establecer las inhabilidades determinadas en los Arts. 62, 63 y 64 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; en cuanto al domicilio de las personas jurídicas, se establece que las compañías radicadas en los "paraísos fiscales" determinados por el SRI, serán descalificadas. La falta de notificación a la institución contratante y de aceptación de ésta, de la transferencia, cesión, enajenación, bajo cualquier modalidad, de las acciones, participaciones que sea igual o más del 25% del capital; será causal de terminación unilateral y anticipada del contrato prevista en el Art. 78 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Art. 95.- Notificación y trámite.- Antes de proceder a la terminación unilateral, la Entidad Contratante notificará al contratista, con la anticipación de diez (10) días término, sobre su decisión de terminarlo unilateralmente. Junto con la notificación, se remitirán los informes técnico y económico, referentes al cumplimiento de las obligaciones de la Entidad Contratante y del contratista. La notificación señalará específicamente el incumplimiento o mora en que ha incurrido el contratista de acuerdo al artículo anterior y le advertirá que de no remediarlo en el término señalado, se dará por terminado unilateralmente el contrato.

Si el contratista no justificare la mora o no remediare el incumplimiento, en el término concedido, la Entidad Contratante podrá dar por terminado unilateralmente el contrato, mediante resolución de la máxima autoridad de la Entidad Contratante, que se comunicará por escrito al contratista y se publicará en el Portal COMPRASPÚBLICAS. La resolución de terminación unilateral no se suspenderá por la interposición de reclamos o recursos administrativos, demandas contencioso administrativas, arbitrales o de cualquier tipo o de acciones de amparo de parte del contratista.

Los contratistas no podrán aducir que la Entidad Contratante está en mora del cumplimiento de sus obligaciones económicas en el caso de que el anticipo que les fuere entregado en virtud del contrato no se encontrare totalmente amortizado. La forma de calcular la amortización del anticipo constará en el Reglamento respectivo.

Solo se aducirá mora en el cumplimiento de las obligaciones económicas de la Entidad Contratante cuando esté amortizado totalmente el anticipo entregado al contratista, y éste mantenga obligaciones económicas pendientes de pago.

La declaración unilateral de terminación del contrato dará derecho a la Entidad Contratante a establecer el avance físico de las obras, bienes o servicios, su liquidación financiera y contable, a ejecutar las garantías de fiel cumplimiento y, si fuere del caso, en la parte que corresponda, la garantía por el anticipo entregado debidamente reajustados hasta la fecha de terminación del contrato, teniendo el contratista el plazo término de diez (10) días para realizar el pago respectivo. Si vencido el término señalado no efectúa el pago, deberá cancelar el valor de la liquidación más los intereses fijados por el Directorio del Banco Central del Ecuador, los que se calcularán hasta la fecha efectiva del pago.

La Entidad Contratante también tendrá derecho a demandar la indemnización de los daños y perjuicios, a que haya lugar.

Una vez declarada la terminación unilateral, la Entidad Contratante podrá volver a contratar inmediatamente el objeto del contrato que fue terminado, para lo cual se observará el procedimiento de cotización previsto en el Capítulo IV del Título III de esta Ley.

Art. 96.- Terminación por causas imputables a la entidad contratante.- El contratista podrá demandar la resolución del contrato, por las siguientes causas imputables a la Entidad Contratante:

1. Por incumplimiento de las obligaciones contractuales por más de sesenta (60) días;
2. Por la suspensión de los trabajos por más de sesenta (60) días, dispuestos por la entidad sin que medie fuerza mayor o caso fortuito;

3. Cuando los diseños definitivos sean técnicamente inejecutables o no se hubieren solucionado defectos de ellos, en este caso, la Entidad Contratante iniciará las acciones legales que correspondan en contra de los consultores por cuya culpa no se pueda ejecutar el objeto de la contratación; y,

4. Cuando, ante circunstancias técnicas o económicas imprevistas o de caso fortuito o fuerza mayor, debidamente comprobadas, la Entidad Contratante no hubiere accedido a terminar de mutuo acuerdo el contrato.

En ningún caso se considerará que las Entidades Contratantes se hallan en mora del pago, si el anticipo entregado no ha sido devengado en su totalidad.

## Capítulo X

### DEL REGISTRO DE LOS CONTRATOS Y LOS PROVEEDORES

Art. 97.- Registro público electrónico de contratos.- El Instituto Nacional de Contratación Pública llevará un Registro Público Electrónico de los Contratos tramitados al amparo de esta Ley con las debidas previsiones técnicas y legales para su acceso en cualquier momento.

Las entidades registrarán la información requerida por el Instituto Nacional de Contratación Pública dentro del Portal COMPRASPÚBLICAS.

El Instituto Nacional de Contratación Pública, implementará los mecanismos tecnológicos para asegurar la recuperación íntegra de la información, independientemente de la plataforma o sistema empleado para crearlo, transmitirlo o almacenarlo.

Art. 98.- Registro de incumplimientos.- Las entidades remitirán obligatoriamente al Instituto Nacional de Contratación Pública la nómina de todos aquellos contratistas o proveedores que hubieren incumplido sus obligaciones contractuales o se hubieren negado a suscribir contratos adjudicados, acompañando los documentos probatorios correspondientes, a fin de que sean suspendidos en el RUP por cinco (5) y tres (3) años, respectivamente. En consecuencia, la actualización del registro será responsabilidad del Instituto Nacional de Contratación Pública.

Para este fin, el Instituto Nacional de Contratación Pública y las instituciones del Sistema Nacional de Contratación Pública procurarán la interconexión e interoperabilidad de sus sistemas de información y bases de datos.

El Reglamento establecerá la periodicidad, requisitos, plazos y medios en que se remitirá la información.

El Registro de incumplimientos será información pública que constará en el Portal COMPRASPÚBLICAS.

## Capítulo XI

### RESPONSABILIDADES

Art. 99.- Responsabilidades.- En todos los procedimientos precontractuales previstos en esta Ley, los oferentes participarán a su riesgo.

Los miembros de la asociación o consorcio contratista serán responsables solidaria e indivisiblemente por el cumplimiento de las obligaciones derivadas de la oferta y del contrato, indistintamente del plazo de duración de la asociación. La ejecución del contrato es indivisible y completa para los asociados, a efectos de determinar su experiencia y cumplimiento.

La máxima autoridad de la entidad, así como los funcionarios o servidores de la misma que hubieren intervenido en cualquiera de las etapas de los procedimientos precontractuales de preparación, selección, contratación así como en la ejecución misma de los contratos serán personal y pecuniariamente responsables por el cumplimiento de las disposiciones de esta Ley, sin perjuicio, de ser el caso, de la responsabilidad penal a que hubiere lugar.

Los contratistas o proveedores podrán demandar o recurrir contra el o los funcionarios o empleados por cuya acción u omisión, la entidad incumplió sus obligaciones contractuales.

Art. 100.- Responsabilidad de los consultores.- Los consultores nacionales y extranjeros son legal y económicamente responsables de la validez científica y técnica de los servicios contratados y su aplicabilidad, dentro de los términos contractuales, las condiciones de información básica disponible y el conocimiento científico y tecnológico existente a la época de su elaboración. Esta responsabilidad prescribe en el plazo de cinco años, contados a partir de la recepción definitiva de los estudios.

Si por causa de los estudios elaborados por los consultores, ocurrieren perjuicios técnicos o económicos en la ejecución de los contratos, establecidos por la vía judicial o arbitral, la máxima autoridad de la Entidad Contratante dispondrá que el consultor sea suspendido del RUP por el plazo de cinco (5) años, sin perjuicio de las demás sanciones aplicables.

En el caso de ejecución de obra, asimismo serán suspendidos del RUP por el plazo de cinco (5) años, sin perjuicio de su responsabilidad civil, los consultores que elaboraron los estudios definitivos y actualizados si es que el precio de implementación de los mismos sufre una variación sustancial a la prevista, por causas imputables a los estudios, siempre y cuando dicho perjuicio haya sido establecido por la vía judicial o arbitral. Para la comparación se considerará el presupuesto referencial y los rubros a ejecutar según el estudio, frente al precio final de la obra sin reajuste de precio.

Art. 101.- Retención indebida de pagos.- El funcionario o empleado al que incumba el pago de planillas u otras obligaciones de una Entidad Contratante que retenga o retarde indebidamente el pago de los valores correspondientes, en relación al procedimiento de pago establecido en los contratos respectivos, será destituido de su cargo por la autoridad nominadora y sancionado con una multa no menor de 10 salarios básicos unificados, que podrá llegar al diez (10%) por ciento del valor indebidamente retenido, sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que hubiere lugar.

La multa será impuesta observando el procedimiento previsto en la Disposición General Primera de esta Ley.

El Instituto Nacional de Contratación Pública vigilará el cumplimiento de esta disposición.

## Título V DE LAS RECLAMACIONES Y CONTROVERSIAS

### Capítulo I DE LAS RECLAMACIONES

Art. 102.- Reclamaciones y recursos administrativos.- Los oferentes que se consideren afectados por actos administrativos emitidos por las entidades previstas en el artículo 1 de la presente Ley por asuntos relacionados con su oferta, respecto al trámite precontractual o de la adjudicación, tendrán el derecho de presentar las reclamaciones y los recursos administrativos de los que se crean asistidos, de conformidad con la Ley.

La reclamación o recurso presentado no suspende la ejecución del acto impugnado.

De la resolución que tome la entidad se podrá presentar demanda contencioso administrativa.

Art. 103.- Términos para deducir la impugnación y para resolver.- Exclusivamente para deducir la impugnación prevista en esta Ley, los oferentes tendrán el término de cinco (5) días contados desde la notificación de la adjudicación, la Entidad Contratante en el término de cinco (5) días calificará el recurso como procedente o mandará a ampliarlo, debiendo expedir, de manera motivada, su resolución en un término no mayor a quince (15) días contados a partir de la providencia de calificación del recurso presentado.

### Capítulo II DE LA SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Art. 104.- Métodos alternativos de solución de controversias.- De existir diferencias entre las partes contratantes no solventadas dentro del proceso de ejecución, podrán utilizar los procesos de mediación y arbitraje en derecho, que lleven a solucionar sus diferencias, de conformidad con la cláusula compromisoria respectiva.

Art. 105.- Instancia única.- De surgir controversias en que las partes no concuerden someterlas a los procedimientos de mediación y arbitraje y decidan ir a sede judicial, el procedimiento se lo ventilará ante los Tribunales Distritales de lo Contencioso Administrativo aplicando para ello la Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativa.

El Código Orgánico de la Función Judicial (R.O. 544-S, 9-III-2009) modificó la estructura orgánica de la Función Judicial, transfiriendo las competencias de los tribunales distritales de lo contencioso administrativo a las salas de lo contencioso administrativo de las Cortes Provinciales, sin embargo, éstos seguirán en funciones hasta que el Consejo de la Judicatura integre las salas.

## DISPOSICIONES GENERALES

Primera.- Infracciones a la ley.- Toda infracción a la presente Ley cometida por autoridades, funcionarios, empleados públicos o privados o cualquier persona que actúe o haya

intervenido en el procedimiento de contratación a nombre de las Entidades Contratantes será sancionada por la Contraloría General del Estado y en el plazo de treinta (30) días.

Segunda.- Prohibiciones.- Se prohíbe que las entidades contraten a través de terceros, intermediarios, delegados o agentes de compra.

El objeto de la contratación o la ejecución de un proyecto no podrán ser subdivididos en cuantías menores con el fin de eludir los procedimientos establecidos en esta Ley.

Para establecer si existe subdivisión, se deberá analizar si se atenta a la planificación institucional.

Si de la subdivisión de la contratación se determina un perjuicio al Fisco, la Contraloría General del Estado removerá del cargo a los funcionarios o empleados que tomaren tal decisión, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales a que hubiere lugar.

Se entenderá que no existe la antedicha subdivisión cuando, al planificar la ejecución del proyecto o revisar tal planificación, se hubiere previsto, dos o más etapas específicas y diferenciadas, siempre que la ejecución de cada una de ellas tenga funcionalidad y se encuentre coordinada con las restantes, de modo tal que garantice la unidad del proyecto.

Tercera.- Contratos de permuta.- Los contratos de permuta no se registrarán por esta Ley sino por las normas previstas en el Reglamento General de Bienes del Sector Público y el Código Civil.

Cuarta.- En el caso de ejecución de obras, inclusive las inversiones hidrocarburíferas, mineras o hidroeléctricas, la máxima autoridad tendrá la opción de organizar un procedimiento bajo los lineamientos del Reglamento General de esta Ley, que plantee la alternativa de no ejecutarlo ante la iniciativa de promotores, dicha alternativa deberá establecer una metodología que fije un monto que compense al estado razonablemente por la rentabilidad económica y social que dejaría de percibir.

Quinta.- Seguridades informáticas.- Para la realización de los procedimientos electrónicos previsto en esta Ley, se emplearán métodos actualizados y confiables para garantizar el correcto funcionamiento del Portal COMPRASPÚBLICAS y el uso eficiente y seguro de las herramientas informáticas.

Sexta.- Aportes a los organismos que emitían informes previos.- Los aportes que por contribuciones relacionadas con la emisión de informes de Ley para la contratación pública recibían la Contraloría General del Estado y la Procuraduría General del Estado, serán compensadas por el Presupuesto General del Estado a partir de la vigencia de esta Ley, de tal manera que en el Presupuesto General del Estado constarán las asignaciones necesarias para el cabal, continuo y oportuno funcionamiento de los referidos órganos de control del Estado.

#### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera.- Los procedimientos precontractuales iniciados antes de la vigencia de esta Ley, así como la celebración y ejecución de los contratos consiguientes se sujetarán a lo establecido

en la Ley de Contratación Pública hasta un plazo máximo de sesenta (60) días.

Segunda.- La Contraloría General del Estado, en el plazo de quince (15) días contados a partir de la vigencia de esta Ley, remitirá al Instituto Nacional de Contratación Pública las bases de datos existentes del Registro de Contratistas Incumplidos y Adjudicatarios Fallidos.

Tercera.- Hasta cuando existan en el país empresas certificadoras de firma electrónica autorizadas por el organismo del Estado competente, el Instituto Nacional de Contratación Pública responsable de la administración del Portal COMPRASPÚBLICAS, tomará todas las medidas técnicas necesarias para que el uso de las herramientas informáticas que utilice, den seguridad a las transacciones que se efectúen de conformidad con esta Ley.

Cuarta.- La Secretaría Técnica del Comité de Consultoría, en el plazo de quince (15) días contados a partir de la vigencia de esta Ley, traspasará al Instituto Nacional de Contratación Pública las bases de datos existentes del Registro de Consultoría y toda la información documental y archivos a su cargo.

Quinta.- Para la conformación del Registro Único de Proveedores y las demás herramientas del Sistema, el Instituto Nacional de Contratación Pública definirá la información necesaria que deberán aportar las entidades, y establecerá los mecanismos adecuados para realizarlo.

La transferencia de la información será obligatoria para las instituciones requeridas, y deberán realizarla de manera gratuita.

Sexta.- Únicamente para las contrataciones que se realizarán durante el primer año de vigencia de la presente Ley, facúltase al Instituto Nacional de Contratación Pública para que establezca exoneraciones o disposiciones especiales para la aplicación progresiva de la presente Ley, especialmente aquellas relacionadas con el Plan Anual de Contratación, los registros de presupuesto y la realización de transacciones en el Portal de COMPRASPÚBLICAS.

En ningún caso se permitirá la no publicación de información sobre los procesos sujetos a la presente Ley en el Portal COMPRASPÚBLICAS.

A partir del segundo año de vigencia, ningún procedimiento estará exento del cumplimiento de las normas de la presente Ley y su Reglamento.

Séptima.- Los recursos que estuvieron previstos en el artículo 37 de la Ley de Consultoría serán administrados por el Instituto Nacional de Contratación Pública y estarán destinados a promover el desarrollo, ampliación y modernización de la consultoría nacional, especialmente en las áreas de capacitación del personal técnico dedicado al servicio de la consultoría y a la promoción de las actividades de investigación al servicio de la consultoría.

Octava.- Los recursos que estuvieron previstos en los artículos 19 y 20 de la Ley de Consultoría serán administrados por el Instituto Nacional de Contratación Pública y serán devueltos a los consultores incluidos los intereses que se generen, siguiendo para el efecto lo estipulado en los respectivos contratos de consultoría. El rendimiento de los recursos previstos en esta disposición será igual al de la tasa de interés pasiva para depósitos monetarios fijada por el Banco Central del Ecuador.

Novena.- Los recursos humanos, tecnológicos, presupuestarios y financieros de la Subsecretaría de Innovación Tecnológica y Compras Públicas del Ministerio de Industrias y Competitividad relacionados con el Sistema Nacional de Contratación Pública, serán transferidos al Instituto Nacional de Contratación Pública en el plazo de treinta (30) días contados a partir de la promulgación de la presente Ley. El traspaso implicará todos los procesos, programas, compromisos adquiridos por el Ministerio de Industrias, sea por disposición legal, reglamentaria o por convenios suscritos con otras instituciones públicas.

Décima.- Una vez realizado el traspaso previsto en la Disposición Transitoria Cuarta, la Secretaría Técnica del Comité de Consultoría y el Comité de Consultoría se extinguirán. Los recursos financieros, materiales y tecnológicos de dichos entes se traspasarán al Instituto Nacional de Contratación Pública. El personal que labora en la Secretaría Técnica y en el Comité de Consultoría, previa evaluación realizada por el Instituto Nacional de Contratación Pública en coordinación con la Secretaría Nacional de Remuneraciones del Sector Público, pasará a formar parte de dicho Instituto, excepto aquel que no sea considerado necesario y que será liquidado conforme a la Ley.

Undécima.- Mientras no se expida el Reglamento de aplicación a la presente Ley, facúltase al Instituto Nacional de Contratación Pública para que, a través de los análisis de la necesidad de las Entidades Contratantes y de los estudios de mercado correspondientes, seleccione a los proveedores que ofrezcan el mejor costo para celebrar Convenios Marco y crear catálogos electrónicos de bienes y servicios normalizados, con el fin de dar viabilidad al procedimiento previsto en el Título III, Capítulo II, Sección I.