

Sostenibilidad financiera para la unificación de una dirección municipal y una empresa pública. Caso: Movilidad de Manta EP

Financial sustainability for the unification of a municipality directorate and a public company. Case: Mobility of Manta EP

Hernán Vladimir Salcedo-Loor¹
Universidad Técnica de Manabí- Ecuador
hernan_salc@hotmail.com

Johanna Melissa Aguayo-Joza²
Universidad Técnica de Manabí- Ecuador
johanna.aguayo@utm.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2022.3-1.1119

V7-N3-1 (may) 2022, pp. 88-107 | Recibido: 12 de abril de 2022 - Aceptado: 12 de mayo de 2022 (2 ronda rev.)
Edición Especial

1 Estudiante del programa de maestría de la Universidad Técnica de Manabí.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8954-0940>

2 Doctora en Contabilidad y Finanzas por la Universidad de La Habana. Magíster en Tributación por la Escuela Politécnica del Litoral ESPOL-Ecuador.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1628-9454>

Cómo citar este artículo en norma APA:

Salcedo-Loor, H., & Aguayo-Joza, J., (2022). Sostenibilidad financiera para la unificación de una dirección municipal y una empresa pública. Caso: Movilidad de Manta EP. 593 Digital Publisher CEIT, 7(3-1), 88-107 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3-1.1119>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

La pandemia ha desarrollado enfoques delimitantes en aspectos vulnerables para el sustento a llevar en cierto lapso, tomando decisiones a consecuencias de decisiones financieras, aprovechando la sinergia del estudio y beneficio mutuo, bajo la percepción del objetivo del análisis de causa-efecto y factores que priorizan al tiempo límite de pago, determina el alcance descriptivo y la finalidad de alcanzar los hechos en un contexto determinado, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., para lo cual se aplicó un cuestionario a los tarjetahabientes como también una muestra de 187 socios de la Cooperativa, por ende encamino analizar la incidencia de la pandemia de COVID 19 y las estrategias descriptivas en la evaluación de necesidades y el proceso de información integral que contribuyo a un enfoque contundente para la relación con los socios. De igual modo, se ejecutó revisión bibliográfica que favoreció análisis de los factores y la correspondencia de los usuarios con las tarjetas de crédito de la institución.

Palabras clave: endeudamiento, tarjetahabientes, respaldo de emergencias, sustento familiar, COVID-19

ABSTRACT

The pandemic has developed delimiting approaches in vulnerable aspects for the sustenance to be carried in a certain period of time, taking decisions to consequences of financial decisions, taking advantage of the synergy of the study and mutual benefit, under the perception of the objective of the cause-effect analysis and factors that prioritize the time limit of payment, determines the descriptive scope and the purpose of reaching the facts in a certain context, in the Cooperative of Savings and Credit OSCUS Ltda., for which a questionnaire was applied to the cardholders as well as to a sample of 187 members of the Cooperative, therefore, the incidence of the pandemic of COVID 19 and the descriptive strategies in the evaluation of needs and the process of integral information that contributed to a forceful approach for the relationship with the members were analyzed. Likewise, a bibliographic review was carried out that favored the analysis of the factors and the correspondence of the users with the institution's credit cards.

Key words: indebtedness, cardholders, emergency backup, family support, COVID-19

Introducción

La globalización ha creado la necesidad urgente de aumentar la productividad y competitividad nacional e internacional de las empresas, en este sentido, es imperativo adaptarlas a un entorno económico dinámico que ha originado en las últimas décadas una gran cantidad de reestructuraciones corporativas diseñadas para obtener sinergias que generen valor a una empresa. Una mayor productividad empresarial se puede lograr (si aún no se ha llegado al tamaño óptimo) con un crecimiento interno y/o externo, y en este sentido, la transformación de empresas públicas ha sido (en algunos casos) una de las herramientas de expansión externa más efectivas para alcanzar tales objetivos.

La vulnerable situación del país por el auge mundial de aperturas comerciales, su contexto socioeconómico, y la frágil situación económica y financiera de las empresas públicas, demandan de éstas una mayor productividad y competitividad operativa. Ante la escasez de recursos para realizar las inversiones de capital requeridas por las empresas públicas y los altos costos del financiamiento externo en el país, resulta una excelente alternativa la reestructuración, que con los objetivos correctos puede aumentar la competitividad empresarial.

Robbims y Coulter (2014) manifiestan que una organización es el conjunto de los aspectos humanos y materiales suficientes para hacer funcionar las diversas estructuras y actividades de una corporación, para la obtención de una máxima eficiencia. Es así que la Dirección permite ordenar y dirigir a los trabajadores para realizar las tareas, por medio de los directivos se instaura un ambiente que motiva al personal a efectuar un máximo rendimiento para lograr los objetivos planteados. El Control es el mecanismo que permite realizar el seguimiento y monitoreo para certificar que las actividades ejecutadas estén acordes con las acciones planeadas, para ello se establece un proceso de fiscalización de la calidad, teniendo en cuenta patrones de calidad del desempeño, a fin de medir los resultados obtenidos

y confrontándolos con las disposiciones normativas determinadas y realizando las acciones correctivas por si se encuentran desviaciones.

En este sentido Fayol (2016) menciona la flexibilidad de los principios de administración y su susceptibilidad para adaptarse a las necesidades de la empresa, desde esta arista Movilidad de Manta EP se ajusta a un proceso viable de ejecución. Dentro de las principales cualidades o características de los administradores se requiere inteligencia para la toma de decisiones, experiencia y mesura; de esta manera se contará con los insumos necesarios para el modelo de gestión a implementarse para lograr alcanzar las proyecciones financieras.

Chiavenato(2004)autor de la Introducción a la Teoría General de la Administración dice: “La palabra administración proviene del latín ad (hacia, dirección, tendencia,) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.” Es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p.142)

En este sentido, se puede comprender que la gestión administrativa en las empresas realizará lo descrito en párrafos anteriores utilizando los recursos con los que cuente la empresa con el fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Stoner y Gilbert (2009) citado por Ventura de Esquén (2021) expresan que la Gestión Administrativa tiene seis elementos que son: (1) Distribución de la organización a través de la elaboración del organigrama para ponderar los niveles de la estructura institucional; (2) Disposición de responsabilidad, donde involucra la coyuntura práctica de las funciones del personal y sus diversas secciones; (3) Procedimientos, concebido como el conjunto de métodos consecuentes de modelos precisos para fiscalizar y vigilar las operaciones encomendadas; (4) Proceso, entendido como el ciclo integral de gestiones sistematizadas para la consecución de los objetivos; (5)

Recursos, como monetarios, de capital, equipos audiovisuales, construcción, máquinas, etc.; y (6) Recursos humanos, donde se debe definir de forma meritoria primando la selección del talento.

Se considera que la gestión es poner en práctica un conglomerado de técnicas, es decir, elementos racionales que se materializan en instrumentos (herramientas), basada en los procedimientos de los recursos y desarrollo de actividades programadas y no programadas.

Por otra parte, la sostenibilidad financiera es la paulatina suficiencia de recursos económicos, humanos y técnicos para alcanzar el adecuado manejo. CONDENSAN (2017) afirma que la sostenibilidad financiera:

Se puede alcanzar a través de estrategias que potencian el desarrollo de mecanismos de financiamiento innovadores, así como por la planificación estratégica del gasto a través del desarrollo de planes de sostenibilidad financiera. En ese contexto, apoyamos a los actores en la identificación de necesidades de financiamiento, en la estimación de brechas e indicadores de financiamiento, y en el diseño de estrategias de financiamiento de distintas fuentes con el objetivo de generar flujos continuos y diversificados de ingresos. (p. 1)

Marín (2014) manifiesta que la habilidad y capacidad de los responsables políticos, dentro de la sostenibilidad apunta al cumplimiento de ciertas reglas que permitirán preservar la estabilidad económica en función a un equilibrio. Es decir, que toda clase de recursos existentes en una organización debe tener una suficiencia necesaria para que junto a las estrategias y reglas que son tomadas por los responsables políticos o directivos puedan alcanzar un manejo adecuado o metas, objetivos trazados en aspectos económicos y financieros, entendiendo que esa suficiencia debe dar los resultados positivos con esos mismos recursos, es decir siendo autosustentables.

De igual manera, afirma la importancia

de las consecuencias a largo plazo o impacto de la implementación de políticas fiscales, más aún en la fase de evaluación de las medidas incorporadas por quienes deciden las políticas y la incidencia que tienen al ser ignoradas por los mismos.

Santos (2015) describe sobre las teorías clásicas de la organización y el concepto de eficacia organizativa

En las teorías clásicas de la organización, se aceptan tres posibles unidades de análisis para definir y evaluar el concepto de eficacia organizativa: el individuo, el grupo y la organización. Partiendo de la eficacia individual, concepto estrictamente ligado al desempeño individual en el puesto de trabajo o rol desempeñado, el cual revela el significado de la interacción entre la acción única de un individuo sobre su entorno; luego, la eficacia del grupo en un esquema de cooperación entre individuos basados en el rendimiento de cada individuo y eficacia de la organización, la cual sería el resultado de las sinergias obtenidas del hecho de que los individuos coordinen sus esfuerzos en grupos, y los grupos se coordinan desempeñando roles, conforme a unas normas, constituyendo redes organizacionales (Moliterno y Mahony, 2011) y persiguiendo objetivos que son compartidos por todos. Desde esta perspectiva, la definición de eficacia está ligada a la consecución de determinados objetivos de la organización, partiendo de un individuo que participa en una situación de aprendizaje cooperativo. (p. 103)

Con lo antes expuesto se entiende que, el término eficacia está ligado a lograr las metas u objetivos planteados por una organización o jefe, claro está hay que tener la voluntad para hacerlos realidad, un fuerza u acción para poder actuar, accionar los elementos, recursos y cumplir con los objetivos establecidos.

Por su parte, Bouza Suárez (2000) señala que la eficacia es el impulso para poder obrar, es

decir, contar con la capacidad ejecutiva necesaria para poder hacer algo. En consecuencia, si alguien, una organización, entidad o empresa dispone de los recursos para hacer algo que se propone o necesita y además posee la capacidad de usarlos en función de ese propósito, es eficaz, sin más deferencias.

Por otro lado, y en términos generales, Contreras et al., (2016) indican que en la eficiencia existe una relación entre la utilización de los recursos disponibles y los diferentes niveles del objetivo que se ha logrado. Es decir, es la relación entre la producción de un bien o servicio y los elementos que fueron empleados para alcanzar ese nivel de producción, implica, por lo tanto, que el alcance de objetivos y metas debe realizarse en dentro del marco de una óptima estructura de costos tomando en consideración que los objetivos propuestos deben ser medibles, realizables, ejecutables y que en la mayoría de esos casos depende de la estructura de costos, el minimizar costos/gastos innecesarios, se lo consigue también con un óptimo manejo de recursos.

Monterroso y Cifuentes (2016) consideran que la eficiencia debe ser entendida como la virtud o facultad para lograr un efecto, por ende, también, es la acción con que se logra ese efecto. La eficiencia en las administraciones públicas es fundamental para lograr maximizar el uso adecuado de los recursos públicos, además de la correcta planificación y organización de las distintas actividades, esto permitirá a la dirección contar con mejores instrumentos para lograr los objetivos institucionales.

En la actualidad en nuestro país, varias empresas han identificado la necesidad de crear entornos o espacio adecuados para lograr una organización administrativa y financiera acordes con cualquier tipo de actividad comercial (Valle et al., 2021). Donde se deben establecer estrategias con proyecciones hacia el futuro con un control global de cada una de las operaciones y/o actividades que se lleven a cabo dentro de las empresas, para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, señalan

que las empresas u organizaciones requieren implementar de sistemas de gestión financiera sólidos para administrar sus recursos financieros disponibles de manera óptima, considerando a estos como elementos vitales para cumplir con las obligaciones de la entidad.

Velásquez et al., (2016) sostienen que “la gestión administrativa y financiera permite a las empresas tener un buen desenvolvimiento en todas sus áreas y de todos sus recursos para tener una solvencia y capacidad de crecimiento dentro y fuera de la misma” (p. 16), por lo que se hace necesario implementar procedimientos administrativos y financieros apropiados para que sean separadas las actividades de los departamentos administrativos, financieros y técnicos, de forma tal que su personal pueda cumplir con todos los objetivos empresariales. La necesidad de poner en acción metodologías, procedimientos administrativos y financieros permite tener reglas claras del juego que los mismos departamentos implicados tendrán que cumplir o acatar para lograr una óptima gestión financiera.

Sánchez (2014) menciona que las experiencias, conceptos y planteamientos recabados a lo largo del tiempo pueden ser aplicados en la gestión administrativa; por lo tanto, la administración, considerada como una actividad de coordinación de recursos, se diferencia de la gerencia en que la primera tiene un carácter operativo en las organizaciones; en tanto la gerencia, un carácter directivo o estratégico. Torres y Mejía (2006) exponen:

La administración como campo de conocimiento está conformada por la teoría organizacional, la dirección estratégica y el comportamiento organizacional –conocimientos cuya aplicación se encuentra en la definición de las actividades organizacionales, tanto en sus niveles gerenciales como en los operativos–.

Posiblemente cobre sentido hablar del campo de conocimiento de la gerencia, en la medida en que la administración, como un campo de conocimiento

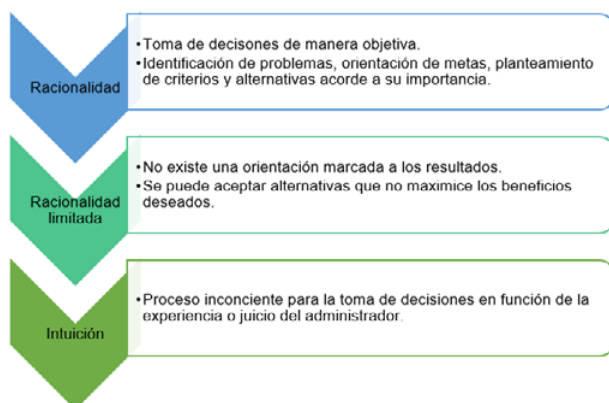
general, tiene aplicaciones en diferentes ámbitos: producción, finanzas, mercadeo, desarrollo tecnológico, dirección, etc. En su aplicación, la dirección tomaría el nombre de gerencia. Finalmente, cuando el deseo es formarse para cargos directivos, los estudios toman el nombre de gerencia y cuando tienen un enfoque más genérico, que pueden ser o no gerenciales, adoptan el nombre de administración. (p.116)

Con lo antes descrito se entiende que, administrar es el acto de poner de manifiesto procesos de organizar, controlar, dirigir hasta planificar que en algunas ocasiones se confunde con el acto de gerenciar; el primero en un aspecto más de coordinar recursos, mientras que el segundo es más en un ámbito estratégico.

Las decisiones gerenciales según lo afirman Nájera et al., (2018) se enfocan en temas sociales, humanos, económicos, etc. En este sentido, la contabilidad de gestión puede constituir una herramienta importante, ya que provee elementos a los gerentes para la toma de decisiones empresariales, en este sentido también exponen que la versatilidad de las circunstancias, la imprecisión e incertidumbre exhortan a los líderes a tener entereza en la toma de decisiones difíciles, también señalan la existencia de tres perspectivas para la toma de decisiones, la racionalidad, la racionalidad limitada y la intuición, detalladas en la figura 1.

Figura 1

Perspectiva para la toma de decisiones



Fuente: *Nájera et al., 2018.*

En consecuencia, Sánchez y Saltos (2020) sostienen que este proceso para la toma de decisiones estratégicas se ha transformado en procesos decisivos para las organizaciones o empresas, porque con su aplicación se compromete una importante parte de los recursos de la organización o empresa, al mismo tiempo que, implica el esfuerzo, compromiso y voluntad de un número determinado de personas. Se tiene claro que tomar una decisión involucra tener posteriormente una consecuencia, sea esta favorable o no, más sin embargo el tomar una decisión estratégica y más en un ámbito empresarial es muy delicado que muchos indican que se debe tomar al menos con dos elementos para accionarla que son la racionalidad y la intuición, pero que sin dudarlo tienen una importancia y sobre todo una herramienta que genera elementos e información que terminan en temas sociales, humanos y económicos.

Pese a las actividades desarrolladas, todavía en la actualidad, la sostenibilidad financiera de las empresas públicas no se ha solucionado en su totalidad. Se considera que el orden financiero y funcional de dichas entidades está aún en estudio en lo inherente a la gestión administrativa y financiera. Hay varios aspectos que inciden como la insatisfactoria comunicación entre los departamentos operativos aspecto que afecta la ejecución de actividades para alcanzar los objetivos planteados, lo que genera un incorrecto uso del presupuesto asignado a la entidad. Por otra parte, es deficiente el uso y aplicación de los manuales de procedimientos y de funciones de la institución. Los parámetros antes descritos demandan oportunamente la búsqueda de estrategias y mecanismos que fortalezcan la vinculación clara, concreta y oportuna en el procesamiento de la información financiera para el cabal cumplimiento de los objetivos, metas y actividades administrativas planificadas.

Como se puede notar en el sector privado uno de los principales propósitos de la administración financiera es proporcionar información para la toma de decisiones estratégicas. En el Sector Público, sin embargo, la administración financiera todavía se encuentra

más orientada al cumplimiento de mandatos legales, basados fundamentalmente en objetivos de políticas públicas, que a la generación de informes adecuados y oportunos para la toma de decisiones (Guerrero, 2008, p.46).

En el Sector Público, se requiere de un sistema integrado de administración financiera que permita identificar y disuadir ciertas prácticas irregulares para adoptar medidas correctivas por parte de los organismos fiscalizadores y de control, independientemente de permitir la reprogramación de las actividades planeadas en orden al cumplimiento de los objetivos trazados.

Para alcanzar una buena gestión pública es primordial conocer el proceso administrativo que implica planificar, organizar, dirigir y controlar adecuadamente la orientación para el trabajo de dirección y liderazgo, es muy importante en el proceso de gestión pública moderna en sí el modelo de gestión concentra la atención en el resultado de cada uno de los procesos que realiza la organización, en lugar de las tareas o actividades individuales.

Como lo señala la Constitución de la República (2008) “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (p. 120).

En nuestro país, se enfatiza que los aportes inherentes al manejo y sostenibilidad de las empresas públicas no se han estudiado a profundidad en nuestro medio, es difícil encontrar aportes significativos científicos que apoyen la comprensión de la temática en estudio; no obstante en la provincia de Los Ríos, cantón Babahoyo se ejecutó también a través de una ordenanza la creación de la Empresa Pública Municipal Terminal Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial del Cantón Babahoyo, como una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, que opera sobre bases comerciales y cuyo objeto es la administración, regulación y operación del

Terminal Terrestre de la ciudad de Babahoyo, así como el ejercicio de la competencia de controlar, regular y planificar el tránsito y la seguridad vial dentro del territorio cantonal. (Registro Oficial, 2017).

En este sentido el Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta, ciudad denominada oficialmente como San Pablo de Manta, localizada en la provincia de Manabí en el corazón de la costa ecuatoriana, requirió con urgencia actualizaciones que permitieran mejorar los servicios de la empresa pública Transportes y Terminales Jocay-EP y las competencias otorgadas al cantón como: el control del tránsito, la movilidad en armonía con los actores viales en sus calles y espacios públicos, su crecimiento tanto poblacional como vehicular y los continuos cambios normativos referente a la movilidad, todas estas fueron razones necesarias para crear una ordenanza que permita la articulación de políticas públicas que ayuden a fortalecer la calidad y la gestión estratégica municipal en cuanto al tema de tránsito; además, de recuperar financieramente a la empresa pública Transportes y Terminales Jocay-EP.

Este proyecto de investigación se originó en la Ordenanza Reformatoria a la Ordenanza de Creación de la Empresa Pública Municipal “Transportes y Terminales Jocay-EP”, que en su artículo uno reemplaza el nombre por “MOVILIDAD DE MANTA-EP (Manta, 2021, p.6), misma que se dedica entre otras funciones a: gestionar, desarrollar y administrar terminales terrestres, centros comerciales y centros de transferencia de mercaderías de transporte masivo o colectivo, así como emprender actividades económicas dentro del marco de la Constitución y la ley para su financiamiento; planificar, gestionar, organizar, administrar, regular, controlar y ejecutar el sistema de movilidad en el cantón. Esta empresa se ubica en la avenida Puerto Aeropuerto antigua vía Jaramijó de la parroquia Los Esteros del cantón Manta.

Las expectativas ciudadanas suponen desafíos para mejorar los servicios gestionados por la Empresa Pública Municipal Transportes y

Terminales JOCAY-EP, de igual manera admite optimizar recursos y complementarlos con otros servicios como los de planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte terrestre y la seguridad vial dentro del cantón Manta, todo esto enfocado a mejorar el nivel de vida de la población cantonal mediante políticas adecuadas, programas, planes y proyectos elaborados en un entorno técnico y especializado, lo cual implica implementar un marco normativo que permita sustentar estos retos, razón por la cual se tornó necesario reformar la Ordenanza de Creación de la Empresa Pública Municipal Transportes y Terminales JOCAY-EP y concebir un sistema unificado no solo de manejo y gestión de las terminales terrestres de Manta sino también de manera completa su movilidad.

El problema de investigación se centra en el análisis de la sostenibilidad financiera de la empresa pública Movilidad de Manta EP, para determinar el débil control administrativo interno debido a las carencias de un sistema de objetivos estratégicos que unido a la gestión administrativa-financiera provocó un déficit financiero en la Empresa Pública Municipal “Transportes y Terminales Jocay-EP”.

La sostenibilidad financiera pretende asegurar los recursos financieros, humanos y técnicos estables y suficientes a mediano y largo plazo, además de distribuirlos en tiempo y forma apropiada. En este sentido, la sostenibilidad financiera viene a ser la proyección del principio de estabilidad presupuestaria en el mediano y largo plazo que supone la capacidad para financiar compromisos de gasto presentes y futuros dentro de los límites del déficit y la deuda pública. En nuestro caso este proceso hace que las participantes se junten y formen una única empresa: Movilidad de Manta EP.

Para que esto sea posible el factor principal que se destaca es la naturaleza de la colaboración entre el gobierno y el sector público, que inciden en el desarrollo de estrategias de largo plazo que tienen íntima relación con la eficacia de las políticas y los programas en el marco del bien público, las expectativas ciudadanas suponen desafíos que promuevan mejoras a los servicios

y por ende a su calidad de vida.

Sin duda, este trabajo constituye un aporte relevante para que se analice la decisión tomada y además para que estratégicamente se haya aprobado una ordenanza reformativa que fortalecerá el área del tránsito y transporte terrestre de la ciudad de Manta y se constituya en una empresa pública municipal de movilidad, Lo cual significa para Manta un salto importante hacia el desarrollo, a través del cumplimiento de una serie de requerimientos que le permitan alcanzar un equilibrio entre lo económico, lo político y el bienestar social.

Desarrollo

El principal enfoque de esta investigación, es analizar la sostenibilidad financiera de la unión de una dirección municipal y una empresa pública. Caso: Movilidad de Manta EP.

En este sentido y con miras de alcanzar la mejora continua en la calidad del servicio, es fundamental que los organismos y las empresas analicen las expectativas y necesidades de las comunidades y se mantenga una relación dinámica y constante entre ellas, que promueva alternativas y estrategias que culminen en proyectos que sean sostenibles y sustentables financieramente a largo plazo y que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la comunidad.

A continuación, se detallará de forma cronológica la manera en que fueron ocurriendo las manifestaciones de este proceso para así comprender la importancia de realizar éste análisis de sostenibilidad.

En el Ecuador, en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, existen varias instituciones que tienen dicha competencia y a las cuales el Concejo Nacional de Competencias regula, coordina, gestiona, controla, asigna y transfiere competencias (Competencias, 2021)

El Concejo Nacional de Competencias, para transferir la competencia de planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte terrestre y la seguridad vial del país, emitió la Resolución N° 006-CNC-2012 en la que se

describen 3 modelos de gestión diferenciados en función de las necesidades territoriales cantonales de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial del Ecuador. (Competencias, 2021).

Adicionalmente, cuando se habla de calidad en los diferentes servicios públicos, se habla de la transformación o evolución que ha tenido toda la administración pública hacia la mejora continua, con el objetivo primordial de optimizar las condiciones en que se entregan esos servicios a los ciudadanos (Ecuatoriano, 2018)

Por otra parte, al hablar exclusivamente del servicio con mayor demanda dentro de las instituciones encargadas del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial que se encuentran constituidas en el modelo de gestión A, B y C y de su calidad, se destaca el servicio de matriculación, por ello, es considerado entre los 20 servicios públicos más demandados en el Ecuador (INEC, 2021), y a través de un estudio cuyo objetivo es aportar con información que permita a las entidades públicas identificar los avances y oportunidades de mejora en la atención pública.

En el caso específico del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta, en abril del 2007 se creó la Dirección de Transporte Terrestre, Tránsito y de Seguridad Vial mediante ordenanza sustitutiva a la creación de la Dirección Municipal de Tránsito y Transporte Terrestre en el Cantón Manta, cuyo principal objetivo es planificar, organizar, regular y fiscalizar técnicamente el Sistema de Movilidad del Cantón, que involucra el Tránsito y transporte terrestre público y privado, de conformidad con las competencias previstas en la Ordenanza y el Reglamento de aplicación para la Planificación, Organización, Regulación y Fiscalización del Tránsito y Transporte Terrestre en el Cantón Manta.

Sobre la gestión de la competencia de tránsito mediante resolución No. 006-CNC-2012 El Consejo Nacional de Competencias transfiere la competencia de planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte terrestre y la seguridad

vial al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta mediante Modelo Gestión A que comprende:

- Planificación, regulación y control del tránsito, el transporte terrestre y la seguridad vial,
- Control operativo de agentes,
- Títulos habilitantes,
- Matriculación; y,
- Revisión técnica vehicular.

Se otorgó inicialmente el plazo de 2 años para implementar dichas competencias, luego estos plazos fueron extendiéndose.

Mediante resolución No. 063 del 21 de octubre de 2013, la Agencia Nacional de Tránsito certifica que el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta cumplió con todos los requisitos y autoriza la ejecución de la competencia a partir del 21 de octubre de 2013. El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta asume oficialmente y ejecuta las competencias de tránsito, transporte y seguridad vial definidos en el modelo de gestión A de la Agencia Nacional de Tránsito. Esas competencias se han venido ejecutando hasta antes de la unificación a través de la Dirección de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial que forma parte integrante de la estructura orgánica del GAD.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta mantuvo en su estructura la cantidad de 216 personas en la Dirección de Tránsito, de las cuales el 82% son operativos. Realizan todas las funciones indicadas en el modelo de gestión A con excepción de la revisión técnica vehicular. También recibe las asignaciones y recursos del Estado con respecto a la competencia de tránsito. La Dirección de Tránsito en el 2021 tuvo un presupuesto anual de 160 mil dólares, sin contar con el gasto de nómina.

Por otro lado y mediante ordenanza publicada en el Registro oficial No. 388 del 24 de enero de 2013, se creó la empresa pública municipal Transportes y Terminales JOCA Y – EP, que se constituyó como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, duración indefinida, autonomía financiera, economía administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales, encargada de la administración del Terminal Terrestre de la ciudad de Manta, que tiene como objeto fundamental la gestión, el endeudamiento, la construcción, el aprovechamiento, la delegación, y la administración de terminales terrestres, centros de transferencia de mercaderías, alimentos y trazado de vías rápidas, de transporte masivo o colectivo en el Cantón Manta (...) (Art. 1 de la Ordenanza de creación de la EP) Posteriormente la EP funcionó con: autonomía administrativa, orgánico funcional, misión, visión, planes operativos y presupuesto propio.

Entre las principales funciones de la Empresa Pública Municipal “Transportes y Terminales JOCA Y – EP” tenemos las:

1. Gestionar, financiar, aprovechar, construir, delegar y administrar terminales terrestres, centros de transferencia de mercaderías, alimentos y trazado de vías rápidas, de transporte masivo o colectivo.
2. Realizar todas aquellas actividades accesorias, complementarias y derivadas de los servicios que presta, de conformidad con su objeto social.
3. Promover la utilización racional de los recursos que administra, considerando en sus costos y procesos productivos, variables socio-ambientales y de actualización tecnológica.
4. Proteger el patrimonio de la empresa y los derechos de las generaciones futuras para coadyuvar con ello al buen vivir.
5. Maximizar sus ingresos y utilidades, con sujeción a estándares y principios de gobierno establecido en el Título II de la presente ordenanza; y, responsabilidad corporativa internacionalmente aceptados, tales como los emitidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

“OCDE”, en cuanto no se contrapongan con las de la presente Ordenanza.

La Empresa Pública Municipal Transportes y Terminales JOCA Y-EP mantuvo a 65 personas en su nómina. Tuvo una estructura orgánica aprobada pero no implementada en su totalidad (no se encontró llena: asesoría de Gerencia, Seguridad y Salud ocupacional, Secretaría General).

Cuando se utiliza el concepto de terminal se hace referencia a aquel espacio físico en el cual terminan y comienzan todas las líneas de servicio de transporte **de una determinada** región o **de un** determinado tipo de transporte (Bembibre, 2011). La Terminal Terrestre es una infraestructura que debe tener un ambiente de funcionalidad adecuado para recibir a propios y extraños con una atención de calidad, además su diseño permite que se pueda identificar culturalmente la ciudad, mejorando el aspecto urbanístico y calidad de vida del sector donde se ubique.

En el caso de Movilidad de Manta EP, la terminal terrestre y la dirección municipal no pueden actuar por separado y su unión forma parte del fortalecimiento vial de Manta como una necesidad urgente del reordenamiento vial, cuyos objetivos principales son:

- La unificación en una entidad de todas las competencias de planificación, regulación y control del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, optimizando recursos y utilizando la estructura existente y así tener una visión integral, técnica y especializada en materia de tránsito y transporte terrestre; y,
- La creación de un Consejo Ciudadano de Movilidad y Seguridad Vial del cantón Manta integrado por actores claves en materia de transporte y seguridad vial y participación ciudadana.

En este sentido, el objetivo principal de la Alcaldía del Gobierno Autónomo de Manta es propiciar la viabilidad de este proyecto que fortalecerá la movilidad integral de la ciudad de Manta a través de la unión de la Dirección de Transporte, Tránsito y de Seguridad Vial; y, la Terminal Terrestre, para incluir de manera

integral las competencias de ambas en la empresa pública “Movilidad de Manta EP”.

Por lo que, esta decisión no fue tomada a la ligera ni por las razones equivocadas, sino que es producto de exhaustivos estudios que sustentan los objetivos de la planeación financiera de las partes interesadas.

Metodología

En la presente investigación se empleó el método cualitativo-descriptivo, porque permitió interpretar la información financiera que se encontró en los reportes financieros de la Dirección Municipal de Tránsito y de la Empresa Pública Municipal “Transportes y Terminales Jocay-EP” debiendo ejecutar mediante la aplicación de indicadores financieros, específicamente los de liquidez y rentabilidad para proyectar el desempeño económico-financiero de la empresa Movilidad de Manta EP en los próximos 6 años.

Se realizó un análisis de tipo deductivo para conocer la correspondiente evolución de la organización, con la finalidad de proponer mejoras; a su vez, se determinó la sostenibilidad financiera de la unificación de la dirección

municipal de tránsito del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta y la Empresa Pública Municipal “Transportes y Terminales Jocay-EP”.

También se utilizó la investigación bibliográfica o documental, porque para entender el objeto de estudio se requirió de información con soporte científico.

Para obtener la información financiera de la entidad se recurrió a la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta, en el caso de la Dirección Municipal de Tránsito y de la Dirección Administrativa-Financiera de la Empresa Pública Municipal “Transportes y Terminales Jocay-EP”.

Este resumen técnico se realizó considerando como arista principal el análisis financiero de la Dirección Municipal de Tránsito (DMT) y la Empresa Pública Municipal “Transportes y Terminales Jocay-EP” (TT) y la incidencia en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta; considerando los siguientes apartados:

- a) Análisis de la Dirección Municipal de Tránsito del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta.

Tabla 1

Análisis de la Dirección Municipal de Tránsito del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta.

| A nivel operativo | (Datos desde 2019) | A nivel de infraestructura y contratos de delegaciones vigentes | Actual (a la fecha de unificación) |
|---|--------------------|--|------------------------------------|
| Ingresos que dejaría de percibir el municipio (competencia tránsito) | \$3.743.376 | Monto adeudado crédito BDE para infraestructura y equipamiento pagable hasta el 2026 | \$11.700.000 |
| Gastos que dejaría de pagar el municipio (competencia tránsito) | \$3.343.627 | Monto estimado cubierto por CEM hasta el 2029 | \$5.087.824 |
| Contratos de señalización vertical, semaforización, stickers en curso POA 2021 que pasarían del GAD a la EP | \$187.000 | Contribución proyectada de la EP para el GAD en base a los excedentes generados en 8 años. | \$1.500.000 |
| Impacto anual para el GAD en \$ | -\$212.749 | Saldo por pagar | \$5.112.176 |
| Impacto para el GAD en % del presupuesto total 2021 | -0,26% | Monto adeudado al consorcio Transire hasta fin de febrero 2021 (corresponde al 60% de valores recaudados por el GAD por concepto de multas foto radares y estacionamiento) | \$2.100.000 |

Fuente: Dirección Financiera GAD Manta.

En la tabla 1, se presenta un cuadro comparativo sobre la incidencia que tiene la Dirección Municipal de Tránsito en el presupuesto o las finanzas del Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta, a nivel operativo por un lado y por otro, a nivel de infraestructura y de contratos de delegaciones vigentes.

En el primer aspecto a nivel operativo, hay un rubro que representa \$ 3,743,376 dólares de los ingresos que dejaría de percibir el municipio por la competencia de tránsito que actualmente tiene la dirección; así mismo, los gastos que dejaría de ejecutar o pagar el municipio si no tiene estas competencias asciende a los \$3,343,627 dólares. Se traspasarían los \$187,000 dólares del último presupuesto del 2021 de los contratos de señalización vertical, semaforización y stickers a la nueva empresa pública, es decir, el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta tendría una variación de \$ 212,749 dólares, parámetro que representa el 0.26% en el presupuesto municipal. Por lo tanto, este rubro se convertiría en un superávit para la empresa pública.

En lo que concierne al nivel de infraestructura y de contratos de delegaciones vigentes se mantiene una responsabilidad con el Banco del Estado de Ecuador por créditos anteriores, que ascienden a \$11,700,000 dólares; también hay rubros estimados que se originan de las Contribuciones Especiales de Mejora (CEM) hasta el año 2029 un valor aproximado a los \$ 5,087,824 dólares; además, de la Contribución proyectada de la nueva EP para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta en base a los excedentes que se generarán en 8 años con un rubro de \$1'500,000 dólares aproximadamente; es decir, un total de \$5,112,176 dólares. Otro rubro importante a nivel de delegación que se encuentra vigente, es el famoso contrato con Transire con un rubro de \$ 2'100,000 que hasta finales de febrero del año 2021 correspondió al 60% de los valores recaudados por el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta, por concepto de multas, foto radares y estacionamiento.

b) Análisis de la Empresa Pública Municipal “Transportes y Terminales Jocay-EP.

Tabla 2

Análisis de la Empresa Pública Municipal “Transportes y Terminales Terrestres Jocay-EP”

| A nivel operativo | (Datos desde 2020) | A nivel de infraestructura y contratos de delegaciones vigentes | Actual (a la fecha de unificación) |
|---|--------------------|---|------------------------------------|
| Ingresos que deja de percibir la Empresa Pública, por espacios y locales no arrendados en el centro comercial | \$ 470.225,82 | Adquisición de bienes (software y equipos tecnológicos) e instalación del sistema automatizado para el control de la terminal terrestre Luis Valdivieso Morán de la Ciudad de Manta, con financiamiento de LA CONTRATISTA | \$ 3.180.415,89 |
| Gastos en personal año 2019 | \$ 884.367,40 | Cuentas por pagar | \$ 550.000,00 |
| Gastos en personal año 2020 | \$ 950.054,32 | Reducción de ingresos por pandemia (año 2020) | \$ 669.540,95 |
| Pérdida económica en los últimos 2 años (2019 - 2020) | \$ 665.864,27 | | |
| (A) Total a nivel operativo | \$2'970.511,81 | (B) Total a nivel de infraestructura y contratos de delegaciones vigentes | \$2'970.511,81 |
| Sumatoria total (A) + (B) | | | \$7'370.468,65 |

Fuente: Dirección Administrativa-Financiera de la Empresa Pública Municipal Transporte y Terminales Jocay-EP.

En la tabla 2 se presenta el análisis de la EP Terminal terrestre de Manta, que a diferencia de la tabla 1, su análisis es versus las finanzas del

municipio, acá se estudió sobre su propio manejo y en dos aspectos que son: el operativo; y, el de infraestructura y contratos de delegaciones vigentes, por ejemplo a nivel operativo se aprecian los rubros de los ingresos que dejó de percibir la EP, por los espacios y locales no arrendados en el centro comercial, otro rubro es el de los gastos en personal de los años 2019 y 2020; y, por último, las pérdidas económicas de años 2019 y 2020. En la sumatoria total a nivel operativo el déficit de la terminal terrestre es de \$2'970.511,81.

A nivel de infraestructura y contratos de delegaciones vigentes los tres rubros más fuertes son: la adquisición de bienes (software y

equipos tecnológicos) e instalación del sistema automatizado para el control de la terminal terrestre Luis Valdivieso Morán de la ciudad de Manta, con financiamiento de la contratista, luego las Cuentas por pagar; y, por último, la reducción de ingresos por pandemia en el año 2020 dando una sumatoria total de \$4'399.956,84 que sumados al rubro del nivel operativo da como resultado \$7'370.468,65 con saldo negativo para esta empresa pública vigente.

- c) Análisis comparativo de la Dirección Municipal de Tránsito del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta y de la Empresa Pública Municipal “Transportes y Terminales Jocay-EP.

Tabla 3

Análisis comparativo entre la Dirección Municipal de Tránsito del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta y la empresa pública Jocay EP.

| Año | Dirección de Tránsito | | | EP Terminal Terrestre Jocay EP | | |
|---------------------------|-----------------------|-----------|---------------------|--------------------------------|-----------|---------------------|
| | Ingresos | Egresos | Superávit / Déficit | Ingresos | Egresos | Superávit / Déficit |
| 2018 | \$3.056.739 | 3.467.795 | \$-411.056 | \$1.899.256 | 1.983.822 | \$-84.565 |
| 2019 | \$3.743.376 | 3.343.627 | \$399.749 | \$1.491.438 | 1.457.133 | \$34.305 |
| 2020 (enero a octubre) | \$3.577.521 | 2.138.644 | 1.438.877 | | | \$- |
| % Var. | 22% | -4% | | -21% | -27% | |

Nota: En esta tabla denominada Análisis comparativo de la Dirección Municipal de Tránsito y la Empresa Pública Municipal “Transportes y Terminales Jocay-EP”, se analizaron sus ingresos, egresos y superávit o déficit en caso de existir.

Fuente: Dirección Financiera GAD Manta.

En lo inherente a la Dirección Municipal de Tránsito, en la tabla 3 se reportan ingresos superiores a los de 3.0 millones de dólares en el 2018; 3.7 millones en el 2019 y 3.5 millones de dólares en el 2020 (de enero a octubre). Se infiere que hay un incremento de ingresos en el 2019 en comparación al 2018, debido a las transferencias del Gobierno Central por las contravenciones propias de la Ley de Tránsito (sanciones de tránsito), que son muy altas a partir del 2019. Por otra parte, los egresos del 2018 fueron aproximadamente de 3.4 millones de dólares, en

el 2019, de 3.3 millones de dólares y en el 2020 (de enero a octubre) de 2.1 millones de dólares.

Si se analiza a la Empresa Pública Municipal “Transportes y Terminales Jocay-EP” en el 2018 se reportó un ingreso cercano a 1.8 millones de dólares y en el 2019 a 1.4 millones de dólares; la caída en el ingreso se debe una reducción en el derecho preferencial y donaciones de capital del sector privado interno reportado en esta empresa pública. Mientras que los egresos en el 2018 en esta empresa fueron

alrededor de 1.9 millones de dólares y en el 2019 de 1.4 millones de dólares, la caída de los egresos se debe básicamente a una disminución del rubro de equipos, sistemas y paquetes informáticos; todo esto provocó una caída en los ingresos del 21% y en los egresos del 27% según lo reportado por la empresa pública anteriormente citada.

d) Proyección financiera de la Dirección Municipal de Tránsito.

En la tabla 4 se presenta una consolidación de la proyección financiera de la Dirección Municipal de Tránsito, en función de los ingresos, gastos, déficit o superávit; y, el déficit o superávit acumulado.

Tabla 4

Proyección financiera de la Dirección Municipal de Tránsito del GAD Manta.

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
| INGRESOS | \$ 4.931.569 | \$ 5.134.938 | \$ 5.511.990 | \$ 5.666.770 | \$ 5.826.193 | \$ 5.990.399 | |
| GASTOS | \$ 4.529.247 | \$ 4.818.823 | \$ 5.227.972 | \$ 5.255.171 | \$ 5.286.186 | \$ 5.421.132 | |
| DEFICIT O SUPERAVIT | \$ 402.322 | \$ 316.116 | \$ 284.018 | \$ 411.599 | \$ 540.007 | \$ 569.267 | |
| DEFICIT O SUPERAVIT ACUMULADO | \$ 1.527.484 | \$ 1.843.599 | \$ 2.127.618 | \$ 2.539.217 | \$ 3.079.224 | \$ 3.648.491 | |

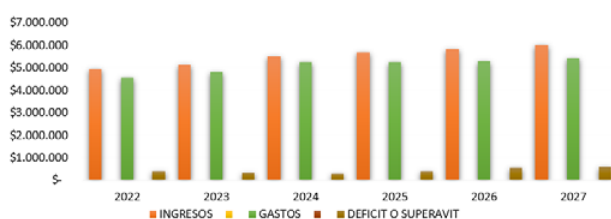
Fuente: Dirección Financiera GAD Manta.

En la Dirección Municipal de Tránsito los ingresos para el 2022 se proyectaron en 1.5 millones de dólares y se estima para el 2027 un valor aproximado de 5.9 millones de dólares; los gastos para el 2022 se proyectaron en 4.5 millones de dólares y se estima para el 2027 en 5.4 millones de dólares. Se deduce que habrá un superávit acumulado en el 2027 por 3.6 millones de dólares. Finalmente, en la figura 2 se presenta una gráfica de barras, en la que se incluyen: los ingresos, los gastos y el superávit de la Dirección citada en líneas anteriores y que ingresaría a las cuentas municipales.

La proyección de la Dirección de Tránsito, a manera de presupuesto, en donde se tienen rubros por los ingresos tales como el Presupuesto General del Estado, ordenanzas municipales, intereses por mora, duplicado de matrícula, servicios de ocupación, certificados únicos vehiculares, traspaso de dominio, servicio del alcoholímetro, servicio de garaje, levantamiento de gravámenes, resoluciones, duplicados de resoluciones, adenda por habilitación de cambio de socios, resolución de agenda, bloqueo-desbloqueo del sistema y otros ingresos como los porcentajes revisión técnica vehicular del 15% al 25%, 50%, 75% y 100%, stickers de revisión, formulario de revisión de carga y descarga.

Figura 2

Figura de barras de la proyección financiera de la Dirección Municipal de Tránsito



Fuente: Dirección Financiera GAD Manta.

En gastos se incrementaron las remuneraciones de talento humano debido a la creación de nuevos cargos, así como los costos de liquidación de funcionarios, eliminación de horas extras, maquinarias y equipos de señalización horizontal, vertical, semaforización, impresión de stickers.

Finalmente, se observa el superávit parcial y el superávit acumulado, es oportuno mencionar que esta es una proyección que se realiza desde el 2022 hasta el 2027. Es decir, en

la tabla 4 se observa que el superávit acumulado es de aproximadamente \$3'648.491. Existe una cuenta de ingresos que dista un poco de la realidad, por lo tanto, se requiere una revisión más exhaustiva ya que las proyecciones pueden tergiversarse.

Los valores de los nuevos ingresos pertenecen a los rubros que se sugiere implementar de forma inmediata, que son los stickers de revisión visual para treinta y dos mil vehículos, proyectados a cinco dólares cada uno; el formulario de revisión vehicular de treinta y dos mil vehículos a dos dólares cada uno; el formulario de solicitud todo trámite de aproximadamente veinte mil usuarios a dos dólares cada uno; el formulario de atención a terceros para aproximadamente cuatrocientos usuarios a diez dólares cada uno; la tasas por carga y descarga de mercancías del 50% por doscientos veinte y cinco camiones; éstos ingresos sugeridos afectan directamente al ingreso corriente.

Lo mismo se puede implementar mediante el cobro de nuevos valores o con una ordenanza municipal que justifique de forma técnica la implementación de estos cobros, el otro ingreso sugerido es recuperar el 30% del parque automotor, se parte del hecho de que el parque automotor de Manta es de cuarenta mil vehículos -aproximadamente- y que en este año se proyecta a matricular veinte y cinco mil vehículos, esta ausencia de vehículos en el proceso de matriculación se debe a que se están matriculando en otros cantones, por distintos motivos por ejemplo, la contribución especial por mejoramiento vial rural sobre la base del valor de matriculación vehicular en la provincia de Manabí por parte de la prefectura, misma que

se debería analizar su beneficio para la ciudad de Manta, esto significa que la planificación debe enfocarse en captar y recuperar a los usuarios que migraron de tal manera que retornen a Manta.

Por otro lado, pese a no estar descrita en la tabla 4 y por considerarse información relevante, en el 2019 la nómina de la Dirección Municipal de Tránsito fue de 242 servidores, es decir, en remuneraciones se pagaron \$2'150.142 dólares, en horas suplementarias y extraordinarias se cancelaron \$503.000 dólares. Es decir, que el costo total de la nómina representó el 80% de los gastos totales. Mientras que los \$503.000 dólares de horas extras representaron el 24% de la nómina total de la dirección municipal de tránsito y el 34% de la nómina de los agentes civiles de tránsito. Para el 2020 la nómina bajó a 212 empleados, lo que representó un decrecimiento en los costos totales en relación al 2019, es decir se cancelaron \$2'069.066, por horas extras se cancelaron \$420.126 que al subdividir representan el 20% de la nómina total de la dirección de tránsito y el 30% de la nómina de los agentes civiles de tránsito.

e) Proyección financiera de la Empresa Pública Municipal “Transportes y Terminales Jocay-EP”

En la tabla 5 se presenta la consolidación de la proyección financiera de la Empresa Pública Municipal “Transportes y Terminales Jocay-EP”, en función de los ingresos, gastos, déficit o superávit; y, el déficit o superávit acumulado. Cabe destacar que en términos generales se infiere un déficit del 13,95% a partir del 2022 hasta el 2026 y se estima que recién para el 2027 se alcanzará una leve mejora financiera.

Tabla 5

Proyección financiera de la Empresa Pública Municipal “Transportes y Terminales Jocay-EP”

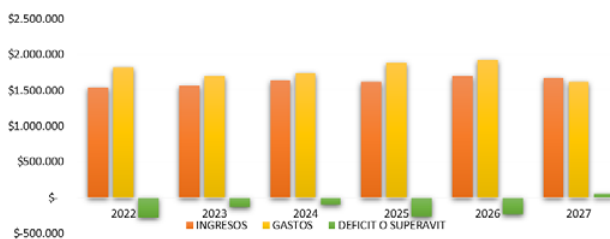
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| INGRESOS | \$ 1.541.297 | \$ 1.566.174 | \$ 1.639.775 | \$ 1.618.890 | \$ 1.694.564 | \$ 1.675.803 |
| GASTOS | \$ 1.817.119 | \$ 1.694.482 | \$ 1.738.117 | \$ 1.883.060 | \$ 1.929.352 | \$ 1.617.033 |
| DEFICIT O SUPERAVIT | \$ -275.821 | \$ -128.308 | \$ -98.342 | \$ -264.171 | \$ -234.788 | \$ 58.770 |
| DEFICIT O SUPERAVIT ACUMULADO | \$ -972.003 | \$ -1.100.312 | \$ -1.198.654 | \$ -1.462.824 | \$ -1.697.612 | \$ -1.638.842 |

Fuente: Dirección Financiera GAD Manta

Un panorama diferente presenta la Empresa Pública Municipal “Transportes y Terminales Jocay-EP” en lo inherente a sus ingresos; así pues, en el 2022 fue 1.5 millones de dólares y se proyecta para el 2027, 1.6 millones de dólares versus gastos en el 2022 alcanzó 1.8 millones de dólares; mientras que para el 2027 se proyecta 1.6 millones de dólares; es decir, hasta el 2026 la institución presentará un déficit fluctuante de \$234.788 mil dólares. En el 2027 se generaría un superávit de aproximadamente \$58.000 dólares; no obstante, se calcula que el déficit acumulado del 2022 al 2026 constituye un saldo negativo; mientras que en el 2027 se tendría un déficit total acumulado de alrededor de 1.6 millones de dólares. Para clarificar lo antes mencionado también se presenta a continuación la figura 3.

Figura 3

Figura de barras de la proyección financiera en la Empresa Pública Municipal “Transportes y terminales Jocay EP”



Fuente: Dirección Financiera GAD Manta.

La proyección financiera de la empresa pública municipal “Transportes y terminales Jocay-EP” se compone de los ingresos corrientes, impuestos tasas y contribuciones, rentas de inversiones y multas, transferencias y donaciones corrientes, ingresos de capital, ingreso de financiamiento público, cuentas pendientes por cobrar, otros ingresos como el de ajuste de tasa de uso del terminal en veinte y un centavos para todos, ajuste de tasa de andén, ajuste de toque de andén, ajuste de tasa de estacionamientos, renta del 50% del espacio desocupado etc.

En gastos se consideraron: los gastos corrientes, gastos en personal, bienes y

servicios de consumo, gasto financiero, otros gastos corrientes, transferencias y donaciones corrientes, gastos de capital, bienes de larga duración, aplicación del financiamiento pasivo circulante. Otros gastos como: pago deuda, cuentas por pagar del 2020 en adelante, deuda en infraestructura. Existen saldos en rojo, es decir, déficit parcial que se refleja en el déficit acumulado de \$1´638.842 de dólares.

El análisis se lo realizó considerando la situación actual de la pandemia, la capacidad instalada del terminal terrestre está subutilizada en un 35% y también al no poder rentar el 50% del alquiler de los locales comerciales, lo que replantea a corto plazo considerar una posible concesión y dedicar su esfuerzo al tema exclusivo del terminal terrestre y su administración efectiva de cuya rentabilidad se podría comenzar a pagar parte del pasivo de la empresa en alrededor de \$400.000.

En lo que concierne al personal, se puede clasificar en área operativa y en área administrativa, donde con base a los análisis relacionados a su productividad ya que en remuneraciones se cancelaron \$884.367 dólares en el 2019, es decir, representó un 61% de los gastos totales y cerca de \$904.901 dólares en el 2020, lo que representó el 60% de los gastos totales; actualmente representa más del 70% del gasto corriente. Además, se podría implementar un sistema automático para el control de los parqueaderos, con lo que la empresa incrementaría su recaudación, es fundamental la recuperación de la cartera vencida de aproximadamente \$200.000 dólares. El control permanente de los accesos a la terminal terrestre por parte de los agentes de control y la utilización eficiente de los espacios en temas de publicidad interna y externa, es allí donde existen potenciales fuentes de nuevos ingresos.

- f) Proyección financiera de la Empresa Pública Movilidad de Manta EP

En la tabla 6 se presenta la consolidación de la proyección financiera de la Empresa Pública Movilidad de Manta EP, en función de los ingresos, gastos, déficit o superávit; y, el

déficit o superávit acumulado. Cabe destacar que en términos generales se infiere un superávit del 2,97% a partir del 2022 hasta el 2027.

Tabla 6

Proyección financiera de la Empresa Pública Movilidad de Manta EP.

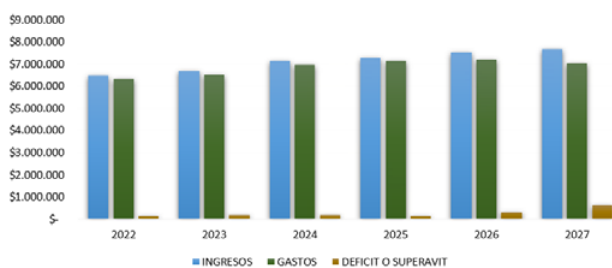
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| INGRESOS | \$ 6.472.867 | \$ 6.701.112 | \$ 7.151.765 | \$ 7.285.660 | \$ 7.520.758 | \$ 7.666.202 |
| GASTOS | \$ 6.346.366 | \$ 6.513.305 | \$ 6.966.089 | \$ 7.138.232 | \$ 7.215.539 | \$ 7.038.165 |
| DEFICIT O SUPERAVIT | \$ 126.500 | \$ 187.807 | \$ 185.676 | \$ 147.428 | \$ 305.219 | \$ 628.037 |
| DEFICIT O SUPERAVIT ACUMULADO | \$ 555.481 | \$ 743.288 | \$ 928.964 | \$ 1.076.393 | \$ 1.381.612 | \$ 2.009.649 |

Fuente: Dirección Financiera GAD Manta

En lo concerniente a la nueva Empresa Pública, Movilidad de Manta EP se propone una sumatoria de ingresos propios tanto de la Dirección Municipal de Tránsito como de la Empresa Pública Municipal “Transportes y Terminales Jocay-EP” para el 2022 se proyecta un ingreso de 6.4 millones de dólares y para el 2027 de 7.6 millones de dólares versus los gastos que en el 2022 serán de 6.3 millones de dólares y en el 2027 de 7 millones de dólares. Esto significa que en la Empresa Pública Movilidad de Manta EP alcanzará un superávit en el 2027 de \$628,000 dólares y en el acumulado fluctuará cerca a los 2 millones de dólares. Ver figura 4:

Figura 4

Figura de barras de la proyección financiera de la Empresa pública Movilidad de Manta EP



Fuente: Dirección Financiera GAD Manta.

La nómina de la Dirección de Tránsito Municipal, en el actual orgánico funcional se puede apreciar la siguiente estructura: director, Agentes Civiles de Tránsito, analistas, auxiliares, inspectores, supervisores, promotores viales y

jefe técnico con un total de 212 colaboradores. Por otro lado, en la nómina de la terminal terrestre se habla de un gerente, agentes, analistas, auxiliares, directores y cajeros con un total de 78 colaboradores.

En lo que se refiere a la nómina de Movilidad de Manta EP, se analiza el posible cambio ya que se habla de tener un total de 264 colaboradores, desde este punto de vista se fortalece el área de las competencias de tránsito y también el área de comercialización de la misma terminal terrestre de Manta.

Conclusiones

Esta investigación concluye la importancia de realizar una buena gestión financiera, mediante una planificación adecuada incorporando procesos y procedimientos bien definidos, y sin lugar a dudas es conveniente tomar en cuenta la definición de perfiles profesionales idóneos para los cargos más aún en la administración de empresas públicas. De igual manera, la comparación de la gestión por años fiscales permite identificar indicadores estratégicos que mejorarán las acciones y se puedan establecer objetivos reales, que se alineen con la visión institucional.

Se concluye, además, después de este análisis de la sostenibilidad financiera para fusionar la Dirección de Tránsito, Transporte y Seguridad vial y la empresa pública Terminal Terrestre Transporte y Terminales JOCAJ-EP

que es viable y positiva ya que fortalecerá de manera significativa la movilidad integral de la ciudad de Manta como una necesidad urgente del reordenamiento vial. Esta investigación, se fundamentó en modelar los costos de todas las operaciones excluyendo las inversiones necesarias para la modernización de los sistemas de información y de sus instalaciones en general, están cubiertos y se evidencio lo siguiente:

En primer lugar, con base a los supuestos y las proyecciones financieras realizadas, la competencia de Tránsito, Transporte y Seguridad vial sería sostenible a futuro y debería poder generar excedentes para la EP global de tránsito, transporte y terminal terrestre.

En segundo lugar, que la modelación financiera indica que las operaciones de la terminal terrestre no serán sostenibles cuando se incorporan los pasivos y contratos por pagar a futuro. Finalmente, Movilidad EP será sostenible y viable a nivel financiero y generaría hasta \$2 M de excedentes acumulados en 8 años con los supuestos desarrollados en los puntos anteriores.

Algunos retos a alcanzar dentro de Movilidad de Manta EP es incorporar la mejora de desempeño en la ejecución de los recursos públicos, los mecanismos de control interno que implementen procesos de gestión administrativa que reforzarán los sistemas administrativos vinculados al ciclo de gasto público, lo que redundará en mejores plazos para la formulación, aprobaciones, ejecución y rendición de cuentas de los recursos públicos asignados o generados, cuando se hable de procesos críticos de la entidad solo vincularán a las unidades que intervienen en todo aquello que tenga que ver directamente con uso de recursos.

Las empresas públicas requieren del cumplimiento de normativas (que dependiendo de las funciones asignadas o de los sistemas administrativos pueden ser abundantes y especializadas). En éstas, se reglamenta la gestión de la entidad y la forma de operar, los ejemplos incluyen la ley de presupuesto, los tratados internacionales, la ley general de contratación pública, las leyes sobre la administración y

gestión pública, la ley de contabilidad, la ley de derechos civiles y protección del medio ambiente, las regulaciones sobre el manejo de los impuestos y las acciones que eviten el fraude y la corrupción.

Referencias bibliográficas

- Alvarado, O. (2001). *Gestión Educativa. Universidad de Lima. Fondo de desarrollo*. Lima: Lima.
- Bembibre, C. (febrero de 2011). *Definición ABC*. <https://www.definicionabc.com/general/terminal.php>
- Bouza Suárez, A. (2000). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud. *Revista Cubana de Salud Pública, vol. 26, núm. 1*, 50-56.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. . España: Séptima Edición, McGraw-Hill/ Interamericana, editores .
- CONDENSAN. (2017). *Consortio para el desarrollo sostenible de la Ecorregión Andina*. <https://condesan.org/lo-que-hacemos/sostenibilidad-financiera-e-incentivos/#:~:text=La%20sostenibilidad%20financiera%20es%20la,para%20alcanzar%20el%20adecuado%20manejo.&text=En%20la-%20aplicaci%C3%B3n%20de%20incentivos,manejo%20sostenible%20de%20la%20tierr>
- Contreras, F. G., Aldo Cassinelli, María Angélica Piñones Santana, y Juan Quiroz Castillo. (2016). ALCANCES TEÓRICOS AL CONCEPTO DE EFICIENCIA ORGANIZATIVA: UNA APROXIMACIÓN A LO UNIVERSITARIO. *Revista LIDER Vol. 18, Nro. 29.*, 75-97.
- Competencias, C. N. (30 de noviembre de 2021). *EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE CUENCA*. <https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/2014%20s.2%29%20cnc.pdf>

- Constitución. (2008). *Ministerio de Educación*.
<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>
- Ecuatoriano, S. d. (26 de abril de 2018). *Servicio de Acreditación Ecuatoriano*. <https://www.acreditacion.gob.ec/calidad-en-los-servicios-publicos/>
- Fayol, H. (2016). *Los principios de la administración*.
- Guerrero, A. (2008). *La Teoría de la Administración Pública*. Harla México.
- INEC. (noviembre de 2021). *Anuario de Estadísticas de transporte*. Quito: Instituto nacional de Estadísticas y Censos. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2020/2020_ANET_BOLETIN.pdf
- Manta, G. A. (25 de noviembre de 2021). *Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta*. <https://manta.gob.ec/db/municipio/Ordenanzas/2021/ORDENANZA%20032-2021%20REFORMATORIA%20A%20LA%20ORDENANZA%20DE%20CREACION%20DE%20LA%20EP%20TRANSPORTES%20Y%20TERMINALES%20JOCAY-EP%20%281%29.pdf>
- Marín, A. J. (2014). *La Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF)*. Obtenido de https://www.pozuelodealarcon.org/sites/default/files/2016-09/6461_9109102014101923.pdf
- Monterroso, R., y Jorge Cifuentes. (06 de Mayo de 2016). *Conceptos de Energía, eficiencia, eficiencia energética, conversión de energía, conservación de la energía y uso eficiente de la energía*. <http://www.repositorio.usac.edu.gt/4471/1/Conceptos%20de%20Energ%C3%ADa%2C%20eficiencia%2C%20eficiencia%20energ%C3%A9tica%2C%20>
- conversi%C3%B3n%20de%20energ%C3%ADa%2C%20conservaci%C3%B3n%20de%20la%20energ%C3%ADa%20y%20uso%20eficiente%20de%20la%20energ%C3%A
- Nájera, S., Montenegro Moreno, D. H., & Guerrero Bejarano, M. A. (2018). Análisis del proceso de toma de decisiones estratégicas de gestión contable en una empresa y su influencia en las políticas de calidad en la industria ecuatoriana: un estudio de caso. *INNOVA Research Journal, Vol 3, No. 8*, 147-154.
- Registro Oficial, E. E. (06 de julio de 2017). Registro Oficial . *Registro Oficial, Órgano del Gobierno del Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador : Editora Nacional.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración*. México D.F: Pearson Educación.
- Sánchez Delgado, M. (2014). *Administración I*. Grupo Editorial Patria.
- Sánchez Sánchez, V. A., & Saltos Cruz, J. G. (2020). El proceso de toma de decisiones estratégicas y la eficacia organizativa en las empresas textiles del canton Pelileo. *Polo del conocimiento*, 780-797.
- Santos, M. L. (2015). Indagación teórica respecto al concepto de eficacia organizacional. *Tend. Ret. ISSN 0122-9729. Vol. 20*, 101-117.
- Torres Valdivieso , S., & Mejía Villa, A. H. (2006). UNA VISIÓN CONTEMPORÁNEA DEL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN: REVISIÓN DEL CONTEXTO COLOMBIANO. *Cuadernos de Administración*, 111-133.
- Valle Bombón, J. S., Veloz Vasco, J. R., & Jiménez Zavala, J. D. (2021). La gestión administrativa y financiera y su influencia en el desarrollo empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 242-256.

- Ventura de Esquén, M., (2021). Gestión administrativa y motivación en la producción de una empresa de productos naturales, 2020. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2), 43-60. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.465>
- Velasco, A. P., Luis Roberto Asencio Cristobal, & Milton Alexander Villegas Alava. (2019). LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES COMO BASE FUNDAMENTAL PARA LA ADMINISTRACIÓN EN LOS NEGOCIOS. *Revista Científica de la Universidad Cienfuegos Volumen 11 Número 5*, 780-797.
- Velásquez Gómez, B., Ponce Álava, V., & Franco Coello, M. (2016). La Gestión administrativa y Financiera, Una Perspectiva desde los Supermercados del Cantón Quevedo. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 15-20.