

COOPERACIÓN TÉCNICA NO REEMBOLSABLE ATN/OC-14905-HO “APOYO AL PROYECTO DE REHABILITACIÓN Y REPOTENCIACIÓN DEL COMPLEJO HIDROELÉCTRICO CAÑAVERAL - RIO LINDO”

**TÉRMINOS DE REFERENCIA
DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
EMPRESA DE GENERACIÓN ENEE**

I. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

La Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE) fue creada mediante Decreto Ley 48 del año 1957 como empresa estatal responsable de prestar el servicio y de desarrollar, operar y mantener la infraestructura de generación, transmisión y distribución de energía de su propiedad. Posteriormente, en 1994, se aprobó la Ley Marco del Subsector Eléctrico, orientada a promover la participación privada en la generación y distribución y creando instancias de responsables en la formulación de políticas y regulación del sector eléctrico. La ENEE está organizada en tres subgerencias regionales responsables de la distribución, que atienden las zonas Nor-Occidental, Centro-Sur y Litoral Atlántico, respectivamente; una Subgerencia Técnica, Subgerencia Administrativa/Financiera, que dependen de la Gerencia General siendo sus oficinas centrales en la ciudad de Tegucigalpa.

En noviembre de 1994 el Congreso de la República aprobó la “Ley Marco del Subsector Eléctrico”, en respuesta a una grave crisis de suministro, esta Ley abrió las actividades del sector a la inversión y a la gestión privadas. Sin embargo, los gobiernos implementaron sus disposiciones solo parcialmente, y la ENEE continuó operando como empresa verticalmente integrada. Esta Ley establecía los principios básicos para la organización moderna de la industria de la energía eléctrica, y mandaba la separación de actividades, la privatización de la distribución, y la introducción de la competencia. En la práctica, la apertura se limitó a la generación.

Desde 1994, la expansión de la generación la han hecho inversionistas privados que han instalado una capacidad total de unos 1,600 MW con una inversión de más de \$2,000 millones, lo cual ha permitido responder al crecimiento de la demanda durante los 20 años transcurridos desde la reforma legal de 1994.

Además de la Ley Marco, Honduras firmó en 1996 con los demás países de la región el Tratado Marco del Mercado Eléctrico de América Central y su Primer Protocolo, ratificados por el Congreso Nacional en 1998. En 2006, el gobierno firmó también el Segundo Protocolo al Tratado, ratificado por el Congreso en 2007. El proyecto SIEPAC (Sistema de Interconexión Eléctrica para América Central), financiado por el BID, el gobierno de España y otros, reforzó la red de transmisión regional y creó además las instituciones y marco regulatorio de un Mercado Eléctrico Regional, MER. Hay un Operador del Sistema regional, el Ente Operador Regional (EOR), localizado en El Salvador, que administra el MER. Hay además una comisión reguladora, la Comisión Regional de Interconexión Eléctrica (CRIE), con sede en Guatemala, que establece las reglas y supervisa el funcionamiento del MER.

El proyecto SIEPAC creó además una empresa de transmisión regional, la Empresa Propietaria de la Red, EPR, con sede en Panamá. Las empresas eléctricas estatales de América Central son socios de la EPR, como lo son también la Empresa Nacional de Electricidad, ENDESA, de España, Interconexión Eléctrica S. A., ISA, de Colombia y la Comisión Federal de Electricidad, CFE, de México

En el año 2014 mediante Decreto 404-2013 de 20 de mayo 2014, se publicó en el Diario Oficial La Gaceta la “Ley General de la Industria Eléctrica” (LGIE)¹ que implica entre otros la separación de actividades del sector eléctrico de manera tal que la ENEE pueda concentrar sus esfuerzos en el desarrollo de los recursos naturales renovables del país, con el apoyo del sector privado en las tareas subsidiarias de operación, transmisión y distribución. La Ley crea una Comisión Reguladora de Energía Eléctrica (CREE), la cual fue nombrada en julio de 2015 y recientemente publicó un Reglamento General de la Ley, un Reglamento de Operación del Sistema y de Administración del Mercado Eléctrico, y un Reglamento de Compras de Energía por las Distribuidoras. La CREE se propone además calcular y emitir a corto plazo un nuevo pliego tarifario para la ENEE. Asimismo plantea una nueva estructura, organización y operación para el funcionamiento del sector eléctrico incorporando prácticas modernas de gestión que permitan el funcionamiento eficiente del sector.

¹ Ver Anexo No.1

En virtud de la aplicación de la LGIE, la ENEE inició su proceso de transformación institucional en el año 2014, proceso que requiere ser fortalecido para potenciar los cambios que se están efectuando en el sistema específicamente en cuanto a la generación de energía con recursos renovables, y la adopción de un esquema gerencial para la gestión de recursos empresariales; para ello es necesario contratar los servicios de un experto calificado que formule el Plan Estratégico para el fortalecimiento de la empresa Generación – ENEE, el cual será financiado con los recursos de la ATN/OC-14905-HO la cual tiene como objetivo principal fortalecer la capacidad de gestión de la empresa de generación ENEE.

El sistema eléctrico de Honduras tuvo en 2015 una demanda máxima de 1,400 MW y un requerimiento anual de energía de unos 8,700 GWh. La capacidad de generación instalada es de 2,200 MW, de los cuales 575 pertenecen a la ENEE y a la Secretaria de Agricultura y Ganadería (SAG), y 1,625 a generadores privados. La generación base del sistema eléctrico hondureño la hacen centrales diesel usando bunker C como combustible. Desde 1998, el país ha promovido la generación renovable mediante un sistema de incentivos fiscales y de precio garantizado (feed-in tariff) pagado por ENEE. En este momento la composición del parque de generación es la siguiente:

| Bloque | MW Instalados |
|------------------------|----------------------|
| Térmica estatal | 52.8 |
| Térmica privada | 940.3 |
| Hidroeléctrica estatal | 432.7 |
| Pequeño hidro privado | 248.7 |
| Eólica | 175 |
| Solar fotovoltaica | 383.7 |
| Biomasa | 193.5 |
| TOTAL | 2,426.7 |

A mediados de 2015 entraron en operación en el sistema eléctrico hondureño 380 MW de generación solar fotovoltaica, que vinieron a añadirse a 175 MW de generación eólica ya en servicio, para un total de 555 MW de generación renovable no controlable. (La demanda máxima del sistema eléctrico hondureño es actualmente de 1,400 MW). Por su rapidez de reacción, ENEE ha asignado a las centrales de Cañaveral y de El Cajón una parte considerable de la responsabilidad de compensar las variaciones de la indicada generación renovable, lo que implica una demanda especial a las centrales hidroeléctricas de Cañaveral y El Cajón al utilizarlas para la compensación de las variaciones aleatorias del sol y del viento por las constantes variaciones en la apertura de los álabes móviles de las turbinas, con el consecuente mayor desgaste y mayor frecuencia de mantenimiento.

En las secciones siguientes se describen los objetivos, alcance de los servicios requeridos, actividades y resultados esperados de esta consultoría para la formulación del diseño del Plan Estratégico para el fortalecimiento de la Empresa Generación - ENEE, como insumo para la elaboración de este plan se ha previsto llevar a cabo una evaluación del estado de las Centrales de Hidroeléctricas propiedad de la ENEE que se encuentra en gestión que incluye su régimen de operación y mantenimiento, posibles mejoras para aumentar tanto la producción como el valor económico de la misma entre otros.

II. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

2.1. OBJETIVO GENERAL

Dotar a la empresa ENEE-Generación de la estrategia e instrumentos de planificación de corto y mediano plazo que permitan fortalecer y afianzar la estructura de funcionamiento creada, aportando directrices, políticas y planes de acción para el logro de los objetivos comunes identificados en el marco de la estrategia corporativa.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

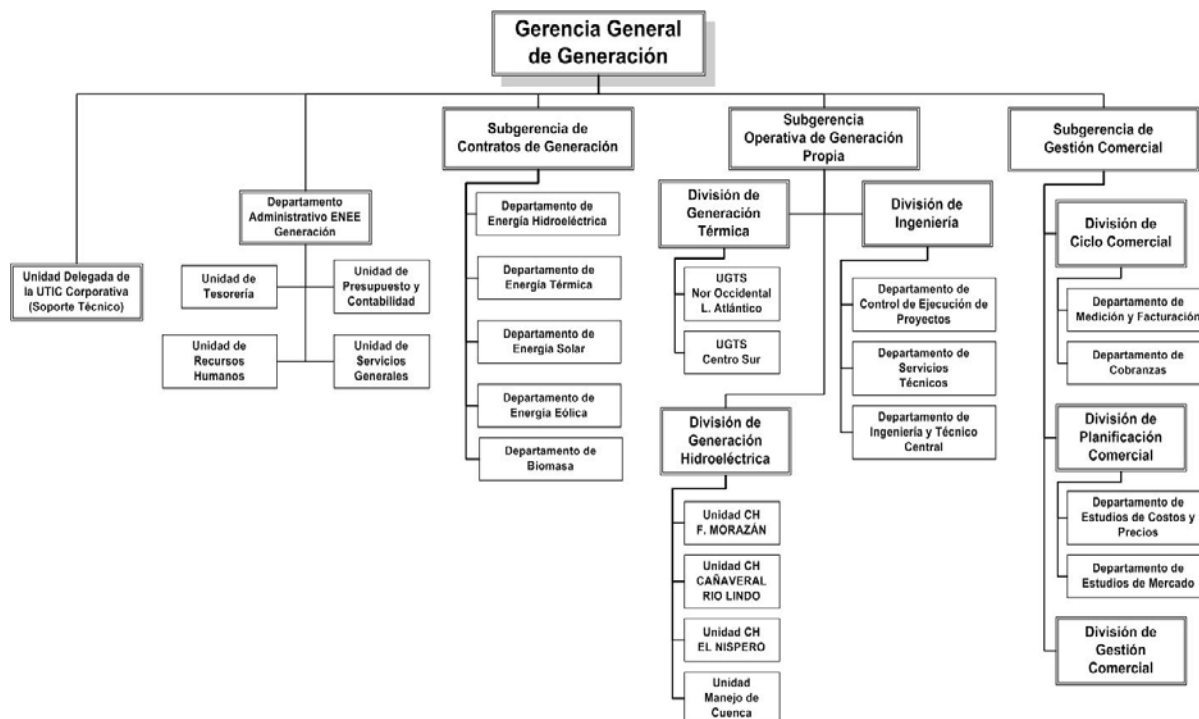
2.2.1 Disponer de un diagnóstico y análisis situacional que permita identificar y formular las estrategias y objetivos corporativos para la consolidación y crecimiento de la empresa ENEE-Generación en el marco de la disponibilidad de recursos humanos, físicos y financieros, enfocados al servicio al cliente y la calidad de sus operaciones.

2.2.2 Contar con las herramientas de implementación, seguimiento y evaluación para el logro de las metas propuestas en el corto y mediano plazo que permitan identificar las desviaciones y sus mecanismos de corrección.

III. ALCANCE DE LOS SERVICIOS

3.1 Breve descripción de la empresa ENEE- Generación

La estructura organizacional de la empresa ENEE-Generación se fundamenta en una visión gerencial y de gestión de los recursos empresariales y de las áreas funcionales, para lo cual se cuenta con una estructura organizativa que incluye una Gerencia General y tres subgerencias: Contratos de Generación, Operativa de Generación Propia y Gestión Comercial, cada una de ellas con su respectiva estructura técnica además del soporte administrativo, técnico y de gestión de recursos humanos. A continuación se detalla el organigrama de la empresa ENEE-Generación:



La Empresa de ENEE-Generación tiene como giro principal la generación y comercialización de electricidad mediante la operación de sus centrales hidroeléctricas y térmicas y de los contratos PPA's adquiridos, a fin de satisfacer las demandas de distribución en cantidades y oportunidades requeridas, así como la formulación de las directrices anuales para la Generación de Energía Eléctrica, formular los costos unitarios y marginales de generación de energía eléctrica ocasionados por cada unidad de generación sea propia o de terceros, determinar precios de cobro de servicios de generación para cada unidad de generación instalada en todo el territorio del país.

Incluye dentro de sus atribuciones la planificación, dirección, control e información de la gestión de la Empresa de Generación de Energía Eléctrica, los planes anuales de mejoramiento, mantenimiento, expansión, comunicaciones asociadas a los sistemas de Generación de Energía Eléctrica y presupuesto. Al igual que la elaboración de las normas para la operación y el mantenimiento de las unidades de Generación de Energía Eléctrica, mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de las instalaciones, materiales y equipos de las Unidades de Generación de Energía Eléctrica y de la red de comunicaciones, las normas para el diseño, construcción, supervisión de obras.

La empresa ENEE-Generación posee cuatro (4) centrales hidroeléctricas mayores cuyas características se indican abajo, y una (1) pequeña central de 1.5 MW, Santa María del Real; además posee tres (3) centrales diesel que utilizan Bunker C (fuel oil No. 6) como combustible, una (1) central diesel que utiliza diesel (fuel oil No. 2) como combustible, y dos turbinas de gas que utilizan también diesel como combustible. Las centrales térmicas son vetustas, pero ENEE las mantiene en operación. Sin embargo, los activos más importantes de la empresa son sus centrales hidroeléctricas.

Las cuatro centrales hidroeléctricas mayores son:

1. Cañaveral (2 × 14.5 MW) y Río Lindo (4 × 20 MW) que forman un sistema en cascada, con una producción anual promedio de 709 GWh. Estas centrales usan el agua de un lago natural, el Lago de Yojoa,

que provee regulación anual. Actualmente la ENEE con recursos de un financiamiento con JICA y el BID, está por iniciar la modernización de ambas plantas sustituyendo turbinas y generadores por equipos más eficientes;

2. El Níspero (1 × 22.5 MW) con una producción anual promedio de 65.25 GWh; esta central es de filo de agua, pero cuenta con un pequeño embalse de regulación, y está construida sobre el río Palaja; y
3. El Cajón² (4 × 75 MW) con producción anual promedio de 1,371 GWh, construida en la confluencia de los ríos Humuya y Sulaco, con un embalse que provee regulación anual y,
4. Santa María del Real construida en Olancho, con una capacidad de 1,200 kilovatios con una producción anual promedio de 2.59 GWh.

Como se puede ver, la capacidad instalada total de las centrales hidroeléctricas mayores es de 432 MW y su producción anual promedio de energía es de 2,102 GWh.

Al ponerse en operación la central de El Cajón en 1985, ENEE compró de la empresa Electricité de France, EDF, un sistema de gestión del mantenimiento de centrales hidroeléctricas denominado MECEP (Méthode de Contrôle et d'Entretien Préparé). Este sigue siendo el método utilizado para la gestión del mantenimiento de las centrales hidroeléctricas, aunque no ha habido una actualización posterior mediante un nuevo contacto con EDF

Las centrales diesel son:

1. Central diesel de Santa Fé (2 × 2.5 MW), ubicada en la subestación de Santa Fé, en Tegucigalpa, puesta en servicio en 1968;
2. Central térmica de La Ceiba (4 × 5 MW), puesta en servicio en 1974;
3. Central térmica de Puerto Cortés I (4 × 7.5 MW), puesta en servicio en 1982; y
4. Central térmica de Puerto Cortés II (4 × 7.5 MW), puesta en servicio en 1984.

Las dos turbinas de gas están instaladas en la subestación de La Puerta en San Pedro Sula y cada una tiene una capacidad actual de 12 MW. ENEE opera estas turbinas solamente en situaciones de emergencia.

3.2 Alcances

3.2.1 Análisis Organizacional de la Gerencia de Generación

El consultor analizará si la estructura organizacional de la empresa ENEE- Generación se ajusta al logro de las metas y objetivos que están comprendidos dentro de sus atribuciones en apego a LGIE; recomendando en los casos que estime conveniente los cambios y/o mejoras a la estructura organizacional.

3.2.2 Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)

Dirigido a alcanzar una buena comprensión de la situación interna de la empresa por una parte y del entorno de la empresa por otra. Incluyendo aspectos como las condiciones de las instalaciones de generación, la cantidad y calificación del personal asignado a la operación y el mantenimiento, los métodos de operación y mantenimiento de las centrales, los presupuestos asignados, el desempeño, medido por indicadores apropiados (por ejemplo los factores de disponibilidad de las unidades generadoras), la producción anual de energía, el valor económico de esa producción entre otros, las ventajas de operaciones comerciales, el mercado eléctrico nacional y regional, el programa de reforma del sector eléctrico, en particular la elaboración de reglamentaciones actualmente en curso y la posibilidad de influir en su definición, las opiniones tanto del público como de funcionarios influyentes sobre la gestión de las empresas estatales entre otros aspectos.

3.2.3 Identificar las diferentes opciones que tendrá la empresa ENEE-generación para la venta de su capacidad firme y de su energía, y de la prestación de los servicios de regulación de frecuencia y control de voltaje, con vistas a maximizar sus ingresos.

El consultor definirá las directrices para identificar la mejor opción para la venta de su producción ya sea provisional y permanente a sus clientes, mediante contratos adjudicados en una licitación de corto plazo para que las centrales entreguen su capacidad y energía percibiendo una remuneración por esos productos.

² El Cajón tiene una presa de concreto de arco de doble curvatura que es una de las más altas del mundo, con 235 m.

El precio de la energía debe ser diferenciado por bloque horario a fin de tener el incentivo económico para la optimización de la gestión de los embalses estableciendo valores de capacidad firme la de cada uno de sus complejos hidroeléctricos a los fines de su remuneración en los contratos o en el mercado spot.

Adicionalmente se proporcionara los valores por los servicios auxiliares que la ENEE brinda en el sistema eléctrico nacional.

3.2.3 La definición de la misión de la nueva empresa ENEE-Generación y de la visión a un plazo de cinco años, objetivos a corto y mediano plazo.

Deberá considerarse el enfoque comercial, a ser una empresa que produce para vender a los mejores precios que pueda obtener en el mercado, la satisfacción del cliente, calidad, facturación, ingresos, presupuestos de operación y mantenimiento en relación con el valor de lo producido y con las necesidades de las instalaciones.

3.2.4 La identificación de los objetivos concretos que la empresa haya decidido alcanzar en el corto y mediano plazo, principalmente en los aspectos siguientes:

3.2.4.1 Optimización de la Producción

Deberá abordarse el tema de los cálculos para la gestión óptima de los dos embalses con regulación anual del sistema eléctrico hondureño -el lago de Yojoa y el embalse de El Cajón; tarea que tiene un impacto importante sobre el valor económico de su producción, debe identificarse los posibles modelos de optimización que permitan validar los resultados del SDDP (Stochastic Dual Dynamic Programming), que es el modelo de optimización que la ENEE utiliza, el cual es desarrollado por la empresa brasileña PSR Inc., para tener la seguridad de que se ha determinado el plan óptimo.

3.2.4.2 Ampliaciones de Capacidad de los Complejos

Para las posibles ampliaciones de la capacidad de la centrales hidroeléctricas de Cañaveral-Río Lindo y en El Cajón, y la puesta en operación de la Central Hidroeléctrica Patuca 3 (104 MW), cuya construcción se inició en el 2010 y se estima que entrara en operación en el 2018, se deberán justificar con base, por una parte, en la optimización de la producción mediante la colocación de una mayor proporción de la energía anual en horas de punta del sistema eléctrico, cuando esa energía tiene un precio más elevado, y por otra parte, en la función de reserva de compensación de la variabilidad de la generación renovable no controlable.

3.2.4.3 Aspectos Regulatorios

Asistir en la redacción de un documento que calcule el valor económico que tiene el servicio de reserva de compensación para responder a la variabilidad de la generación renovable no controlable estimando los costos de diferentes tipos en que las centrales incurren para proveer ese servicio para lograr la aprobación de regulaciones que establezcan un pago justo por ese servicio.

En lo que respecta a la seguridad de presas, deberá asistir a ENEE en identificar y justificar cualquier modificación del arreglo institucional que se juzgue necesaria, para asegurar la supervisión sin comprometer el rigor técnico garantizado por el alto nivel del Panel de Seguridad de Presas y su ubicación en ENEE-Holding.

3.2.4.4 Derechos para el Aprovechamiento de las Aguas Nacionales

La ENEE no tiene concesiones para el uso del agua que alimenta sus centrales hidroeléctricas como lo exige la legislación nacional en la materia. La legislación hondureña relativa al recurso agua establece que las aguas, tanto subterráneas como superficiales, le pertenecen a la nación. Cualquier persona natural o jurídica que desee aprovechar agua para un uso determinado, por ejemplo para la generación de electricidad, tiene que obtener para ello una concesión otorgada por la "Autoridad del Agua".

3.2.5 Estrategia para el logro de los objetivos partiendo del análisis FODA efectuado

En el proceso de definición de la estrategia deben ser abordados (sin que sean definitivos), la forma óptima de venta de la capacidad firme y energía producidas por la empresa: en el mercado de oportunidad nacional o mediante contratos de suministro para venta a ENEE-Distribución, o aplicando otras modalidades; ampliación de capacidad en

Cañaveral-Río Lindo; ampliación de capacidad en El Cajón; mitigación del problema de asolvamiento en El Níspero; aumento del valor económico de la producción; optimización de la gestión de los embalses; pago por la tarea de compensación de la variabilidad, futuro de las centrales térmicas y definición de un plan de retiros para las más antiguas.

Igualmente deberá incluir aspectos como el incremento del valor económico de la producción mediante la mejora del proceso de optimización de la operación de las centrales hidroeléctricas con embalse, así como mediante la eliminación de restricciones que interfieren con dicha optimización. Remuneración del servicio de reserva de compensación de la variabilidad de las fuentes renovables no controlables, con base en regulaciones emitidas por la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica (CREE) a tal efecto, futuro de las centrales térmicas de ENEE-generación.

3.2.6 Planes de acción concretos para alcanzar cada uno de los objetivos, con asignación de responsabilidades, presupuesto y calendario de ejecución.

Una vez definidos los objetivos a corto y mediano plazo para la planificación estratégica, el consultor conducirá y facilitará la elaboración de planes de acción detallados para cada uno de los objetivos, con asignación de responsabilidades, definición de un calendario de ejecución y definición de un presupuesto en cada caso que deberá reflejar los presupuestos para los planes de acción definidos.

Después de decidir los objetivos y planes de acción, asistirá a la empresa en elaborar proyecciones financieras para un plazo de tres años, basadas en: (a) una corriente de ingresos estimada sobre proyecciones de venta de capacidad firme y de energía y los respectivos precios de esos productos; (b) costos de administración, operación y mantenimiento; y (c) inversiones en rehabilitación de instalaciones, mejoras de la tecnología, y ampliaciones de capacidad, de conformidad con la estrategia que se haya adoptado.

3.2.7 Sistema de Seguimiento de la Ejecución

Incluye la definición de un calendario de revisiones periódicas de avance en la ejecución del plan estratégico y los planes de acción, las modificaciones que puedan ser necesarias en respuesta a cambios en el entorno.

3.2.8 Diseño del Manual para la implementación de la planificación estratégica.

Consiste en la formulación de un Manual de Consulta que permita identificar los conceptos, procesos, hoja de ruta de la planificación para los usuarios de manera tal que complemente las actividades y refuerce conceptos.

3.2.9 Seminarios/talleres de capacitación

Llevar a cabo (3) seminarios/talleres de capacitación dirigidos a capacitar al equipo de gestión de la empresa ENEE-generación en cómo llevar a cabo el proceso de la planificación estratégica y cómo utilizar las herramientas diseñadas.

3.2.10 Plan de Comunicación

Diseño y asistencia técnica en la ejecución de un programa de comunicación de la estrategia y planes de acción a lo interno de la organización.

3.3 Metodología

El consultor/a deberá familiarizarse con la empresa, personal, y organización³, mediante visitas y entrevistas con el personal ejecutivo y el personal técnico, así como cada uno de los complejos hidroeléctricos, considerando los resultados de la evaluación de la condición de las centrales hidroeléctricas⁴. Igualmente, visitará las centrales térmicas de la ENEE y se informarán sobre su condición, su régimen de operación, y sus presupuestos de operación y mantenimiento, analizando además el desempeño de esas centrales medido con indicadores apropiados, como por ejemplo los factores de disponibilidad.

³ ENEE- Holding (Centro Nacional de Despacho), ENEE- Generación

⁴ Evaluación del recurso hidroeléctrico estatal propiedad de la ENEE

Es importante que conozca el ámbito regulatorio y su implementación mediante la recolección, lectura y análisis de documentación, registros e informes así como entrevistas con el personal técnico a cargo de las diferentes subgerencias y departamentos de ENEE-Generación.

Para la ejecución de los trabajos, el consultor desarrollará una metodología participativa, con las áreas involucradas de la ENEE que le permitan recoger la información clave. No obstante lo anterior, el Consultor podrá proponer alternativas a la metodología propuesta en estos Términos de Referencia, de acuerdo a su experiencia, conocimientos y mejores prácticas aplicadas en otras instituciones de igual magnitud y características que permitan a la ENEE alcanzar con eficiencia los objetivos previstos.

Con respecto a la formulación de los productos requeridos el consultor deberá desarrollar talleres con la participación del personal de ENEE-Generación, especialmente en el análisis FODA, la definición de los objetivos y estrategias, estos talleres son diferentes a los talleres de capacitación y taller de presentación del Plan Estratégico previstos.

3.4 Actividades a Desarrollar

Las actividades previstas para la ejecución de la Consultoría son las que a continuación se indican, aun cuando el consultor/a podrá desempeñar otras que considere oportuno para el logro de los objetivos propuestos, estas actividades se han establecido en consideración a los alcances esperados y los productos de la Consultoría que se detallan en la Sección VI. “Productos e Informes a Entregar”:

- El consultor/a deberá familiarizarse con la empresa, personal, y organización⁵, mediante visitas y entrevistas con el personal ejecutivo y el personal técnico, así como cada uno de los complejos hidroeléctricos, considerando los resultados de la evaluación de la condición de las centrales hidroeléctricas⁶. Igualmente, visitará las centrales térmicas de la ENEE y se informarán sobre su condición, su régimen de operación, y sus presupuestos de operación y mantenimiento, analizando además el desempeño de esas centrales medido con indicadores apropiados, como por ejemplo los factores de disponibilidad.
- Análisis del mercado eléctrico de América Central y nacional, y de otros mercados nacionales, reglamentación del MER y con los reglamentos emitidos por la CREE para el mercado eléctrico de Honduras.
- Informarse sobre el sistema eléctrico hondureño: la capacidad de generación de las diferentes tecnologías, las curvas de demanda, la Operación del Sistema y su interacción con el MER; así como las limitaciones del sistema de transmisión.
- Informarse sobre la incorporación al sistema eléctrico de generación solar fotovoltaica y generación eólica, y la consecuente necesidad de compensación de las variaciones de esa generación; la necesidad de proveer reserva de compensación⁷.
- Conocer las políticas del gobierno para el sector energía y en particular sobre los objetivos y situación del programa de reforma legal del sector eléctrico y de reestructuración de la ENEE, entorno legal y regulatorio.
- Taller de presentación del Plan estratégico y sus planes de acción⁸
- Tres (3) talleres de capacitación⁹

IV. DURACIÓN Y CONDICIONES DE LA CONSULTORÍA

La consultoría tendrá una duración de cuatro meses con quince días, con un tiempo estimado de esfuerzo-persona de 120 días. El consultor firmará un contrato estándar que se utiliza para la contratación de consultores en proyectos financiados por el BID y se sujetará a todas las condiciones previstas en este instrumento sin excepción.

⁵ ENEE- Holding (Centro Nacional de Despacho), ENEE- Generación

⁶ Evaluación del recurso hidroeléctrico estatal propiedad de la ENEE

⁷ Ver informe de evaluación de las Centrales hidroeléctricas

⁸ La ENEE se hará cargo de todos los gastos que se incurran para desarrollar el taller

⁹ La ENEE se hará cargo de todos los gastos que se incurran para desarrollar los talleres

Se estima que el Consultor permanecerá en Honduras para llevar a cabo los trabajos según los plazos definidos y aceptados por la Gerencia de Generación en el Plan de Trabajo por tiempo que no debe ser inferior a **60 días** durante la vigencia del contrato. El plazo es contado a partir de la entrada en vigencia del contrato.

V. MONTO Y FORMA DE PAGO

Se ha establecido para la ejecución de los trabajos de la consultoría gastos tales como honorarios, transporte (nacional e internacional), viáticos, hotel, visas y gastos menores. Se establecerá un contrato a suma alzada y la forma de pago detallada para la consultoría es la siguiente:

| No. de Pago | Porcentaje de monto del contrato | Detalle del pago/Producto esperado |
|--------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Primer pago | 10% | Plan de Trabajo y Cronograma de la Consultoría |
| Segundo pago | 15% | Informe documentado del taller, identificando los factores más importantes en el interior y en el exterior de la empresa, y el resultado del análisis de la estructura organizacional de la empresa ENEE-Generación, y un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas |
| Tercer pago | 15% | Documento general de estrategia, el cual deberá comenzar con la identificación de la misión y de la visión, grandes objetivos a alcanzar en el corto y mediano plazo y la estrategia general para lograrlos |
| Cuarto pago | 15% | Manual de planificación estratégica que será utilizado en los seminarios que los consultores deberán impartir para capacitar al personal de ENEE -generación sobre el proceso de planificación estratégica detallando cada una de sus etapas. |
| Quinto Pago | 10% | Informe conteniendo los planes de acción detallados para cada objetivo, con asignación de responsabilidades, calendario de ejecución, y definición de presupuestos. Deberá incluir el sistema de revisión periódica y actualización e indicadores de desempeño. |
| Sexto pago | 10% | Un informe con proyecciones financieras para un plazo de tres años, basado en los supuestos que resultan de la planificación estratégica que se haya elaborado. |
| Séptimo pago | 10% | Programa de comunicación a la organización de la estrategia y planes de acción. |
| Octavo Pago | 15% | Informe de tres (3) talleres de capacitación e Informe de Taller de Presentación del Plan Estratégico |

El Consultor recibirá su pago mediante transferencia bancaria electrónica a través del Sistema Nacional de Pagos de Honduras, Sistema de Administración Financiera Integrada (SIAFI). El Consultor (a) deberá proporcionar: (i) Nombre del Banco Intermediario; (ii) Dirección; (iii) Código Swift; (iv) ABBA; (v) Banco del Beneficiario; (vi) Código Swift del Beneficiario, (vii) Cuenta del Beneficiario, (viii) Nombre del Beneficiario y cualquier otro dato adicional. Los pagos de los productos o informes objeto de la consultoría, se efectuarán contra la presentación original de los documentos. Asimismo, el consultor deberá presentar facturas y/o recibos originales

De conformidad con la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 182-2012, Artículo 5, inciso (3), de cada pago se retendrá el 25% por concepto de Impuesto sobre la Renta de acuerdo con la ley vigente del país, el costo por transferencia es responsabilidad del consultor. (www.dei.gob.hn)

VI. PRODUCTOS E INFORMES A ENTREGAR

El consultor deberá presentar los productos descritos a continuación los cuales serán aprobados por la Gerencia de ENEE-Generación previo a su pago:

| No. Producto | Producto | Plazo en Semanas |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | Plan de Trabajo y Cronograma de la Consultoría | A los 10 días de firmado el contrato |
| 2 | Informe documentado del taller, identificando los factores más importantes en el interior y en el exterior de la empresa; y un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. | A los 20 días de firmado el contrato |
| 3 | Documento general de estrategia, el cual deberá comenzar con la identificación de la misión y de la visión, grandes objetivos a alcanzar en el corto y mediano plazo y la estrategia general para lograrlos. | A los 30 días de firmado el contrato |
| No. Producto | Producto | Plazo en Semanas |

| | | |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 4 | Manual de planificación estratégica que será utilizado en los seminarios que los consultores deberán impartir para capacitar al personal de ENEE - generación sobre el proceso de planificación estratégica detallando cada una de sus etapas. | A los 50 días de firmado el contrato |
| 5 | Informe conteniendo los planes de acción detallados para cada objetivo, con asignación de responsabilidades, calendario de ejecución, y definición de presupuestos. Deberá incluir el sistema de revisión periódica y actualización e indicadores de desempeño. | A los 70 días de firmado el contrato |
| 6 | Un informe con proyecciones financieras para un plazo de tres años, basado en los supuestos que resultan de la planificación estratégica que se haya elaborado. | A los 90 días de firmado el contrato |
| 7 | Programa de comunicación a la organización de la estrategia y planes de acción. | A los 100 días de firmado el contrato |
| 8 | Informe de tres (3) talleres de capacitación | A los 110 días de firmado el contrato |
| 9 | Informe de Taller de presentación del plan estratégico | A los 135 días de firmado el contrato |

VII. COORDINACIÓN Y LOGÍSTICA INSTITUCIONAL

La ENEE designará en cada sitio un equipo de ingenieros y técnicos para acompañar al consultor en sus trabajos y proveerle toda la información que requiera, se asegurará de tener disponible la documentación técnica completa de cada instalación, y de que la misma esté bien organizada, así como de preparar a su propio equipo para acompañar al consultor en las inspecciones que servirán de base a la evaluación y preparará un resumen de la historia de operación de cada complejo, resaltando los eventos más relevantes.

El Consultor/a utilizará sus propios medios para la ejecución de las actividades de la consultoría, durante el plazo de ejecución de los trabajos, la UCP le brindará apoyo para las convocatorias de reuniones con las áreas técnicas de la ENEE, recolección de información y consulta. Los viajes nacionales o visitas que estime oportuno realizar el consultor serán efectuados por su propia cuenta.

Las actividades del Consultor serán coordinados por la Gerencia de Generación ENEE, los productos serán aprobados y validados igualmente por la Gerencia de Generación ENEE.

VIII. PERFIL CALIFICACIONES DEL CONSULTOR/A

El Profesional debe cumplir con las siguientes calificaciones mínimas:

- **Grado Académico:** Profesional Universitario con título académico a nivel universitario en Planificación, mercadeo, estrategia, negocios. Deseable maestría o cursos de especialización en planificación y/o estrategia para corporaciones
- **Experiencia:** General mínima de 10 años contados a partir de la fecha de obtención de su título de grado académico universitario con experiencia en planificación, formulación de planes estratégicos, sistemas de gestión inteligencia de negocios, coaching y cinco (5) años de experiencia trabajando en países de América Latina, capacitación, implementación y medición de planes, diseño de planes y estrategias para Corporaciones, empresas de gran magnitud privada o pública. Altamente deseable trabajos con Empresas Publicas y en el sector energético,
- **Otros Estudios/Especializaciones/Conocimientos:** Inteligencia de negocios, tablero de comando, normas ISO para gestión, mejora continua, dominio del idioma español.

IX. CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

Los criterios de evaluación no ponderables y ponderables que se presentan a continuación constituyen el marco de referencia para la evaluación que debe efectuar el Comité de Evaluación de cada uno de los candidatos propuestos. Los cuadros abajo descritos se han elaborado en base a la política de adquisiciones para este tipo de concursos. La calificación mínima es de 70%.

Criterios No-Ponderables (Cumple/No Cumple)

| No. | CRITERIOS DE EVALUACION |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | El consultor/a tiene que ser nacional o de países miembros del Banco |
| 2 | El consultor/a debe poseer un título académico a nivel universitario en planificación, mercadeo, estrategia y/o negocios. |
| 3 | El consultor/a deberá tener experiencia general de al menos 5 años en América Latina; en capacitación, implementación y medición de planes, diseño de planes y estrategias para empresas de gran magnitud privada o pública. |

Criterios Ponderables

| N° | Factores y metodología de asignación de puntaje | Detalle de Puntos | Puntaje máximo |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|
| 1 | FORMACIÓN ACADÉMICA | | 5 |
| 1.1 | Maestría o cursos especializados en planificación, estrategia, marketing | 5 | |
| 2 | EXPERIENCIA GENERAL | | 25 |
| 2.1 | Experiencia general mínima de diez (10) años contados a partir de la fecha de obtención de su título de grado académico universitario en planificación, estratégicos, sistemas de gestión inteligencia de negocios, coaching. | | |
| | Mayor o igual a 10 y hasta 15 años | 15 | |
| | Mayor que 15 e igual a 20 años | 20 | |
| | Mayor de 20 años | 25 | |
| 3 | EXPERIENCIA PROFESIONAL ESPECIFICA | | 65 |
| 3.1 | Al menos cinco (5) años en la elaboración de diseños de planes y estrategias para corporaciones y/o grandes empresas del sector público o privado. | | 20 |
| | Mayor que 5 e igual a 7 años | 10 | |
| | Mayor que 7 e igual a 9 años | 15 | |
| | Mayor que 9 años | 20 | |
| 3.2 | Numero de planes estratégicos, estrategias, evaluaciones, formulados por el consultor para corporaciones y/o grandes empresas del sector público o privado, cuyas ventas anuales son de al menos US\$ 40 millones. | | 25 |
| | Entre 2 y 5 planes | 15 | |
| | Entre 6 y 8 planes | 20 | |
| | Más de 8 planes | 25 | |
| 3.3 | Al menos cinco (5) años de experiencia en América Latina, en capacitación, implementación y medición de planes, diseño de planes y estrategias para empresas públicas del sector energético. | | 20 |
| | Mayor que 5 e igual a 7 años | 10 | |
| | Mayor que 7 e igual a 9 años | 15 | |
| | Mayor que 9 años | 20 | |
| 4 | OTROS ESTUDIOS / ESPECIALIZACIONES / CONOCIMIENTOS: Inteligencia de negocios, tablero de comando, normas ISO para gestión, mejora continua, dominio del idioma español | 5 | 5 |
| | TOTAL | | 100 |

X. CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN:

Durante la vigencia del Contrato y por el período de dos años siguientes a su finalización, El Consultor no podrá entregar, difundir y/o revelar ninguna información confidencial o de propiedad del Contratante y relacionada con los servicios, las actividades u operaciones de esta consultoría; sin haber obtenido previamente autorización por escrito por parte del Contratante.