



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

“ANÁLISIS DEL PLAN DE DISTRIBUCIÓN DE LOS FONDOS DISPONIBLES  
PARA PAGOS DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE  
GUAYAQUIL, EP., APLICADO EN LOS MESES DE AGOSTO A DICIEMBRE  
DE 2015”

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y  
Economía Empresarial

ELABORADO POR:

CPA. Yula Yaqueline Asinc Lucero

TUTOR

Econ. Gonzalo Paredes Reyes

Guayaquil, a los 26 días del mes de julio de 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la CPA Yula Yaqueline Asinc Lucero, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Maestría en Finanzas y Economía Empresarial.

Guayaquil, a los 26 días del mes de julio año 2016

#### DIRECTOR DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

---

Econ. Gonzalo Paredes Reyes

#### REVISORES:

---

Econ. César Saltos Véliz

---

Econ. Renato Garzón

#### DIRECTOR DEL PROGRAMA

---

Econ. María Teresa Alcívar, PhD.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, YULA YAQUELINE ASINC LUCERO

#### DECLARO QUE:

El trabajo de investigación titulado “Análisis del plan de distribución de los fondos disponibles para pagos de la Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil, EP., aplicado en los meses de agosto a diciembre de 2015” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo e investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los. 26 días del mes de julio año 2016

LA AUTORA

---

YULA YAQUELINE ASINC LUCERO



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### AUTORIZACIÓN

YO, YULA YAQUELINE ASINC LUCERO

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de investigación de Maestría titulado: "Análisis del plan de distribución de los fondos disponibles para pagos de la Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil, EP., aplicado en los meses de agosto a diciembre de 2015", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 26 días del mes de julio año 2016

LA AUTORA

---

YULA YAQUELINE ASINC LUCERO

## **AGRADECIMIENTO**

“Es mi más profundo sentir,  
enlazar letras y describir,  
inverosímil agradecimiento,  
con fuego sellado en el tiempo,  
mi memoria, alma y corazón,  
para los que me dieron la razón:  
Dios, mi familia y yo”

**Yula Yaqueline Asinc Lucero**

## **DEDICATORIA**

“Su corazón dejó de latir cuando el viento,  
sonó las notas del más triste funesto,  
aunque no era la hora de partir,  
¡Oh Dios mío dejó de existir!

Mi corazón le extraña, y le dedica,  
este trabajo porque no claudica,  
mi deseo de seguir la vida,  
amada madre mía”.

**Yula Yaqueline Asinc Lucero**

# ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
GENERALIDADES .....	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 El Problema .....	6
1.3 Justificación .....	7
1.4 Delimitación del trabajo de intervención .....	8
1.5 Objetivos.....	8
1.5.1 Objetivo general .....	8
1.5.2 Objetivos específicos.....	8
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, NORMATIVO Y METODOLÓGICO .	10
2.1 Marco teórico.....	10
2.1.1 Planificación estratégica .....	10
2.1.2 Planificación financiera .....	19
2.1.3 Gestión de tesorería.....	21
2.2 Marco conceptual.....	24
2.3 Marco normativo.....	29
2.3.1 Constitución de la República del Ecuador:.....	29
2.3.2 Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización:.....	30
2.3.3 Consejo Nacional de Competencias:.....	30
2.3.4 Normativa con la que se creó la ATM, y que la faculta para la elaboración de su propia ejecución presupuestaria con recursos propios:.....	31
2.3.5 Normativa que indica que las empresas públicas deben realizar su planificación estratégica y plan anual de contrataciones: .....	31
2.3.6 De la programación plurianual y anual: .....	32
2.3.7 Normativa para la utilización del flujo de caja en la programación financiera y caja autorizada:.....	34
2.3.8 Normativa sobre el pago oportuno de las obligaciones de las entidades y organismos del sector público: .....	35
2.4 Marco metodológico .....	35

CAPÍTULO III .....	37
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE FONDOS DISPONIBLE PARA PAGOS DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL, EP., DESDE ENERO 2013 HASTA JULIO DE 2015 .....	37
3.1 Perspectivas económicas del País y sus efectos sobre la ATM. ....	37
3.2 Planificación Estratégica de la ATM .....	39
3.2.1 Misión.....	39
3.2.2 Visión .....	40
3.2.3 Objetivos generales .....	40
3.2.4 Objetivos estratégicos y sus metas.....	41
3.2.5 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)..	43
3.3 Estructura Organizacional por procesos.....	45
3.4 Funciones de la Dirección Financiera de la ATM .....	50
3.5 Análisis histórico de ingresos y ejecución de pagos de la ATM .....	53
3.6 Análisis del procedimiento para pagos de la ATM.....	59
3.7 Análisis de la forma de recaudación de los ingresos de la ATM.....	63
3.8 Análisis del Sistema Contable – Presupuestario y Tesorería .....	66
CAPITULO IV .....	68
ANÁLISIS DEL ESQUEMA DEL PLAN DE DISTRIBUCIÓN DE FONDOS DISPONIBLE PARA PAGOS DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL, EP., APLICADO DE AGOSTO A DICIEMBRE DE 2015 .....	68
4.1 Descripción del Esquema .....	68
4.1.1 Planificación Estratégica .....	69
4.1.2 Plan Operativa Anual y Plurianual.....	69
4.1.3 Planificación Financiera .....	71
4.1.3.1 Actualización en función de los contratos celebrados.....	72
4.1.3.2 Modificaciones al presupuesto.....	72
4.1.4 Actualización del Flujo de caja, caja autorizada para pagos y Flujo de Treasorería.....	74
4.1.5 Verificación de la recaudación.....	80
4.1.7 Programación de pagos.....	81
4.2 Diagramas de flujo de la información del esquema del plan distribución de los fondos disponibles para pagos aplicados en los meses de agosto a diciembre de 2015 .....	83

CAPITULO V .....	89
APLICACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL PLAN DE DISTRIBUCIÓN DE LOS FONDOS DISPONIBLES PARA PAGOS EN LOS MESES DE AGOSTO DE DICIEMBRE DE 2015. ....	89
5.1 Elaboración del Flujo de caja proyectado .....	89
5.2 Elaboración de la Programación de Pagos .....	91
5.3 Elaboración de la Caja Autorizada para Pagos .....	94
5.4 Actualización del Flujo de Caja y Flujo de Tesorería. ....	100
CAPITULO VI .....	109
ANÁLISIS FINANCIERO DEL PLAN DE DISTRIBUCIÓN DE FONDOS APLICADO DE AGOSTO A DICIEMBRE DE 2015 .....	109
CONCLUSIONES .....	115
RECOMENDACIONES .....	119
BIBLIOGRAFÍA .....	120
APÉNDICES .....	122

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Presupuesto para los convenios interinstitucionales con el MIMG 2012-2014 .....	54
<b>Tabla 2</b> Resumen Flujo de Caja Proyectado 2015 – US\$ .....	90
<b>Tabla 3</b> Programación de Pagos mes de agosto 2015 – semana del 1 al 17 de agosto de 2015.....	93
<b>Tabla 4</b> Caja Autorizada para Pagos – Semana 1 -Agosto 2015 .....	95
<b>Tabla 5</b> Caja Autorizada para Pagos – Semana 2 - Agosto 2015 .....	96
<b>Tabla 6</b> Caja Autorizada para pagos – Semana 3 - Agosto 2015 .....	97
<b>Tabla 7</b> Caja Autorizada para pagos – Semana 4 - Agosto 2015 .....	98
<b>Tabla 8</b> Caja Autorizada para pagos – Semana 5 - Agosto 2015 .....	99
<b>Tabla 9</b> Resumen Flujo de Caja Ejecutado 2015.....	102
<b>Tabla 10</b> Segregación de Ingresos Flujo de Caja 2015.....	103
<b>Tabla 11</b> Flujo de Tesorería Agosto a Diciembre de 2015 .....	105
<b>Tabla 12</b> Saldo de Flujo de Tesorería descontando certificaciones futuras .....	108
<b>Tabla 13</b> Comparativo entre ingresos de recaudación efectiva y gastos 2015...	109
<b>Tabla 14</b> Porcentaje Multas recaudadas sobre Total Ingresos Efectivos 2015 ..	110
<b>Tabla 15</b> Edad de la Cartera por cobrar Acumulada ATM 2015.....	112

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Fases del Proceso de Planeación Estratégica Perspectiva Pública .....	13
<b>Figura 2:</b> Ciclo del Control de Gestión.....	16
<b>Figura 3:</b> Modelo Clásico Flujos de información.....	22
<b>Figura 4:</b> Modelo Financiero Flujos de información.....	23
<b>Figura 5:</b> Precios de los crudos Oriente, Napo y WTI.....	37
<b>Figura 6:</b> Ciclo del índice de confianza empresarial y tasa de Crecimiento inter-anual del PIB .....	38
<b>Figura 7</b> Organizagrama por procesos de la ATM .....	49
<b>Figura 8:</b> Estructura jerárquica de la Dirección Financiera de la ATM.....	52
<b>Figura 9:</b> Ejecución presupuestaria Ingresos ATM - 2013 .....	55
<b>Figura 10:</b> Ejecución Presupuestaria Gastos ATM - 2013.....	56
<b>Figura 11:</b> Ingresos por recaudación competencia en RTV y matriculación, Junio - Diciembre 2014.....	57
<b>Figura 12:</b> Ejecución Presupuestaria ATM - 2014.....	58
<b>Figura 13:</b> Ingresos de Recaudación Efectiva, ATM - Enero a Julio 2015 .....	58
<b>Figura 14:</b> Diagrama de Flujo del Proceso de pago ATM.....	62
<b>Figura 15:</b> Convergencia de la planificación estratégica y la planificación financiera.....	84
<b>Figura 16:</b> Actualización de la Programación Financiera para ingresos .....	85
<b>Figura 17:</b> Actualización de la Programación Financiera para pagos .....	86
<b>Figura 18:</b> Actualización de la programación Financiera por Reformas al Presupuesto.....	87
<b>Figura 19:</b> Proceso de pago ATM .....	88
<b>Figura 20</b> Multas de Control de Tránsito 2015 .....	111
<b>Figura 21</b> Comportamiento Multas Control de Tránsito ATM 2015 .....	112

## **RESUMEN**

El presente trabajo se enfoca en el Análisis del Plan de Distribución de los Fondos disponibles para pagos de la Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil, EP., aplicado en los meses de agosto a diciembre de 2015, el cual muestra el flujo correcto de la información para la actualización de los datos usados por las herramientas de Tesorería como son del Flujo de Caja, Flujo de Tesorería, la determinación de la caja autorizada para pagos y la correspondiente programación de pagos.

**Palabras Claves:** Planificación, ingresos, gastos, flujo de información, flujo de caja, tesorería, caja autorizada, programación de pagos.

## **ABSTRACT**

The current work is focused on the analysis of a Distribution Plan for the monetary fund for Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil, EP., implemented in the months of August to December 2015, which shows the accurate data for the actualization of the information of the tools for the treasury department of the company, such as the Cash Flow, the Treasury Flow, the determination and authorization and the correct programming of payments.

**Key words:** Planning, incomes, expenses, information flow, cash flow, treasury, authorized cash fund, payments' programming.

## INTRODUCCIÓN

El manejo eficiente de la Tesorería en una empresa pública se constituye en un arduo trabajo de recopilación de información, análisis e interpretación de resultados, para lo cual es necesario conocer a fondo la planificación estratégica y a planificación financiera a fin de establecer los flujos de la información relevantes para la actualización de los datos compilados por la Tesorería institucional.

La aplicación del plan de distribución de fondos para pagos de la Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil, EP., se constituye en una herramienta indispensable para pagar los compromisos adquiridos por la contratación de bienes o servicios necesarios para el normal desarrollo de la operación y a la vez cumplir con las leyes y normas emitidas por los organismos de control establecidas para la adecuada distribución de los fondos enfocada en la planificación estratégica.

En el Capítulo I, Generalidades, se pone en manifiesto los antecedentes institucionales que muestran la aplicación de un plan de distribución de fondos que muestra la forma en la que se realizaron los pagos desde el inicio de las operaciones en el año 2013 hasta julio del 2015, que conllevan a la necesidad imperiosa de la aplicación de un plan que cumpla con los requerimientos establecidos en las normas vigentes, la justificación que indica los motivos que promueven la aplicación de un plan de distribución de fondos actualizado, el alcance o delimitación del trabajo y por último se expresan los objetivos de este trabajo.

En el Capítulo II, se recopila las teorías y conceptos que son la base para la aplicación del plan de distribución de fondos desde agosto a diciembre de 2015, de conformidad a las leyes y reglamentos que se deben de observar, puesto que como institución pública se debe acoger a las normativas que la gobiernan; y la metodología que se van a empleada a través de la observación directa de documentos y análisis de información histórica.

En el Capítulo III, se realiza el diagnóstico de la situación de la distribución de los fondos disponibles para pagos desde el 2013 hasta julio del 2015, misma que revela la planificación estratégica, la planificación financiera, la forma en que la

ATM ha procedido con los pagos de sus obligaciones desde el inicio de su existencia como empresa pública hasta julio de 2015, las funciones de la Dirección Financiera, y el flujo de la información desde las áreas requirentes de los pagos hasta el área de Tesorería.

En el Capítulo IV, se desarrolla el análisis del esquema del plan de distribución de fondos disponibles para pagos que se aplicó desde agosto a diciembre de 2015, en el cual se detalla los pasos que se siguieron para la elaboración del mismo, y la forma en que se hizo el flujo de caja, el flujo de tesorería, la caja autorizada para pagos y la programación de los pagos.

En el Capítulo V, se explica cómo se hizo la aplicación del plan de distribución de los fondos para los meses de agosto de diciembre del 2015, en el cual se desarrolló el flujo de caja proyectado, la elaboración de la programación de los pagos, la conformación de la caja autorizada para pagos y la actualización del flujo de caja y del flujo de tesorería.

En el Capítulo VI, se ha hizo un breve análisis financiero sobre la aplicación del Plan de Distribución de Fondos ejecutado de agosto a diciembre del 2015, en cual se determinan porcentajes sobre la recaudación efectiva en función de los ingresos totales, y a su vez la relación ingresos – gastos para conocer si la empresa pudo cubrir sus obligaciones de gastos mensuales vs los ingresos mensuales y en valores acumulados.

Como parte final, se redactaron las respectivas conclusiones que enuncian si el objetivo general y los específicos fueron atendidos y si éstos se cumplieron; y a su vez denotar las recomendaciones prácticas para el mejoramiento continuo del plan ejecutado, con lo cual finaliza el trabajo del análisis de la ejecución del plan de distribución de fondos disponibles para pagos de la Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil, EP., por los meses de agosto de diciembre de 2015.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES

### 1.1 Antecedentes

Las capacidades de acción de un nivel de gobierno en un sector y que se ejercen a través de facultades, entendiéndose como tales, a las atribuciones para el ejercicio de una competencia por parte de un nivel de gobierno (COOTAD, 2010) permiten encaminar el desarrollo descentralizado y equitativo, dentro de la jurisdicción territorial que les corresponde de conformidad a la ley a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Metropolitanos y Municipales (GADS), mismos que deben estar acorde al Plan del buen vivir. (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Para la aplicación de estos nuevos conceptos y cumplir con el objetivo de dar atribuciones y competencias a los GADS se necesitaba de un marco legal y ámbito de aplicación, mediante el establecimiento de reglas claras para la ejecución de esas facultades, por lo que al término de un largo proceso dirigido a la creación del marco jurídico necesario, dio el nacimiento del Código Orgánico Territorial de Autonomía y Descentralización (COOTAD), publicado en el Registro Oficial No. 303, el 19 de octubre de 2010.

Una vez establecido este cuerpo legal, se crea el organismo técnico denominado Consejo Nacional de Competencias (CNC); para que a su vez, este sea el encargado del proceso de descentralización<sup>1</sup> y otorgar a los Gobiernos Autónomos Descentralizados la competencia para hacer la planificación, regulación y control del tránsito y de igual forma controlar y regular el transporte público, incluyendo la planificación operativa del control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, misma que deberá sujetarse a las disposiciones de carácter nacional emitidas por la Agencia Nacional de Tránsito, (LOTTTSV, 2008).

---

<sup>11</sup> Transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias, con los respectivos talentos humanos y recursos financieros, materiales y tecnológicos, desde el gobierno central hacia los gobiernos autónomos descentralizados. (COOTAD, 2010).

El Consejo Nacional de Competencias instauró un proceso de revisión y análisis de la información relevante a fin de determinar si era factible la transferencia de esta competencia; para lo cual, solicitó a los GADS, a través de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), el respectivo informe sobre el estado de sus procesos de preparación; y a su vez, que el Ministerio de Finanzas se pronunciara sobre la existencia de fondos disponibles para la asunción de la competencia mencionada por parte de los GADS; y realizado el análisis pertinente, emitió dictamen positivo para transferir la competencia.

Para la transferencia de competencias el CNC estableció modelos de gestión (Apéndice 1) para el traspaso de las competencias a fin de que se efectúe acorde a las capacidades y condiciones que presentaron los distintos GADS, mismos que determinan las facultades y atribuciones específicas que les corresponden “en función de las necesidades territoriales cantonales en tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, la experiencia de los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos y municipales y requisitos mínimos de sostenibilidad del servicio” (CNC, 2012, pág. 4 Art. 3).

Dentro del modelo de gestión A (Apéndice 2), consta el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guayaquil, como GAD facultado para ejercer la competencia del tránsito, transporte y seguridad vial, misma que es dada progresivamente; es decir, primero se le atribuye el proceso de matriculación y revisión técnica vehicular, en el ámbito de su jurisdicción, posteriormente lo correspondiente a Títulos habilitantes (trámites y registro de la transportación pública) y por último el control del tránsito.

El GAD Guayaquil, conocido como la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil (MIMG), asume la competencia apuntando a la sostenibilidad financiera que permita captar los fondos necesarios para invertir en el mejoramiento del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial del Cantón Guayaquil, y decide que esta atribución la ejecutará por medio de una insitución municipal; puesto la ley le permite a los GADS crear empresas públicas mediante acto normativo legalmente expedido, (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009) y mediante Gaceta Municipal No. 38, de la Administración del Sr. Ab. Jaime Nebot Saadi, Alcalde de

Guayaquil, de fecha 30 de julio de 2012, se crea a la Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil, EP. (EPMTG).

La EPMTG, tiene como nombre comercial Autoridad de Tránsito Municipal (ATM), cuyo objeto es ejercer la competencia de rectoría local, planificación, regulación, control y gestión del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial del Cantón Guayaquil (Gaceta oficial No. 38, MIMG, 2012); dio inicio a sus actividades con fecha de 28 de septiembre de 2012, recabando información de la ANT y de la Comisión de Tránsito del Ecuador (CTE), institución que ejercía la rectoría en tránsito antes de que la ATM asumiera las competencias.

Como primera parte de la asunción de la competencia; y por medio del MIMG, lanzó un concurso público para concesionar los servicios de Revisión Técnica Vehicular, Matriculación, Registro Vehicular y Ventanilla Única de Servicios de Movilidad, para el Cantón Guayaquil, resultando adjudicado el Consorcio SGS – Revisiones Técnicas y se firma el contrato de concesión en mayo de 2013, e inmediatamente se dio inicio a la construcción de 3 centros de revisión técnica vehicular (CRTV), Vía a Daule, Norte y Sur.

En consecuencia de este logro de la ATM, la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) certificó al Gobierno Autónomo Descentralizado de Guayaquil para la ejecución de la competencia de Matriculación y Revisión Técnica Vehicular a partir del día 23 de junio de 2014, (Resolución 022-ANT-2014, ANT, 2014), y posteriormente fue certificado para la asunción de la competencia en Títulos Habilitantes (competencia en transportación pública), a partir del 15 de septiembre de 2014 (Resolución-065-DE-ANT-2014, ANT, 2014).

La competencia en Control Operativo del Tránsito fue otorgada a partir del 15 de enero de 2015 (Resolución 066-DE-ANT-2014, ANT, 2014); sin embargo, la ejecución de la misma se pospuso hasta el 1 de agosto de 2015, fecha desde la cual, se asumieron todas las competencias en materia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, que le corresponden al Gobierno Autónomo Descentralizado de Guayaquil y que son ejecutadas a través de la Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil, EP.

## 1.2 El Problema

La naturaleza de la operación que conlleva la asunción de las competencias en materia de tránsito requiere de una apropiada planificación financiera, basada en la recaudación de los ingresos por el cobro de las tasas por los servicios de revisión técnica vehicular, registro de la propiedad vehicular y ventanilla única de trámites de movilidad, control del tránsito y títulos habilitantes; y de los gastos corrientes, de capital e inversión a ejecutar para el cumplimiento de los objetivos institucionales en el corto, mediano y largo plazo.

La ATM es una empresa nueva en su medio con escasas estadísticas propias sobre el comportamiento de los ingresos y gastos que por su operación debe generar; está en proceso de desarrollo de la operatividad, implementación de controles y mejora continua al andar; en vías de crecimiento motivado por la asunción de las competencias y que al gozar de autonomía presupuestaria, el sustento de su operación depende de los ingresos que recauda y de los recursos monetarios que se reciba por transferencias del gobierno central, propias de la asunción de las competencias.

La administración de los fondos representa un arduo trabajo de coordinación para la distribución de los recursos efectivamente recibidos y/o recaudados que sirven para el pago de los requerimientos de gastos presupuestados por cada uno de los departamentos, direcciones y unidades administrativas u operativas que conforman la empresa, gastos que han sido previamente aprobados por el Directorio de la ATM, y que representan los ítems sobre los cuales se basa la operación y actividades que desarrolla la empresa.

Esta distribución de fondos debe cumplir con los requerimientos de control y herramientas establecidas en las normas vigentes; considerando la planificación estratégica y la autonomía presupuestaria que implica gastar e invertir recursos en la medida del ingreso, por lo que es vital la verificación del ingreso efectivamente recaudado (dinero en efectivo disponible en la cuenta bancaria) para conocer la disponibilidad de los fondos para comprometer y pagar los gastos en orden de prioridad de los mismos.

### **1.3 Justificación**

La ATM como institución pública, requiere cumplir de manera cabal, con eficiencia y eficacia, las obligaciones de pago de sus servidores, funcionarios, trabajadores bajo relación de dependencia, personal contratado bajo la modalidad de servicios personales y honorarios profesionales, además del pago a los proveedores de los bienes y servicios necesarios para la ejecución de la operación, dentro de los tiempos y plazos que se establezcan de conformidad a los instrumentos contractuales que se instruyan para la contratación de los mismos.

El pago oportuno de estos, son necesarios e imprescindibles para el desarrollo de las actividades y el funcionamiento de la organización a fin de poder alcanzar las metas de sus objetivos, lo que conlleva a su vez al cumplimiento de la misión y la visión institucional, y el objeto por el cual ha sido creada. Sin una adecuada distribución de fondos, podría paralizarse la operación y no cumplir con el compromiso adquirido con la ciudadanía con la asunción de las competencias de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial.

Esto conlleva a que se debe de aplicar un plan de distribución de fondos disponibles para pagos, enmarcado en el cumplimiento de las normas vigentes, por el cual se guíe correctamente la distribución de estos fondos, que permita determinar los límites de hasta donde se puede llegar a comprometer recursos que han sido presupuestados para gastar o invertir en relación a los fondos disponibles, cronometrar y engranar la entrada del ingreso con la salida del efectivo, en referencia a los pagos por la contratación pública.

El análisis de la aplicación del plan de distribución de fondos, como herramienta para uso de la Tesorería de la ATM, debe de mostrar el esquema o forma mediante la cual se compagina los ingresos con los gastos, el flujo correcto de la información para actualizar el flujo de caja de la empresa, y elaborar el flujo de Tesorería, a fin de utilizar de forma eficiente el efectivo disponible, la caja autorizada para pagos y la programación del pago de las obligaciones contraídas por la institución, conocer los valores disponibles y cumplir con la normativa vigente.

## **1.4 Delimitación del trabajo de intervención**

### **1.4.1 Delimitación del objeto**

Esta tesis se enfoca en el Análisis del Plan de distribución de los fondos disponibles para pagos de la Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil, EP., aplicado en los meses de agosto a diciembre de 2015, para el uso del área de Tesorería de la Dirección Financiera de la ATM.

### **1.4.2 Delimitación espacial**

La Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil, EP., está situada en la provincia del Guayas, en la ciudad de Guayaquil, en la Av. Del Bombero, entre la calle 1era y calle 2da, Ciudadela los Ceibos.

### **1.4.3 Delimitación temporal**

El Análisis del Plan de Distribución de Fondos disponibles para pagos de la Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil, EP., aplicado en los meses de agosto a diciembre de 2015, se lo realizó tomando en cuenta la información del área de tesorería y los datos provenientes de las áreas de presupuesto y contabilidad, ejecutados por la ATM desde el año 2013 hasta el año 2015.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Analizar el Plan de Distribución de los Fondos disponibles para pagos de la Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil, EP., aplicado en los meses de agosto a diciembre de 2015.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

1.5.2.1 Diagnosticar la situación de la distribución de fondos de la empresa desde el 2013 hasta julio de 2015.

1.5.2.2 Analizar el esquema del plan de distribución de fondos aplicado de agosto a diciembre de 2015.

1.5.2.3 Explicar la aplicación del Plan de Distribución de los fondos propuesto para los meses de agosto de diciembre de 2015.

1.5.2.4 Realizar el análisis financiero del plan de distribución de fondos aplicado de agosto a diciembre de 2015.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, NORMATIVO Y METODOLÓGICO**

#### **2.1 Marco teórico**

##### **2.1.1 Planificación estratégica**

###### **¿Qué es planificar?**

Planificar constituye en elaborar con anticipación la forma o manera en la que se va a desarrollar algún evento o actividad, constituyéndose en un conjunto de fases que incluyen de forma necesaria la toma anticipada de decisiones, por lo cual se constituye en uno de los procesos principales de la gestión administrativa, de la organización, dirección y control; tomando como punto de partida la misión, que es meta general que se basa en el propósito, competencias y posición de la organización dentro del entorno en la cual está inmersa” (Contreras, 2014).

###### **¿Qué es una estrategia?**

La palabra estrategia se deriva del latín *strategia*, que se compone de dos términos griegos: *stratos* que significa ejército y *agein* que significa conducir-guía; asociando estos términos podemos intuir que una estrategia es aquella que sirve para dirigir un ejército. El concepto de estrategia ha ido evolucionando a través del tiempo, y ha pasado del campo militar a la aplicación del mismo en otros campos de acción; hoy en día las estrategias tienen nuevas interpretaciones y se establecen en función de la satisfacción de las necesidades que van surgiendo.

Actualmente estas se desarrollan en distintos aspectos, tales como la política, la educación, el deporte, la investigación, la producción, el ámbito empresarial, comercial, entre otros. Haciendo referencia a la estrategia aplicada al contexto de la competencia empresarial, se puede establecer que esta “simboliza el deseo de obtener una victoria decisiva por medio de un choque cuyo resultado será

determinado por la fuerza” (Chiavenato, 2010, pág. 7), lo que implica el desarrollo de tácticas en función del conocimiento que se tenga del entorno y del rival.

### **Planificación estratégica**

La planificación estratégica, consiste en la formulación y ejecución de las estrategias de una organización, basadas en la misión, visión y objetivos de corto, mediano y largo, por los cuales fueron creadas. “Es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados” (Ducker, 1984, pág. 133), se busca anticipar las posibles situaciones a fin de tener un plan de acción para las mismas.

Los administradores son los responsables de formular y controlar la ejecución de las estrategias adoptadas para la consecución de las metas institucionales, debiendo prever o anticipar las posibles situaciones que pudiesen surgir a lo largo de la existencia de la empresa; la planificación estratégica busca precisar, en la mayor forma posible, los detalles que se requieran para la ejecución de una actividad y reformular las mismas en función de los resultados obtenidos; es decir, es un proceso continuo.

### **Etapas de la planificación estratégica**

La planificación estratégica, básicamente presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, la cual incluye la creación de una misión y una visión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa; la determinación de las fortalezas y debilidades internas y por último el establecimiento de los objetivos de largo plazo, (David, 2013, pág. 5); puesto que toda entidad nace con un propósito, y se debe conocer cuál es negocio en cuestión, sea la venta, la compra, la producción de bienes o servicios, etc., porque sin el conocimiento del giro del negocio no es posible determinar metas y objetivos.

De esta forma, las empresas públicas son creadas con fines específicos y destinadas a la ejecución del objetivo de su creación, conociendo la temática de su

existencia es necesario que para que para la planificación estratégica se deba establecer la misión, la visión y los objetivos estratégicos; entendiéndose que las etapas de la planificación estratégica son igual de aplicables tanto para empresas públicas como privadas, pero con enfoques distintos en razón del objeto de su creación (empresas públicas) o la naturaleza del giro del negocio (empresas privadas).

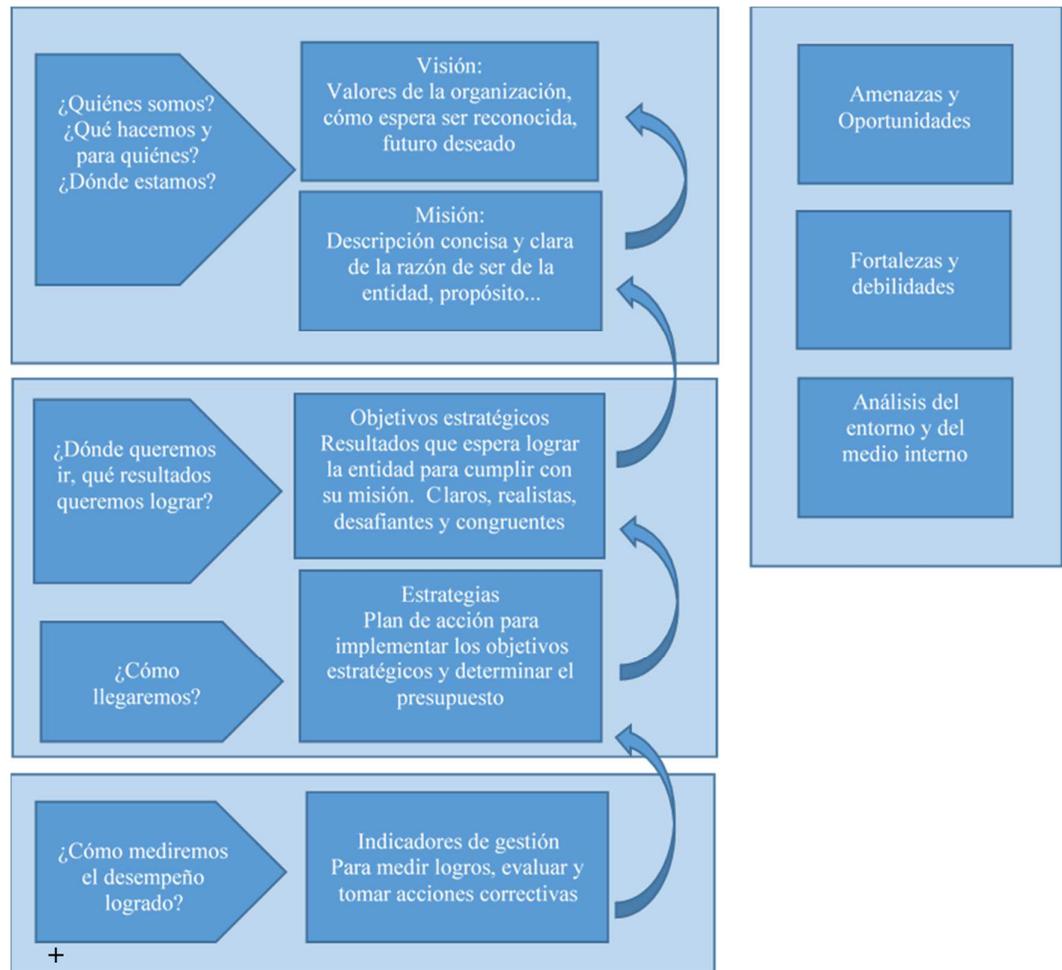
La evaluación de las estrategias es medular y de suma importancia, puesto que de esa forma se puede conocer si han conseguido los resultados esperados, si se han cumplido las metas y por ende los objetivos institucionales. Para realizar la respectiva evaluación a lo largo de la vida de la empresa, se deben establecer parámetros de revisión que permitan medir el rendimiento de las actividades ejecutadas, parámetros sujetos a revisión periódica y ajustes a los mismos en caso de ser necesario.

### **Planificación estratégica vista desde la perspectiva pública**

La Planificación Estratégica, (PE) “es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones entorno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro” (Armijo, 2011), para adaptarse con flexibilidad y no con rigidez ante cambios internos o externos y conseguir la misión y visión institucional, considerando que toda planificación estratégica tiene alcances en el corto plazo (metas por alcanzar en el año en curso) y el largo plazo. (consecución de las objetivos estratégicos para cumplir la misión insitucional).

En el sector público implica denifir la misión y la visión de la institución, determinación de los objetivos estratégicos y las metas asociadas a cada uno de estos objetivos, parámetros necesarios y expuestos en los del Planes Estratégicos Institucionales; mimos que deben ser evaluados periódicamente en función de los resultados obtenidos, la evaluación de las metas se establecen a través de los indicares de gestión a fin de analizar y verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos, las metas anuales y plurianuales, lo que a su vez conlleva a evaluar si se está cumpliendo con la misión parala cual fue creada la empresa.

La figura No. 1 nos muestra las fases que aplican este proceso en el marco de una institución perteneciente al sector público.



**Figura 1:** Fases del Proceso de Planeación Estratégica Perspectiva Pública  
**Fuente:** Tomado de Marianela Armijos, Manual No.69 Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector Público, 2011.

En las empresas públicas también es necesario conocer las amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades, conocer el ambiente en el cual se desenvuelve la operación propia de la institución, puesto que no es posible planificar estratégicamente sino se conoce el lugar, las circunstancias que podrían ocurrir y la competencia. Sin este conocimiento sería imposible tratar de medir, intuir o anticipar ciertas situaciones o acontecimientos que pudieran afectar al desarrollo de las actividades a fines al giro del negocio.

Al igual que en las empresas privadas, se ven afectadas por el entorno que las rodea, por ejemplo: expectativas de la ciudadanía, cambios en las políticas fiscales y tributarias, cambios en el marco jurídico nacional, etc.; por lo tanto, es necesario realizar el respectivo análisis del entorno del medio interno y buscar posibles planes contingentes para minimizar situaciones adversas, es decir, se debe aplicar la planificación estratégica.

Por lo que la a planificación estratégica en el sector público:

Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos, constituyéndose en una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. (Armijo, 2011, pág. 15)

Decisiones que se deben orientar hacia el beneficio de la ciudadanía en general. En resumen, si se considera el análisis de las fortalezas y debilidades, amenazas, oportunidades y del entorno que rodea a la institución, se podría prever en gran manera las posibles situaciones por las que podría atravesar la institución y a su vez desarrollar planes de acción para tratar de minimizar las circunstancias adversas, a fin de tratar, en la mejor forma posible, controlar el riesgo y reducir pérdidas innecesarias.

La planificación estratégica define aspectos de carácter macro que involucran la consecución de objetivos en el mediano y largo plazo, siendo un proceso continuo que necesita constante control y monitoreo para el feedback<sup>2</sup> y de esta forma conocer cómo están funcionando las estrategias por medio del control de la gestión de la operación institucional.

En el sector privado existen indicadores estándares dependiendo del tipo de industria o sector al cual pertenezca la empresa, igualmente existen los indicadores

---

<sup>2</sup> Retroacción o retroinformación, mecanismo que suministra información relativa al desempeño pasado o presente con capacidad para influir en las actividades futuras o los objetivos futuros del sistema. (Chiavenato, 2010, pág. 295)

financieros que sirven para la medición y evaluación de los recursos utilizados en un periodo económico (en el corto plazo) y su vez sirven para la medición de resultados en el largo plazo.

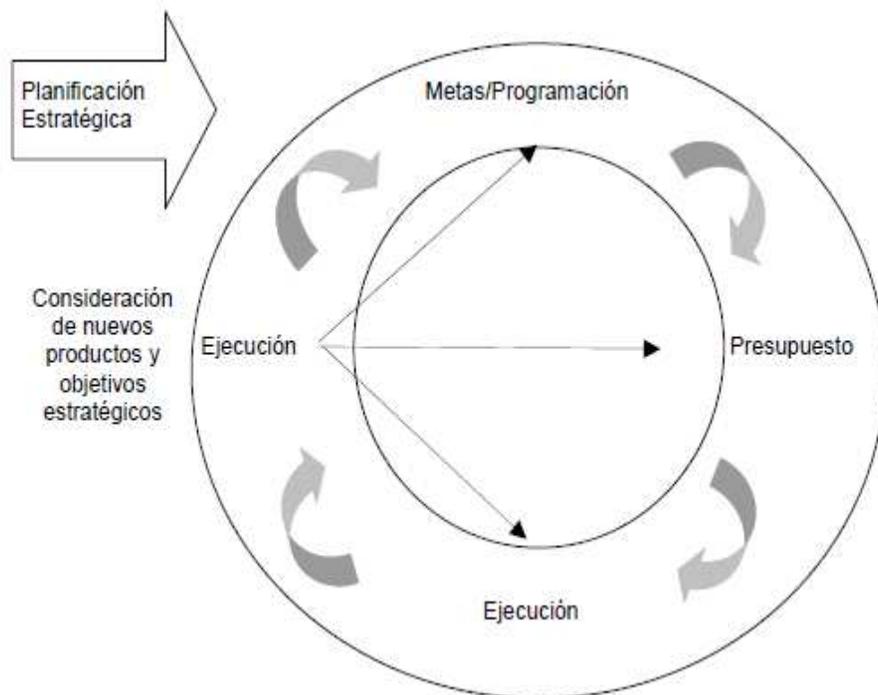
Sin embargo, en el sector público resulta más complejo el análisis de los indicadores de gestión, puesto que debido a su naturaleza tienen otras connotaciones u objetivos que no se reflejan estrictamente en cifras monetarias, sino más bien que el alcance de la operatividad está dirigida al bienestar público-social, tratando de encaminar los recursos en general, a la satisfacción de las necesidades de los habitantes de una ciudad, región o país, priorizando los sectores más vulnerables de la economía.

Los indicadores de gestión guardan relación directa con el alcance de las metas enmarcadas para la consecución de los objetivos estratégicos; por ejemplo, en la empresa privada un indicador de gestión de la operación puede ser la cantidad de unidades producidas en un tiempo determinado a un costo y bajo un estándar de calidad definido, mientras que en el sector público, puede ser la cantidad de personas que han sido atendidas o beneficiadas directamente de un proyecto de entrega de medicina en un tiempo y lugar determinado.

En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, etc. No obstante, en las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores para monitorear el desempeño y el curso de las estrategias, es un desafío permanente. (Armijo, 2011, pág. 17)

El control de la gestión se debe de realizar de forma permanente y los indicadores pueden ser medidos de forma diaria, semanal, mensual y anual, dependiendo del tipo de actividad que se esté desarrollando. La ejecución de la operación está ligado al cumplimiento o ejecución del presupuesto, puesto que éste se ejecuta cuando la operación está en marcha y los indicadores de gestión a su vez miden la ejecución presupuestaria en el ejercicio fiscal corriente. Por lo tanto, el control de la gestión se convierte un ciclo que considera la planificación estratégica, la programación o metas y la ejecución de las mismas.

Se hace evidente que la planificación estratégica integra un ciclo que involucra de forma directa el control de la gestión, la ejecución de las actividades y a su vez la medición de la ejecución de la programación a nivel operativo y presupuestario, con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos y hacer los respectivos correctivos en la medida en que se presenten los inconvenientes y considerando adicionalmente los nuevos objetivos estratégicos en el caso de que la institución agregue nuevas expectativas a su misión, tal cual como se observa en la Figura 2.



**Figura 2:** Ciclo del Control de Gestión

**Fuente:** Tomado de Diagrama “Las cuatro etapas del control de gestión.” Anthony Robert N. “El Control de Gestión” Marco, Entorno Proceso”. Harvard Business School. Ed. Deusto. 1998, y adaptado por Marianela Armijos.

“En el marco de las actividades de planificación de las organizaciones es necesario distinguir entre la planificación estratégica y la planificación operativa” (Armijo, 2011, p. 17). La planificación estratégica hace referencia al mediano y largo plazo y se relacionan con las decisiones medulares; es decir, los objetivos macros para la consecución de la misión y la visión institucional, de allí es que la

planificación estratégica es el fundamento para el establecimiento de métodos de control de la gestión.

La planificación operativa se desarrolla específicamente en el corto plazo; es decir, en el plan de anual de operaciones; esto implica que cada unidad administrativa o Dirección de ejecutoria, debe tener estipulado un plan anual de operaciones como objetivos de corto plazo. El cumplimiento anual de estos planes operativos, contribuyen al cumplimiento de los objetivos en el largo plazo, y por lo tanto contribuyen al logro de la misión y visión institucional.

En base a la planificación estratégica, las entidades públicas definen los programas, proyectos y actividades de corto y largo plazo; las de corto plazo son los que se realizan en el periodo fiscal de curso y para su ejecución es necesaria la asignación de valores monetarios, los mismos que constan en el presupuesto anual, siendo necesario la respectiva programación para el desembolso de los recursos monetarios en función de las adquisiciones y pagos que se realicen de conformidad a la planificación establecida como se establece en la norma legal aplicable:

La programación de la ejecución presupuestaria del gasto, consiste en seleccionar y ordenar las asignaciones de fondos para cada uno de los programas, proyectos y actividades que serán ejecutados en el período inmediato, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles. (Normas de control interno, 2009)

La planificación se conduce mediante procesos y subprocesos, cada uno de los cuales es alimentado por uno o más de los insumos que ingresan al sistema de planificación, el resultado de cada proceso es un producto que alimenta como insumo a los otros procesos que egresan del sistema como un plan.

En el proceso operativo se establecen las previsiones para la aplicación de los recursos de la organización, se conduce por medio de los mismos subprocesos que han sido diseñados para el proceso estratégico pero tomando en consideración que su ámbito temporal es en el corto plazo y su ámbito especial es el que se corresponde con el área específica donde se hayan de aplicar los recursos

disponibles. El producto final del proceso operativo será un plan, programa o presupuesto. (Contreras, 2014, págs. Capítulo 3, Metodología).

### **Errores en la planeación estratégica**

De acuerdo a David (2009) “La planeación estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva a una organización a un territorio inexplorado. No es una receta para alcanzar el éxito; sino una guía para la organización y un marco para responder preguntas y resolver problemas.” (pág. 17). Planificar no significa que ya está hecho, es una suposición en función de algunas anticipaciones que se pueden prever teniendo la información apropiada; y aun así, no es garantía de que ocurran tal cual como fueron programadas.

Asumir que un plan se ejecutará por si solo sin que participen todos los funcionarios, directivos y operativos, o que sus resultados van a ser idénticos a lo pronosticado, es un error; puesto que debe ser implementada no como un plan perfecto, sino como una herramienta de medición de los objetivos y metas que se ejecutan para llevar a cabo la misión y visión institucional, siendo un trabajo en conjunto, desarrollado desde la directiva más alta en coordinación con las áreas claves que conocen los procesos.

David (2009) nos indica los errores que deben de evitarse en la planeación estratégica:

- ✓ Estar conscientes de las posibles trampas y preparados para enfrentarlas es esencial para alcanzar el éxito.
- ✓ Utilizar la planeación estratégica para obtener el control de las decisiones y los recursos.
- ✓ Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer requisitos regulatorios o de acreditación.

- ✓ Pasar con demasiada rapidez del desarrollo de la misión a la formulación de estrategias.
- ✓ No comunicar el plan a los empleados y dejar que continúen trabajando sin saber nada.
- ✓ Dejar que los altos directivos tomen muchas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
- ✓ Que los altos directivos no apoyen activamente el proceso de la planeación estratégica.
- ✓ No utilizar los planes como estándar para medir el desempeño.
- ✓ Delegar la planeación a un “planeador” en vez de involucrar a todos los gerentes.
- ✓ No involucrar a los empleados clave en todas las fases de la planeación.
- ✓ No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.
- ✓ Ver la planeación como algo innecesario o sin importancia.
- ✓ Ocuparse demasiado en los problemas actuales ocasionados por la falta o insuficiencia de planeación.
- ✓ Formalizar tanto la planeación que no haya cabida para la flexibilidad y la creatividad

(pág. 17)

### **2.1.2 Planificación financiera**

Para Ortiz (2011) “La planificación financiera consiste en la proyección sistemática de los acontecimientos y las acciones que se esperan de la

administración, expresados en forma de programas, presupuestos e informes sobre el probable estado futuro de las cuentas”. Está se constituye en un requisito fundamental para el desarrollo de las operaciones. “proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos...” (Gitman L. , 2003, pág. 97).

En referencia a esto, la proyección sistemática evoca a la preparación de estados financieros proformas, y el presupuesto de efectivo necesario para pronosticar las posibles entradas y salidas del efectivo. La planeación financiera, se debe de dividir para su correcta ejecución, en planes financieros a largo plazo o estratégicos, mismos que son la base para la formulación del segundo grupo de planes a corto plazo u operativos y a su vez elaborar los correspondientes presupuestos (ingresos y gastos).

Los planes financieros de largo plazo (estratégicos) son el soporte para las acciones financieras que podrían suscitarse por periodos prolongados y tratar de medir de alguna forma el impacto de estas acciones en la operatividad de la empresa. Generalmente los planes estratégicos se hacen a 5 años, en el caso de las instituciones públicas normalmente estos, incluida en gran parte la planificación financiera, están acordes al periodo de mandato del gobierno de turno; mientras que los de corto plazo (operativos) corresponden a las acciones financieras del corto plazo y de igual forma, tratan de medir el impacto esperado de esas acciones.

En el ámbito público, los planes operativos están ligados al presupuesto anual que tiene vigencia desde el primero de enero hasta el 31 de diciembre de cada año (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2011). Con la finalidad de conocer los posibles escenarios se requiere de la elaboración del presupuesto o pronóstico de ventas y de igual forma elaborar el presupuesto de gastos operativos y financieros, para determinar el presupuesto del efectivo y estados los financieros proformas o proyectados.

La evaluación de la ejecución de la planificación financiera de corta plazo, mediante la evaluación del presupuesto de efectivo nos permite conocer si en determinado mes se podría ocasionar un flujo negativo y buscar el financiamiento

requerido, o lo contrario, producirse un superávit, es decir un exceso de liquidez que podría ser invertido para ganar valor. Los estados financieros proformas, son de gran utilidad a la hora de tomar decisiones financieras, y evaluar el desempeño con los índices operativos, por ejemplo nivel de cuentas por cobrar, rotación del efectivo, y evaluar el rendimiento la aplicación de los índices financieros.

Desde el punto de vista del ámbito público, como lo indican las Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, “la evaluación se la hace en referencia al presupuesto y se establece mediante la medición del comportamiento de los ingresos y gastos, encaminados al cumplimiento de las metas programadas, a base del presupuesto aprobado y del plan operativo anual institucional”.

De esta forma cada institución puede evaluar el grado de cumplimiento en la programación financiera y las causas de las variaciones que se haya suscitado. Esta evaluación proporcionará la información relevante a los niveles directivos para que conozcan su rendimiento sobre lo planificado en el presupuesto versus lo ejecutado y establecer correctivos en el caso de que se ameriten.

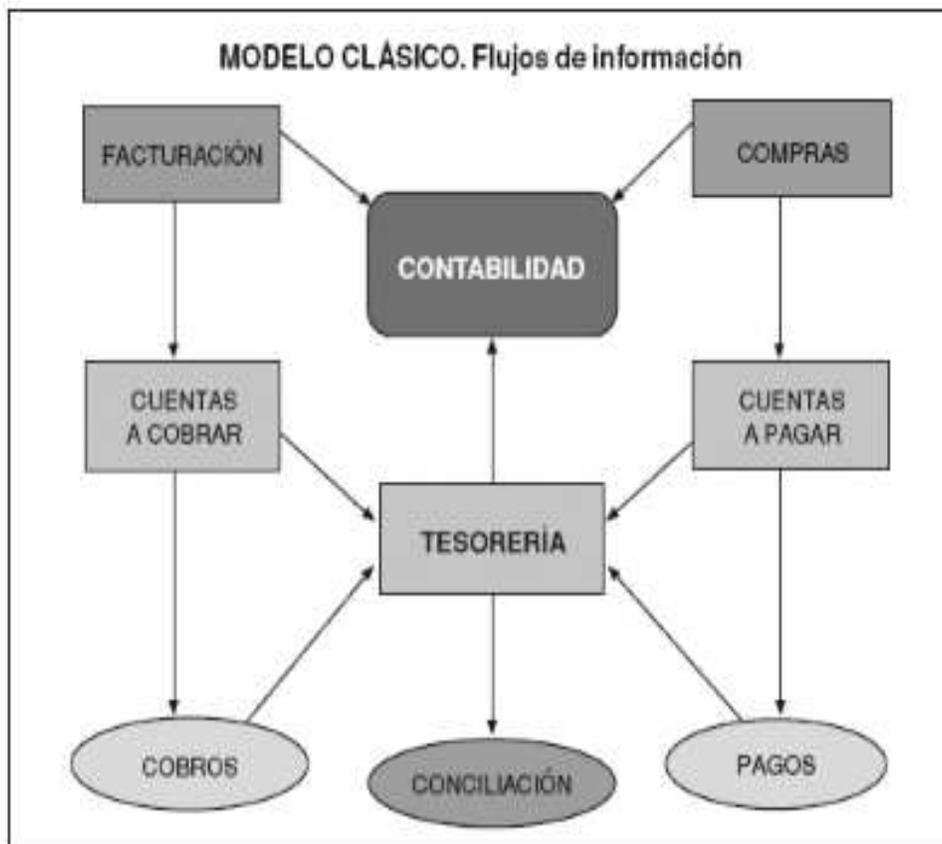
### **2.1.3 Gestión de tesorería**

La gestión de tesorería de una empresa se constituye bajo la responsabilidad de planificar las actividades financieras que la institución emprenda, encargada de la planificación estratégica en el corto, mediano y largo plazo, incluyendo la administración del efectivo, recaudación de los ingresos que se generen tanto por el giro del negocio y otros ingresos provenientes de otras actividades distintas al giro normal del negocio. Va más allá del simple hecho de recibir ingresos y realizar pagos, es un “conjunto de técnicas y procedimientos destinados a gestionar óptimamente los fondos monetarios de la empresa” (Olsina, 2009).

La gestión de tesorería se desarrolla en cuatro actividades muy específicas: la búsqueda armoniosa de los flujos de caja para mantener saldos disponibles para los proyectos u actividades que se deban de ejecutar a fin de minimizar las

necesidades de financiamiento de corto plazo, el reducir los costos financieros, mantener niveles adecuados de liquidez, y buscar rentabilidad en caso de existan excedentes de efectivo. Los flujos de la información es un punto importante para el manejo del efectivo, sin la información oportuna y apropiada no habría forma de planificar las entradas y salidas de dinero y por ende no habría una adecuada programación financiera.

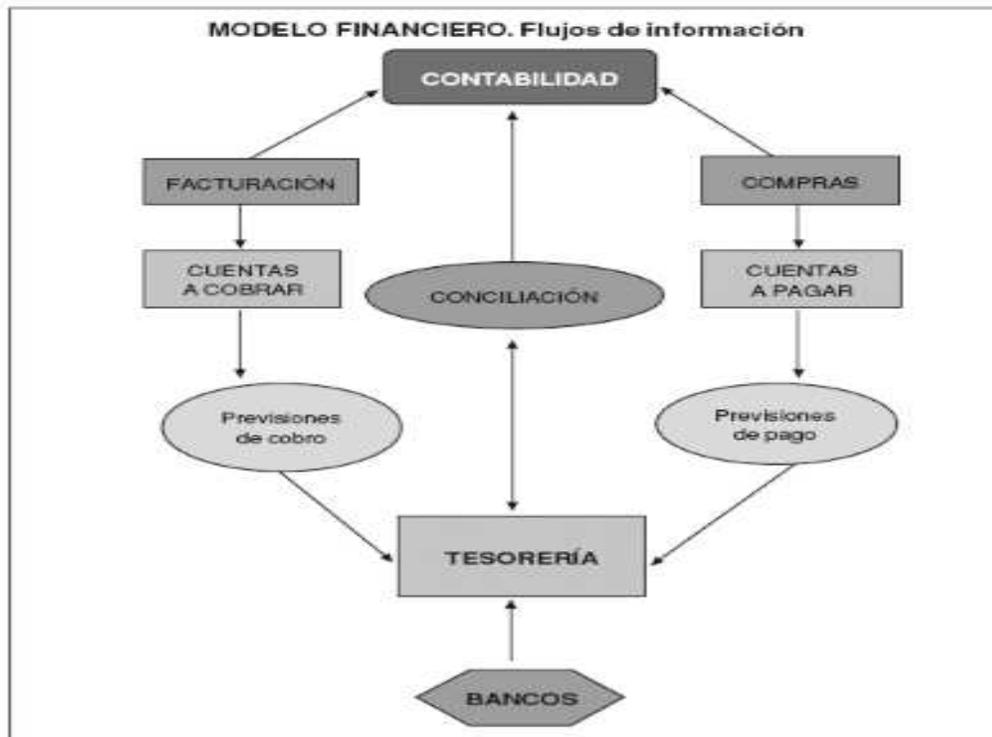
Olsina (2009) nos presenta dos modelos del flujo de la información para la gestión de tesorería: El modelo clásico (Figura 3), en el cual la tesorería realiza únicamente funciones operativas de pagos y cobros, con lo que quedan excluida de las funciones financieras de programación de caja, revisión y actualización del flujo de efectivo, etc.; en otras palabras, la tesorería se limita a ser una ventanilla, tal cual agencia bancaria, en donde se reciben depósitos (cobros) y pagos a los proveedores.



**Figura 3:** Modelo Clásico Flujos de información

**Fuente:** Tomado de Gestión de Tesorería: Optimizando los flujos monetarios por Xavier Olsina, 2009.

Por otra parte nos presenta el modelo financiero (Figura 4), donde el flujo de la información se centra en la tesorería, lo cual le permite interactuar directamente con las demás áreas involucradas en las funciones financieras y a su vez tomar decisiones, puesto que se tiene la información suficiente para actualizar el flujo de caja y hacer la respectiva programación de pagos.



**Figura 4:** Modelo Financiero Flujos de información

**Fuente:** Tomado de Gestión de Tesorería: Optimizando los flujos monetarios por Xavier Olsina, 2009

Parte integral de la gestión de la tesorería es la previsión de tesorería, puesto que constituye una herramienta importante para mantener los niveles de liquidez óptimos que son necesarios para la operatividad de la empresa, mantener el capital operativo a fin de que se ejecuten las tareas normales del giro del negocio, Olsina (2009) afirma: Su objetivo es prever cuándo y por qué importes evolucionará la liquidez de la empresa, tratando de identificar con la máxima aproximación posible los déficit y los excedentes a corto plazo.

Esto únicamente sería posible si se cuenta con la información relevante y suficiente, porque al recibirla con anticipación es posible procesarla y trazar el comportamiento esperado en función de los datos obtenidos del análisis, de allí la importancia del flujo de la información, que como observamos en la figura 4, el flujo óptimo necesario corresponde al que le permite a la tesorería tomar decisiones financieras y no únicamente ser el cajero que entrega los cheques.

## 2.2 Marco conceptual

**Plan:** “Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra” (RAE, 2014).

**Diagnóstico empresarial:** Le permite al Director visualizar los principales obstáculos que impiden que la empresa se desarrolle de manera eficaz y sea generadora de liquidez financiera. (Italo, 2014).

**Diagnóstico financiero:** “El diagnóstico financiero consiste en tomar las cifras de los estados financieros de una empresa, al igual que la información básica de tipo cualitativo y con base en la misma, obtener información y conclusiones importantes sobre la situación financiera del negocio, sus fortalezas, sus debilidades y las acciones que es necesario emprender para mejorar dicha situación” (Ortiz, 2011).

**Análisis de la situación actual:** “Realizar un chequeo lo más objetivo posible de cómo está la tesorería de la empresa en la actualidad” (Ortiz, 2011).

**Recaudación:** Cobro de dinero correspondiente a ingresos públicos a través de las instituciones financieras corresponsales del Banco Central del Ecuador. (Resolución No. 006-2014-M, 2014, pág. 3).

**Fondo general de ingresos.-** Con el producto de todos los ingresos y rentas de la empresa se formará el fondo general de ingresos, con cargo al cual se girará para atender a todos sus gastos. (COOTAD, 2010).

**Ingresos públicos:** “Los ingresos públicos según su procedencia pueden ser tributarios y no tributarios, de autogestión, de financiamiento y donaciones. Se clasificarán por la naturaleza económica en: corrientes, de capital y financiamiento” (Normas de control interno, 2009).

**Ingresos en efectivo:** “Los ingresos en efectivo incluyen todos los flujos positivos de efectivo de una empresa en un periodo financiero dado. Los componentes más comunes de los ingresos en efectivo son las ventas en efectivo, cobranzas de cuentas pendientes y otras entradas de efectivo” (Gitman L. , 2003, pág. 100).

**Egresos de efectivo:** “Los egresos en efectivo incluyen todos los egresos de efectivo de la empresa durante un periodo financiero dado [...]” (Gitman L. , 2003, pág. 102).

**Presupuesto:** “El presupuesto operativo resume y cuantifica, en términos económicos, los resultados previstos para los planes de acción [...]” (Pozo, 2014).

Las proformas presupuestarias de las empresas públicas, gobiernos autónomos descentralizados, banca pública y seguridad social incorporarán los programas, proyectos y actividades que hayan sido calificados y definidos de conformidad con los procedimientos y disposiciones previstas en este código y demás leyes. (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2011, págs. 33, 34)

**Asignaciones:** “El presupuesto de gastos de las empresas de los gobiernos autónomos descentralizados se presentará dividido por programas y dentro de éstos se harán constar las actividades y proyectos correspondientes. En las actividades y proyectos se establecerán las partidas que expresarán el objeto o materia del gasto”. (COOTAD, 2010).

**Programa:** El programa expresa el producto o grupo de productos, con característica final o terminal, que resultan del proceso de producción. Sus

características principales son: 1. Es la categoría presupuestaria de mayor nivel y se conforma con la agregación de categorías programáticas de menor nivel que contribuyen al proceso de producción y provisión de productos; 2. Debe corresponder a la misión institucional; 3. Necesariamente estará vinculada a alguna categoría del plan; 4. Debe estar ligado a una unidad administrativa dentro de la estructura organizacional de una institución, que se responsabilizará de la gestión del programa. (Normativa\_Presupuesto\_Contabilidad\_Tesorería, 2013, págs. 17, 18)

**Actividad:** Es la categoría programática de menor nivel cuya producción puede ser terminal, en el caso que contribuya parcialmente a la producción y provisión del programa o proyecto, o intermedia, si condiciona a otras actividades, programas o proyectos. Sus características principales son: 1. Su producción sea aditiva en la unidad de medida de la producción del programa o proyecto del que forma parte; genera producción y provisión terminal pero fragmentaria de la producción terminal de un programa o proyecto; 2. Los insumos de las actividades de un programa o proyecto son agregables en términos físicos y financieros para reflejar los totales del programa o proyecto; 3. Debe estar ligada a una unidad derivada de la unidad administrativa responsable de la gestión del programa o proyecto; 4. Le corresponderá la asignación formal de recursos reales y financieros. (Normativa\_Presupuesto\_Contabilidad\_Tesorería, 2013, págs. 17, 18)

**Proyecto:** Es la categoría programática que expresa la creación, ampliación o mejora de un bien de capital (inversión real) y la formación, mejora o incremento del capital humano (inversión social). Sus características principales son: 1. El producto presupuestario de un proyecto es terminal o intermedio según sea su ubicación en la red programática; 2. La adquisición de bienes de capital que incrementan los activos fijos materiales o inmateriales y no forman parte de un proyecto se integrarán a las actividades; 3. Un proyecto que se desdobra por etapas, tramos o cualquier otra división en tanto se constituya una unidad productiva para su ejecución, se considerará como un proyecto separado; 4. Las acciones de administración de la unidad productiva que ejecuta el proyecto forman parte del costo total de la inversión;

5. La terminación de la fase de ejecución de un proyecto, con el bien material o inmaterial que permite generar los bienes y servicios para la satisfacción de una necesidad, da origen a la fase de operación que corresponderá identificar con la categoría actividad en el programa pertinente. (Normativa\_Presupuesto\_Contabilidad\_Tesorería, 2013, págs. 17, 18)

**Indicadores de resultados:** “Los indicadores de resultados permiten conocer el aporte de los bienes y servicios provistos para el cumplimiento de los objetivos del programa y de las políticas públicas. Estos indicadores se expresan normalmente en términos porcentuales o relativos para reflejar el grado de contribución a la satisfacción de las demandas de la sociedad o su cobertura” (Normas Técnicas de Control Interno, 2009).

**Reforma presupuestaria:** Se considerarán reformas presupuestarias las modificaciones en las asignaciones consignadas a los programas incluidos en los presupuestos aprobados que alteren los techos asignados, el destino de las asignaciones, su naturaleza económica, fuente de financiamiento o cualquiera otra identificación de los componentes de la clave presupuestaria.

Las modificaciones se harán sobre los saldos disponibles no comprometidos de las asignaciones. En ningún caso se podrán efectuar reformas que impliquen traspasar recursos destinados a inversión o capital para cubrir gastos corrientes (Normativa\_Presupuesto\_Contabilidad\_Tesorería, 2013)

**Devengado:** Es el acto administrativo por el que la autoridad competente reconoce una obligación a un tercero como consecuencia de la recepción de los bienes y servicios previamente convenidos o contratados. Una obligación podrá generarse sin la existencia de compromiso previo en cuyo caso procederá su registro de manera simultánea. La obligación causará la afectación definitiva de la asignación presupuestaria y del compromiso en el mismo monto. (Normativa\_Presupuesto\_Contabilidad\_Tesorería, 2013)

**Flujo de caja:** Es un estado financiero básico que presenta, de una manera dinámica, el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa, en un período determinado de tiempo, y la situación del efectivo al final del mismo periodo (Ortiz, 2011).

**Flujo de caja histórico:** “El flujo de caja histórico es la reconstrucción, para un período ya transcurrido, del movimiento de efectivo, en cuanto a entradas, salidas y saldo al final de dicho período (Ortiz, 2011).

**Flujo de caja proyectado:** “El flujo de caja proyectado o presupuesto de caja es un estado financiero proforma que permite establecer, para un período futuro, el movimiento de efectivo, en cuanto a entradas, salidas y saldo al final de dicho período” (Ortiz, 2011).

**Programación de Caja:** “Es el instrumento con el que se establece la previsión calendarizada de las disponibilidades efectivas de fondos y de su correspondiente utilización en concordancia con la programación de la ejecución presupuestaria” (Normativa\_Presupuesto\_Contabilidad\_Tesorería, 2013).

#### **Contratación Pública:**

Se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría. Se entenderá que cuando el contrato implique la fabricación, manufactura o producción de bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes. Se incluyen también dentro de la contratación de bienes a los de arrendamiento mercantil con opción de compra (Ley Orgánica de Contratación Pública, 2008).

**Flujos de cobro:** “[...] es la <<savia>> que alimenta la empresa puesto que si este flujo de entrada de fondos se corta o simplemente se retrasa, la empresa puede sufrir tensiones financieras o incluso perecer [...]” (Olsina, 2009)

**Flujos de pago:** “Desde el punto de vista del pagador, conviene, también, tener la iniciativa y escoger y escoger un instrumento que implique su realización

lo más tarde posible, en condiciones operativas favorables y dentro de los límites legales y de las buenas prácticas empresariales” (Olsina, 2009)

**Presupuesto de pago:** “Notificación de los pagos a realizar, aunque no se conozca el valor exacto o la fecha definitiva” (Ortiz, 2011)

**Incertidumbre del presupuesto de caja:** “Además del cálculo cuidadoso de las entradas del presupuesto de caja, existen dos maneras de enfrentar la incertidumbre de este presupuesto. Una es elaborar varios presupuestos de caja, con base en tres pronósticos: pesimista, el más probable y optimista” (Gitman & Zutter, 2012, pág. 125).

**Medición de los resultados:** “La medición de resultados tiene como propósito establecer el desempeño de los programas públicos en términos de los efectos inmediatos y los de mayor alcance, para cuyo efecto se utilizan indicadores de resultados” (Normas Técnicas de Control Interno, 2009).

**Eficiencia y eficacia:** “La eficiencia se refiere a la entrega de un producto al menor costo posible, dada una calidad para los mismos y determinados precios de los insumos. Eficacia se refiere al grado de éxito que tiene un producto o programa determinado en el logro de los resultados previstos” (Normas Técnicas de Control Interno, 2009).

## **2.3 Marco normativo**

### **2.3.1 Constitución de la República del Ecuador:**

Art. 225.- El Estado impulsará mediante la descentralización y la desconcentración, el desarrollo armónico del país, el fortalecimiento de la participación ciudadana y de las entidades seccionales, la distribución de los ingresos públicos y de la riqueza.

El gobierno central transferirá progresivamente funciones, atribuciones, competencias, responsabilidades y recursos a las entidades seccionales autónomas

o a otras de carácter regional. Desconcentrará su gestión delegando atribuciones a los funcionarios del régimen seccional dependiente.

Art. 234.- Cada cantón constituirá un municipio. Su gobierno estará a cargo del concejo municipal, cuyos miembros serán elegidos por votación popular. Los deberes y atribuciones del concejo municipal y el número de sus integrantes estarán determinados en la ley. El alcalde será el máximo personero del concejo municipal, que lo presidirá con voto dirimente. Será elegido por votación popular y desempeñará sus funciones durante cuatro años. Sus atribuciones y deberes constarán en la ley.

El concejo municipal, además de las competencias que le asigne la ley, podrá planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre, en forma directa, por concesión, autorización u otras formas de contratación administrativa, de acuerdo con las necesidades de la comunidad.

### **2.3.2 Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización:**

Art. 105.- Descentralización.- La descentralización de la gestión del Estado consiste en la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias con los respectivos talentos humanos y recursos financieros, materiales y tecnológicos, desde el gobierno central hacia los gobiernos autónomos descentralizados.

Art. 106.- Finalidades.- A través de la descentralización se impulsará el desarrollo equitativo, solidario y equilibrado en todo el territorio nacional, a fin de garantizar la realización del buen vivir y la equidad interterritorial, y niveles de calidad de vida similares en todos los sectores de la población, mediante el fortalecimiento de los gobiernos autónomos descentralizados y el ejercicio de los derechos de participación, acercando la administración a la ciudadanía.

### **2.3.3 Consejo Nacional de Competencias:**

Artículo 1.- Transferencia.- Transferir la competencia para planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte terrestre y la seguridad vial, a favor de los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos y municipales del país, progresivamente, en los términos previstos en la presente resolución. (Resolución No. 006, CNC, 2012).

#### **2.3.4 Normativa con la que se creó la ATM, y que la faculta para la elaboración de su propia ejecución presupuestaria con recursos propios:**

Artículo Primero: Creación de la Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil, EP. Créase la entidad municipal denominada 'EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRANSITO DE GUAYAQUIL. EP'. , como sociedad de derecho público, con personería jurídica y patrimonio propio, Autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; sujeta al ordenamiento jurídico de la República del Ecuador, en general, y en especial a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, a la ordenanza que regula la creación de esta Empresa, al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, a las normas que expidan los organismos competentes del Estado en el marco del respeto a la autonomía municipal, y a la normativa interna que la empresa expida.

Artículo Décimo Noveno: La Empresa como ente municipal realizará la recaudación por los servicios que presta. El producto de la recaudación servirá para proveer a la Empresa de la infraestructura, de los bienes, de los recursos materiales y de todas las facilidades necesarias para la eficiente prestación del servicio público a su cargo. La Empresa si bien es municipal tendrá un presupuesto y una estructura administrativa, de personal y de gestión independiente de la del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil, pero sometidos al Derecho Público aplicable. (Gaceta oficial No. 38, MIMG, 2012)

#### **2.3.5 Normativa que indica que las empresas públicas deben realizar su planificación estratégica y plan anual de contrataciones:**

Todo proceso de contratación de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, así como las contrataciones en actividades de prospección, exploración,

explotación, refinación, comercialización, industrialización de los recursos hidrocarburíferos, las contrataciones de bienes de carácter estratégico necesarias para la defensa nacional, que realicen las empresas públicas, estarán sujetos al Plan Nacional de Desarrollo, con observancia del presupuesto nacional y empresarial, además de lo siguiente:

1. Plan estratégico y plan anual de contrataciones.- Las empresas públicas deberán contar con su Plan Estratégico y Plan Anual de Contrataciones, debidamente aprobados.

Los criterios generales del Plan Estratégico guardarán relación con las políticas del gobierno nacional o de los gobiernos autónomos descentralizados, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del Estado.

El Plan Estratégico será una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas.

(Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009)

### **2.3.6 De la programación plurianual y anual:**

El código orgánico de planificación y finanzas públicas establece lo siguiente:

Art. 5 Principios comunes: Sujeción a la planificación.- La programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas y todos los recursos públicos, se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo de todos los niveles de gobierno, en observancia a lo dispuesto en los artículos 280 y 293 de la Constitución de la República. (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2011)

Sostenibilidad fiscal.- Se entiende por sostenibilidad fiscal a la capacidad fiscal de generación de ingresos, la ejecución de gastos, el manejo del financiamiento, incluido el endeudamiento, y la adecuada gestión de los

activos, pasivos y patrimonios, de carácter público, que permitan garantizar la ejecución de las políticas públicas en el corto, mediano y largo plazos, de manera responsable y oportuna, salvaguardando los intereses de las presentes y futuras generaciones. (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2011)

La planificación en todos los niveles de gobierno deberá guardar concordancia con criterios y lineamientos de sostenibilidad fiscal, conforme a lo dispuesto en el artículo 286 de la Constitución de la República.

Art. 87.- Programación fiscal plurianual y anual.- La programación fiscal del Sector Público no Financiero será plurianual y anual y servirá como marco obligatorio para la formulación y ejecución del Presupuesto General del Estado y la Programación Presupuestaria Cuatrianual, y referencial para otros presupuestos del Sector Público. (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2011)

Art. 88.- Fases de la programación fiscal plurianual y anual.- La programación fiscal tendrá las siguientes fases: 1. Determinación del escenario fiscal base; 2. Articulación con el Plan Nacional de Desarrollo; 3. Formulación de lineamientos para la programación fiscal; 4. Determinación del escenario fiscal final; 5. Aprobación; 6. Seguimiento, evaluación y actualización.

Seguimiento y evaluación de la planificación y las finanzas públicas.- El seguimiento y evaluación de la planificación y las finanzas públicas consiste en compilar, sistematizar y analizar la información sobre lo actuado en dichas materias para proporcionar elementos objetivos que permitan adoptar medidas correctivas y emprender nuevas acciones públicas. Para este propósito, se debe monitorear y evaluar la ejecución presupuestaria y el desempeño de las entidades, organismos y empresas del sector público en función del cumplimiento de las metas de la programación fiscal y del Plan Nacional de Desarrollo. (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2011)

### **2.3.7 Normativa para la utilización del flujo de caja en la programación financiera y caja autorizada:**

Las normas de control interno establecen en las normas 403-08 y 403-11 lo siguiente:

Los pagos que se efectúen estarán dentro de los límites de la programación de caja autorizada. Las entidades y organismos del sector público, para la correcta utilización de los recursos financieros, elaborarán la Programación de Caja, en la que se establecerá la previsión calendarizada de las disponibilidades efectivas de fondos y su adecuada utilización, permitiendo compatibilizar la ejecución presupuestaria anual en función de las disponibilidades. (Normas Técnicas de Control Interno, 2009)

La programación comprende un conjunto de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos. Su finalidad es optimizar el movimiento de efectivo en el corto plazo, permitiendo compatibilizar los requerimientos programáticos del presupuesto, con la disponibilidad real de fondos y priorizar su atención. (Normas Técnicas de Control Interno, 2009)

La programación se podrá modificar en función de la evaluación de los ingresos efectivamente recaudados, con el fin de garantizar el cumplimiento de las cuotas aprobadas; esta modificación será aprobada por el Comité de las Finanzas Públicas del Ministerio de Finanzas. Cada entidad elaborará el flujo de caja con el objeto de optimizar el uso de sus recursos. Este flujo de caja debe estar acorde con el plan operativo anual y los planes estratégicos institucionales. (Normas Técnicas de Control Interno, 2009)

Un instrumento de la programación financiera es el flujo de caja, que refleja las proyecciones de ingresos y gastos de un período e identifica las necesidades de financiamiento a corto plazo, así como los posibles excedentes de caja. El flujo de caja de la entidad tendrá un período

determinado similar al ejercicio presupuestario; su periodicidad puede ser anual, cuatrimestral, trimestral o diaria, de acuerdo con las necesidades. (Normas Técnicas de Control Interno, 2009)

### **2.3.8 Normativa sobre el pago oportuno de las obligaciones de las entidades y organismos del sector público:**

“El sistema de Tesorería, prevé el pago oportuno de las obligaciones de las entidades y organismos del sector público y utiliza los recursos de acuerdo con los planes institucionales y los respectivos presupuestos aprobados” (Normas Técnicas de Control Interno, 2009), teniendo presente de manera fundamental, los plazos y tiempos para los pagos, con el propósito de que se cubran cabalmente las obligaciones contraídas por la empresa y de conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública:

Art. 101.- Retención Indevida de Pagos.- El funcionario o empleado al que incumba el pago de planillas u otras obligaciones de una Entidad Contratante que retenga o retarde indebidamente el pago de los valores correspondientes, en relación al procedimiento de pago establecido en los contratos respectivos, será destituido de su cargo por la autoridad nominadora y sancionado con una multa no menor de 10 salarios básicos unificados, que podrá llegar al diez (10%) por ciento del valor indebidamente retenido, sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que hubiere lugar. (LOSNC, 2008).

## **2.4 Marco metodológico**

El marco metodológico tiene por propósito describir los métodos utilizados para alcanzar los objetivos descritos en el Capítulo I de esta tesis que es de intervención, motivo por el cual se utilizarán métodos de investigación para la recolección, análisis e interpretación de información histórica; diagnósticos de la situación actual y análisis de los mismos para la elaboración del esquema del plan de distribución de fondos que se desea proponer.

El desarrollo de esta tesis se basó en una investigación de tipo bibliográfica y documental puesto que se acogió a lo escrito por autores sobre la planificación estratégica, planificación financiera, la leyes aplicables y demás conceptos que se encuentran dentro del marco teórico, conceptual y normativo en el Capítulo II, y se remitió a la información contable, presupuestaria y de tesorería de la Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil, EP., y adicionalmente se entrevistó a dos profesionales con trayectoria amplia en la materia de finanzas y manejo empresarial.

Para la utilización de la información institucional de la ATM, se obtuvo permiso de la máxima autoridad, Ab. Andrés Fernando Roche Pesantes, en su calidad de Gerente General, mediante memorando EPMTG-GG-2015-0201 de fecha 25 de agosto de 2015, mismo que se encuentra en el Apéndice 3.

Las técnicas de la investigación que se emplearon fueron:

**Cualitativa:** “El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos” (Roberto Hernández, Carlos Fernandez, Maria Baptista, 2014).

Puesto que la investigación muestra la realidad de la Empresa Pública Municipal de Guayaquil, EP., en cuanto a la distribución de los fondos disponibles para pagos, mediante el diagnóstico de la situación actual de la misma.

**Cuantitativa:** Permitió examinar los datos numéricos, estadísticas de años anteriores a fin de hacer proyecciones numéricas.

**Observación directa:** Puesto que se han recopilado datos que fueron analizados para dar criterios y juicios de valor pertinentes. Con esta técnica se pudo determinar una visión clara sobre el procedimiento de pagos y la forma en que las diferentes Direcciones o Unidades Administrativas contribuyen con la información documentada, sustento del pago, procedimiento que forma parte implícita en el diseño de la distribución de los fondos disponibles objeto de esta tesis.

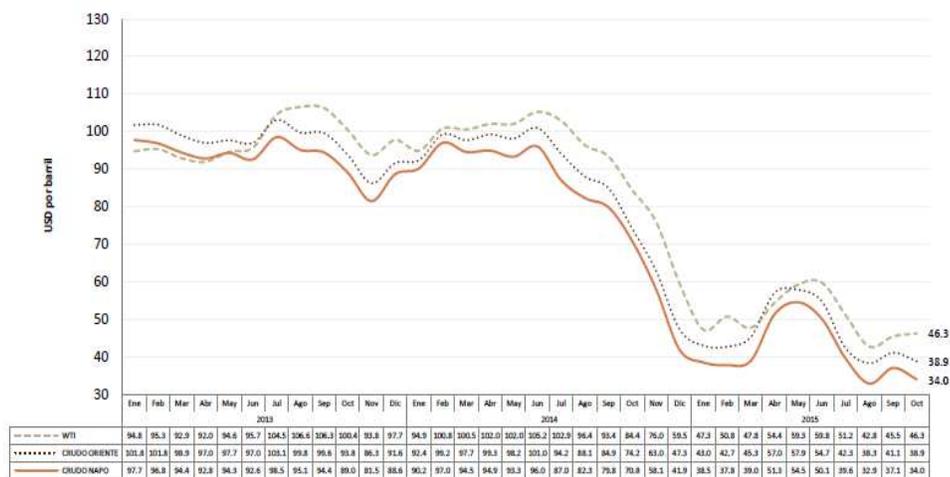
### CAPÍTULO III

## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE FONDOS DISPONIBLE PARA PAGOS DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL, EP., DESDE ENERO 2013 HASTA JULIO DE 2015

### 3.1 Perspectivas económicas del País y sus efectos sobre la ATM.

La economía ecuatoriana ha perdido ritmo de crecimiento debido a la caída del precio internacional del petróleo (Figura 5), con lo que se han reducido significativamente los ingresos fiscales, las exportaciones, y la producción de bienes y servicios tanto del sector público como del sector privado.

#### USD/Barril



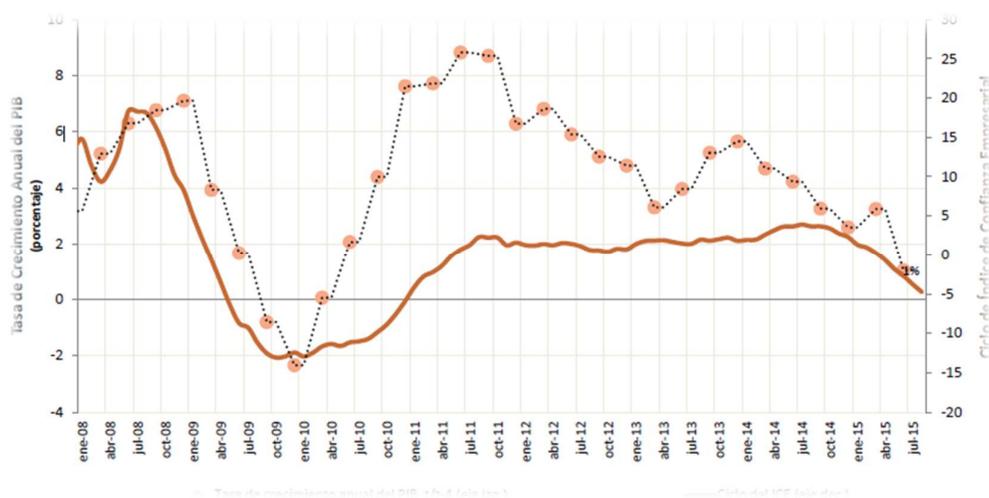
**Figura 5:** Precios de los crudos Oriente, Napo y WTI  
**Fuente:** Tomado de Banco Central del Ecuador – 2015

De conformidad a los datos presentados por el Banco Central del Ecuador, en el tercer trimestre del año 2015, el Producto Interno Bruto (PIB) presentó un decrecimiento inter-anual de -0.8%; y una variación trimestral de -0.4% (frente al segundo trimestre de 2015).

La producción nacional de crudo, entre enero y octubre 2015 presentó una disminución de 1.9% con relación a similar periodo de 2014; la disminución de la producción se asocia con la caída a nivel mundial de los precios del petróleo, que

llevó al Gobierno Nacional a modificar las inversiones en este sector y a recortar la producción, priorizando los campos más rentables o con menores costos de producción.

En octubre de 2015, el Ciclo del Índice de Confianza Empresarial (ICE) se ubicó 6.4% por debajo de su tendencia de crecimiento, mientras que la tasa de variación anual del PIB, en el segundo trimestre de 2015 fue de 1.0%. La figura 6 muestra el comportamiento ICE desde enero del 2008 hasta julio de 2015.



**Figura 6:** Ciclo del índice de confianza empresarial y tasa de Crecimiento inter-anual del PIB 2008- 2015

**Fuente:** Tomado de Banco Central del Ecuador – 2015

Esto demuestra que la disminución en el ingreso proveniente de la exportación del petróleo repercute significativamente en la economía nacional, el Gobierno Central durante el 2015, tuvo que reducir el gasto público, puesto que el Presupuesto General del Estado disponible para la ejecución en el 2015 fue de USD 34.897 millones mientras que el presupuesto aprobado por la Asamblea fue de USD 36,317 millones. Para el 2016 se estima un ajuste del 17% menos en relación al presupuesto 2015.

Esto influye directamente en las asignaciones a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, y significa una reducción en los presupuestos de cada entidad; por otra parte, la tasa de matriculación vehicular y sus multas asociadas que se pagan de forma anual por cada vehículo que se encuentre en circulación dentro del

país, se recauda por medio del Servicio de Rentas Internas y posteriormente se distribuyen entre los GADS que hayan asumido las competencias en materia de tránsito.

El monto a distribuir corresponde a los valores efectivamente recaudados del mes inmediato anterior al cual se les aplica un porcentaje de distribución de conformidad a las resoluciones que emite para el efecto el CNC, y se transfieren dentro de los 5 primeros días hábiles del mes siguiente a cada GAD.

La disminución de la entrada de divisas producidas por el decremento del precio del petróleo, podría ocasionar, que a su vez el ingreso mensual que corresponde a la tasa de matriculación se vea afectado, puesto que al no haber circulante en el país, con una economía en no crecimiento, posiblemente los ciudadanos no matriculen a tiempo sus vehículos en el mes que les corresponde, y en el peor de los casos, posponerla hasta el año siguiente y por ende se afectaría en forma directa el valor de la transferencia mensual que recibe la ATM por parte del Gobierno Central por concepto de la tasa de matriculación vehicular.

### **3.2 Planificación Estratégica de la ATM**

La ATM, mediante la Dirección Administrativa y Desarrollo, elaboró en el 2013 el Plan Estratégico Institucional, mismo que establece los lineamientos, políticas y parámetros específicos para llevar a cabo la misión, visión y objetivos de la institución, definiendo el Plan de Acción (direccionamiento estratégico), por medio de la ejecución de programas, proyectos y acciones.

Esto con la finalidad de satisfacer las necesidades y mejora de los estándares de vida de la ciudadanía y protección del medio ambiente, mismo que le da la pauta para establecer los planes operativos a seguir, a fin de potencializar sus fortalezas y oportunidades. El Plan Estratégico Institucional de la ATM nos revela la siguiente información:

#### **3.2.1 Misión**

Establecer y ejecutar políticas para implementar un sistema integrado de regulación control y gestión del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, a través del uso de tecnología (sistema inteligente de manejo de tráfico), que permita la integración armoniosa de todos los entes demandantes de movilidad que redunde en mejorar la calidad de vida y la preservación del medio ambiente.

### **3.2.2 Visión**

Formar en la ciudadanía dentro de un periodo de 4 años vaya asumiendo una cultura de movilidad que conlleve a la mejora constante del tránsito, transporte terrestre y la seguridad vial, a través del desarrollo de un sistema integrado de vialidad, transporte, regulación y control.

### **3.2.3 Objetivos generales**

- ✓ La Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil, EP.; tiene por objeto ejercer la competencia de rectoría local, planificación, regulación, control y gestión del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial en el cantón Guayaquil.
- ✓ Garantizar la aplicación de las Ordenanzas expedidas por la M.I. Municipalidad de Guayaquil para la regulación, control y gestión del tránsito y transporte terrestre, y seguridad vial en el marco de su competencia.
- ✓ Cumplir las disposiciones de la Ley de Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad vial y su Reglamento.
- ✓ Ser una entidad con la capacidad técnica e institucional para concebir y dirigir la movilidad en su conjunto en el Cantón Guayaquil.
- ✓ Implementar la modernización de los centros de revisión técnica vehicular y equipos destinados al control del tránsito, en busca de agilizar la movilidad terrestre.

- ✓ Optimizar y modernizar los procesos de rtv, de matriculación, de registro vehicular y ventanilla de servicios de movilidad; sirviendo al usuario con agilidad y eficiencia.
- ✓ Contar con Agentes de Tránsito capacitados y con altos valores morales y éticos.
- ✓ Garantizar que las normas de emisión de ruido y emisión de gases se cumplan para un medio ambiente más limpio.
- ✓ Regular eficientemente con parámetros modernos y eco amigables la transportación pública dentro del cantón.
- ✓ Mejorar los controles y estándares de seguridad vial dentro del cantón.
- ✓ Garantizar a la ciudadanía una transportación ágil y segura.
- ✓ Mejora continua de todos los procesos y operatividad.

### **3.2.4 Objetivos estratégicos y sus metas**

#### 3.2.4.1 Mejorar los estándares de calidad de vida y servicios al ciudadano.

Metas:

- ✓ Preservación del medio ambiente por medio de la reducción de gases y niveles de ruido.
- ✓ Satisfacer las necesidades del ciudadano, brindando un servicio oportuno y de altos niveles de calidad.
- ✓ Vías seguras: Disminuir el nivel de accidentes de tránsito.
- ✓ Reducción del tráfico.

- ✓ Potenciar el cambio educativo hacia una cultura de movilidad en las y los ciudadanos.

#### 3.2.4.2 Implementación y mantenimiento de Tecnología de última generación y modernización de equipos.

##### Metas:

- ✓ Elaborar la Plataforma tecnológica que permita un sistema integrado de regulación, control y gestión del tránsito y transporte terrestre.
- ✓ Modernización de Equipos en los centros de revisión técnica vehicular, matriculación y registro de la propiedad vehicular y ventanilla única de trámites de movilidad.
- ✓ Modernización del sistema vial y de semaforización.
- ✓ Implementación y mantenimiento de Sistemas electrónicos del control del tránsito.

#### 3.2.4.3 Regulación, control y gestión del tránsito y transporte terrestre.

##### Metas:

- ✓ Agentes civiles de tránsito capacitados conforme lo establece la ley, para el ordenamiento y aplicación de normas de tránsito.
- ✓ Control de estacionamientos y ocupación del espacio público urbano.
- ✓ Optimización de la circulación vehicular.
- ✓ Organización del tránsito vehicular y peatonal.
- ✓ Control y gestión del transporte público terrestre.

#### 3.2.4.4 Seguridad Vial:

Metas:

- ✓ Reforzar la señalización vial.
- ✓ Campañas de difusión sobre seguridad vial a la ciudadanía.
- ✓ Mejora de la infraestructura vial.

#### 3.2.4.5 Administración de la Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil:

Metas:

Planificación, organización y coordinación de todos los aspectos administrativos, conforme a las leyes, normas y reglamentos vigentes a fin de cumplir con los objetivos institucionales.

- ✓ Desarrollo del Talento Humano de la institución.
- ✓ Mejora continua de todos los procesos y operatividad.
- ✓ Consolidar la imagen institucional en la ciudadanía.
- ✓ Asegurar la sostenibilidad financiera

### **3.2.5 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)**

#### 3.2.5.1 Fortalezas:

F1. Soporte de la M.I. Municipalidad de Guayaquil.

F2. Personal con elevados valores morales y compromiso con la ciudadanía.

- F3. Personal profesional y técnico.
- F4. Continua actualización y capacitación.
- F5. Herramientas apropiadas.
- F6. Tecnología de Información de alto nivel.
- F7. Equipos de última tecnología. (Nivel administrativo y operativo).
- F8. Modernización de la Revisión Técnica Vehicular.
- F9. Implementación del Registro de la Propiedad Vehicular.
- F10. Plan de Movilidad.
- F11. Fondos y recursos disponibles para la ejecución de las actividades.
- F12. Liderazgo de la alta dirección para consolidar a la institución como empresa líder en el país.
- F13. Políticas de la empresa definidas con claridad, con alto valor social y protección del medio ambiente.

#### 3.2.5.2 Oportunidades:

- O1. Mejoras medio ambiental.
- O2. Brindar servicio personalizado al ciudadano.
- O3. Satisfacer los requerimientos de los ciudadanos.
- O4. Legislación a favor.

O5. Sin competencia en el mercado local.

O6. Aprovechamiento de medios de comunicación y prensa.

O7. Apertura a nuevas fuentes de financiamiento.

#### 3.2.5.3 Debilidades:

D1. Empresa joven en el mercado.

D2. Infraestructura de la matriz no construida.

D3. Integración del talento humano.

#### 3.2.5.4 Amenazas:

A1 Resistencia al cambio al nuevo esquema de RTV por parte de la ciudadanía.

A2. Riesgos naturales.

A3 Falta de cultura de movilidad en la ciudadanía.

A4. Falta de adaptación inmediata de los nuevos desarrollos tecnológicos por parte de la población.

A5. Falta de coordinación de los sectores estratégicos.

A6. Altos tiempos de ciclo de procesos de contratación pública.

A7. Cambios en las Políticas de Estado.

### **3.3 Estructura Organizacional por procesos**

Los procesos de la Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil, EP; se han ordenado y clasificado en función del grado de contribución y/o valor agregado al cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas de la institución enunciadas en su planificación estratégica.

La organización de los procesos permite operar las competencias en materia de tránsito asumidas por el MIMG y ejecutadas a través de la ATM, por lo que a su vez se requiere que exista una segregación de funciones por niveles para cada uno de estos procesos, dirigidos de forma especial a la ejecución y control de los mismos.

La estructura organizacional por procesos nos revela la forma en que las diferentes direcciones o unidades administrativas se orientan o clasifican en función de los procesos que cada una ejecuta, y se han dividido en tres categorías: Procesos Gobernantes, Procesos Habilitantes y Procesos Agregados de valor.

- a) **Procesos Gobernantes:** Dirigen la gestión de la entidad por medio del establecimiento de políticas encaminadas al direccionamiento de la consecución de la misión y visión, para lo cual es necesario el establecimiento de normas y otros instrumentos que permitan el ordenamiento y funcionamiento de la Empresa.

Conformado por dos niveles:

- Nivel Directivo: El Directorio.
- Nivel Ejecutivo: Gerencia General.

- b) **Procesos Habilitantes:** Contribuyen al control y buen manejo de la gestión institucional, diseñada para proporcionar al proceso gobernante seguridad razonable en el logro de los objetivos y viabilizando la gestión de la empresa.

Conformado por 2 niveles:

- Nivel de Asesoría: Conformado por Asesoría Jurídica.
  
- Nivel de Apoyo y control: Conformado por la Dirección Financiera, Dirección Administrativa y Desarrollo, Dirección de Talento Humano, Dirección de Informática, Dirección de Comunicación.

La Asesoría Jurídica, como su nombre lo indica, es la unidad administrativa encargada de velar por la elaboración de los contratos que celebre la ATM para obtener los bienes y servicios necesarios para las ejecución de la operación, y proveer la asesoría legal suficiente para el resto de las Direcciones en los tiempos que se requieran.

La Dirección Financiera se enmarca en la planificación, organización control de los movimientos económico, financieros de la institución; la Dirección Administrativas es la encargada de manejar los procesos de compras públicas y administración general de las instalaciones de las oficinas de la ATM.

La Dirección de Talento Humano es la encargada del manejo del personal de la ATM, tanto administrativo como operativo, en observancia de la Ley Orgánica del Servicio Público, Código del Trabajador, Servicio de Rentas Internas, IESS y demás leyes vigentes en cuanto a trato del trabajador y servidores públicos.

La Dirección de Comunicación es la encargada de la gestión del trato de medios de comunicación, prensa escrita, radio y publicaciones en general de la ATM, enfocada a la difusión de la información a la ciudadanía, empresas y público en general. La Dirección de Informática es la encargada del control y ejecución de de los sistemas de información, dar el soporte técnico e ingeniería en sistemas necesarios para el normal funcionamiento de la operación de la ATM.

- c) **Procesos Agregados de Valor:** Son los que gestionan y coordinan las políticas, objetivos y metas, ejecutando los planes y programas destinados a satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos, y a su vez permiten cumplir con la misión institucional.

Conformado por 1 nivel:

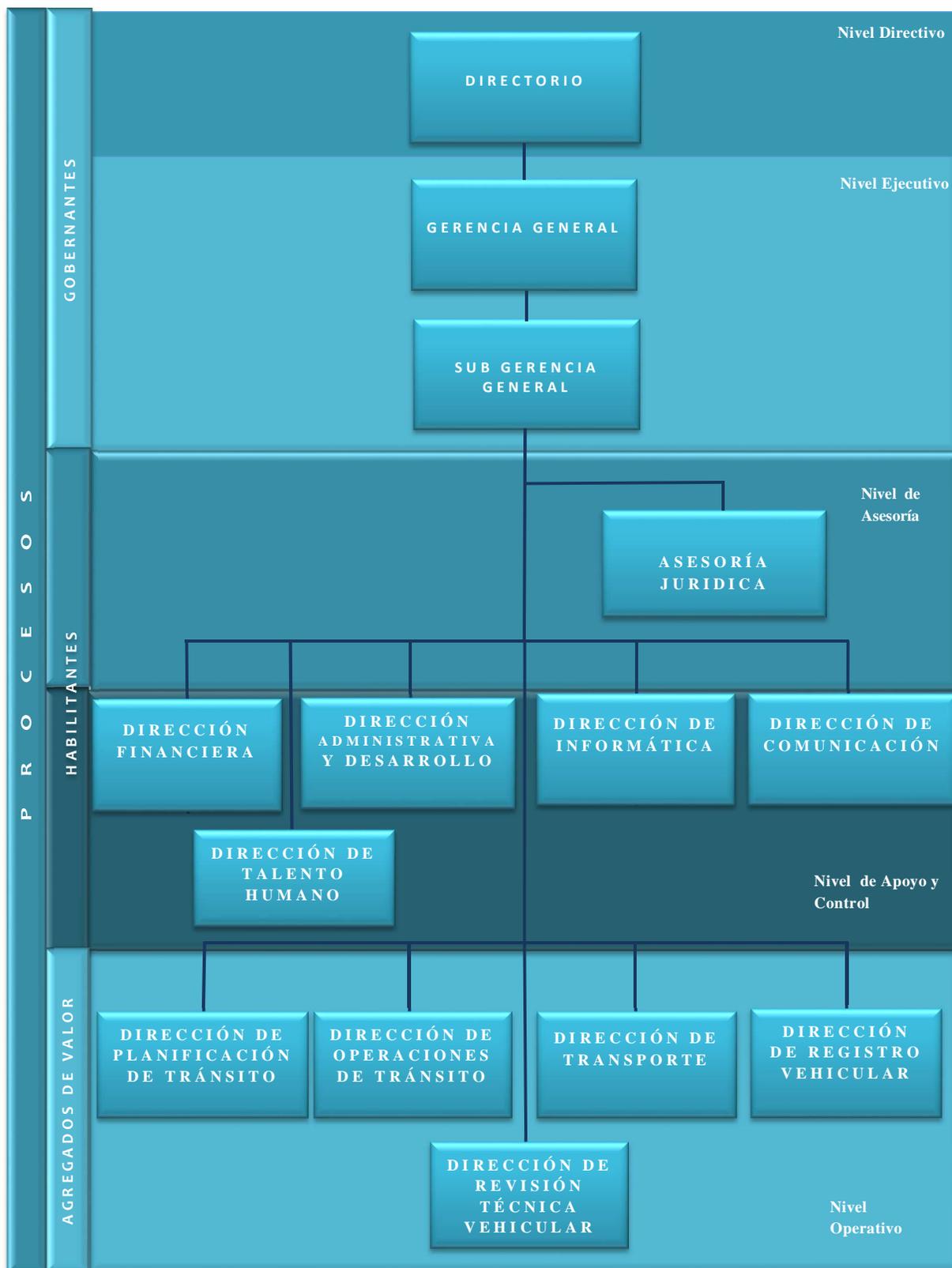
- Nivel Operativo: Dirección de Planificación de Tránsito, Dirección de Unidad de Control de Tránsito, Dirección de Transporte, Dirección de Revisión Técnica Vehicular y Dirección de Registro Vehicular.

En el nivel operativo se enmarca y se define las Direcciones o Unidades administrativas creadas con la finalidad de ejecutar la operación en el día a día y cumplir con las metas de la planificación estratégica en el corto plazo. La Dirección de Planificación de Tránsito es la encargada de la parte correspondiente al flujo vehicular, semaforización, señalización horizontal y vertical.

La Dirección de Control de Tránsito es la encargada del control operativo del tránsito, esta unidad está integrada por, supervisores, inspectores y los agentes civiles de tránsito, los cuales tiene la potestad, de conformidad a la LOTTTSV, para realizar el respectivo control e imposición de multas en los casos que determinen que un ciudadano ha incurrido en una transgresión a la mencionada ley e imposición de multas de conformidad a las ordenanzas municipales expedidas en materia de tránsito.

La Dirección de Registro Vehicular es la encargada de gestionar todo lo referente a trámites de ventanilla única por los servicios de movilidad y actualización de la información de la base única nacional en atención a los requerimientos de la ciudadanía referentes a cambios de características de los vehículos, cambio de propietarios, inscripciones de bloqueos, gravámenes, copias certificadas, etc.

La Dirección de Revisión Técnica Vehicular es la encargada del control de la ejecución de los servicios de revisión técnica vehicular y sus multas asociadas. La Dirección de Transporte es la encargada de gestionar los trámites y permisos referentes a la transportación pública masiva, incluidas las cooperativas de taxis y gremios de líneas de buses. La figura 7 muestra la conformación orgánica por procesos de la Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil, EP.



**Figura 7** Organigrama por procesos de la ATM  
**Fuente:** Adaptado de Reglamento Orgánico Funcional ATM – 2013

### **3.4 Funciones de la Dirección Financiera de la ATM**

La Dirección Financiera de la ATM tiene como misión planificar, organizar, administrar y controlar el movimiento económico, financiero-contable de los recursos públicos de la Empresa, manejando siempre un criterio de austeridad, y cumpliendo y haciendo cumplir las normas y disposiciones vigentes y dentro de sus deberes y atribuciones se detalla lo siguiente de conformidad a lo observado en el Manual de Descripción de Funciones de la ATM:

- 1) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras de la Empresa.
- 2) Diseñar, recomendar e implantar políticas y procedimientos de control interno y concurrente que permitan cumplir con las normas y disposiciones legales vigentes.
- 3) Implementar indicadores de gestión que permitan cumplir los objetivos de la Dirección y mejorar los procesos.
- 4) Revisar y presentar al Sub Gerente General, previa aprobación de la máxima autoridad, el Presupuesto General de la Empresa, asegurando que la programación, formulación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto se desarrolle con eficacia y eficiencia.
- 5) Informar a la máxima autoridad y al Sub-Gerente General, el cumplimiento mensual del presupuesto, así como las reformas efectuadas, a través de las cédulas presupuestarias.
- 6) Elaborar el flujo de efectivo mensual para conocimiento del Gerente General, Sub-Gerente General y Directorio.

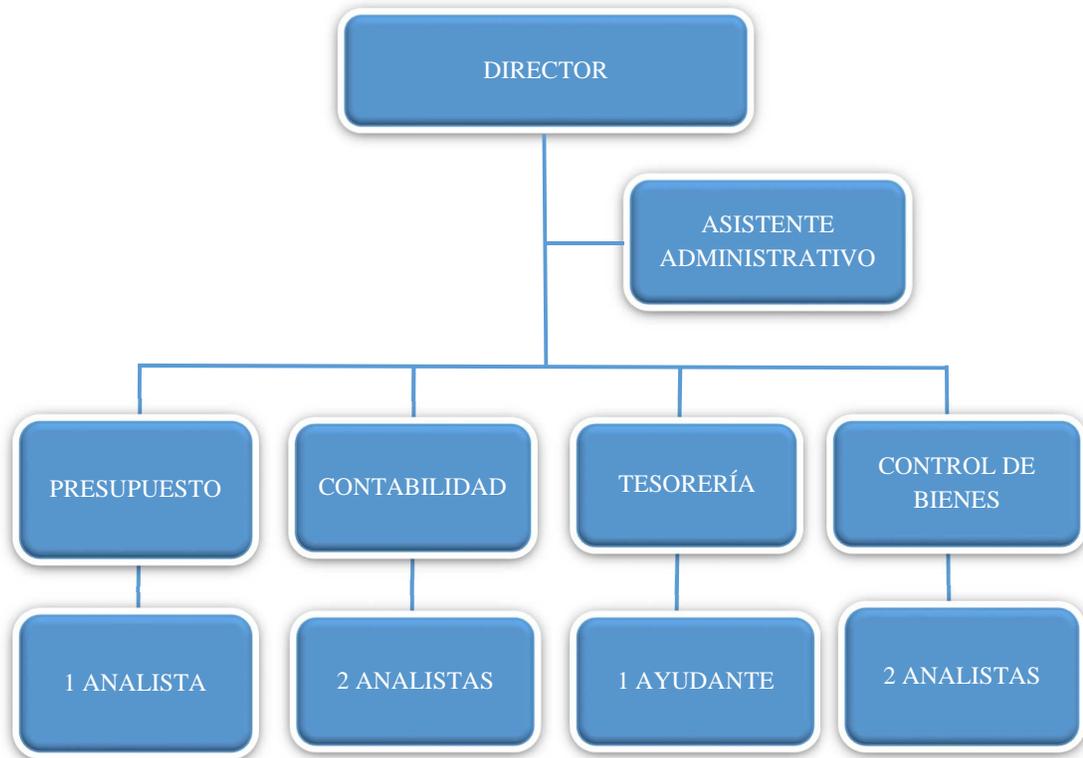
- 7) Dirigir, controlar y suscribir los Estados Financieros, sus anexos y notas aclaratorias, y presentarlos a la máxima autoridad, Directorio, así como los entes de control, acorde con el ámbito de su competencia.
- 8) Asegurar el financiamiento y ordenar el pago y desembolsos a favor de contratistas, proveedores, instituciones públicas y colaboradores de la institución, para la posterior ejecución de transferencias de pagos.
- 9) Supervisar las actividades relacionadas con el control de bienes y disponer el registro contable de los ajustes y reclasificaciones según los resultados del análisis de los activos y mantener un registro actualizado de los mismos.
- 10) Coordinar la contratación de pólizas de seguros para los bienes de la Empresa.
- 11) Velar por aplicación del principio de la separación de las funciones de caja y contabilidad.
- 12) Realizar las demás actividades que le asigne su jefe inmediato, leyes, reglamentos y normativa vigente.

Estas funciones están acorde a lo descrito en el las normas de administración financiera expedidas por el Ministerio de Finanzas y Economía del Ecuador, puesto que establece que las atribuciones de las Unidades de Administración Financiera de cada organismo y ente del Sector Público, le corresponde la coordinación de la programación y formulación del presupuesto, la programación de la ejecución presupuestaria, evaluar la gestión presupuestaria y coordinar que la planificación este en función del presupuesto.

Por lo tanto, la Dirección Financiera no debe tener competencias de carácter operativo, en cuanto a la ejecución de proyectos, puesto que debe procesar las solicitudes de pagos de las unidades ejecutoras de los programas, proyectos o actividades desarrolladas para la ejecución de las competencias de la ATM.

Por lo que, la Dirección Financiera debe de realizar la verificación de la documentación sustentadora de las solicitudes de pago, proceder al respectivo

registro contable y posterior pago o desembolso de los mismos. Las funciones generales de esta Dirección a su vez se segregan y se delegan a los departamentos que la conforman, y que actualmente se compone de cuatro áreas como muestra la Figura 8.



**Figura 8:** Estructura jerárquica de la Dirección Financiera de la ATM

A continuación se describe en forma breve las actividades que realiza cada área.

**Presupuesto:** Encargada de elaborar el anteproyecto del presupuesto anual, emitir las certificaciones presupuestarias de conformidad al presupuesto aprobado por el Directorio de la ATM, controlar los informes de disponibilidad presupuestaria (IDP), con el fin de cumplir con la programación del presupuesto anual de la Empresa.

**Contabilidad:** Encargada de dirigir y controlar todas las actividades contables de la Empresa, efectuar los respectivos registros contables de ingresos y gastos de en función del presupuesto aprobado y velar por la oportuna emisión de los Estados Financieros, mismos que se elaboran de conformidad a los Principios

y Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental vigentes y a las disposiciones emitidas por el Servicio de Rentas Internas.

**Tesorería:** Encargada de administrar los recursos financieros, desde su recaudación y control de los mismos, hasta su erogación, cumpliendo con las leyes, reglamentos y normativa vigente aplicable. Revisión de los ingresos por recaudación efectiva de las tasas y demás valores que ingresen a la empresa. Custodio de las garantías de fiel cumplimiento del contrato y demás valores que sean recibidos por la ATM

**Control de bienes:** Encargada de la administración, custodia y control de los bienes muebles y demás activos fijos de la ATM. Administración, control y seguimiento de la entrega de custodia de bienes a los servidores de la ATM.

### **3.5 Análisis histórico de ingresos y ejecución de pagos de la ATM**

Es necesario precisar que al inicio de la vida institucional de la ATM (agosto de 2012), no contaba con recursos ni infraestructura propia, sino que por ser una empresa municipal, el M.I. Municipio de Guayaquil (MIMG) realizó dos convenios interinstitucionales con la ATM, con la finalidad de proveer de los recursos financieros y bienes suficientes para su funcionamiento y operación inicial, mediante transferencia en efectivo en la cuenta bancaria de la ATM que mantiene en el Banco Central del Ecuador<sup>3</sup>.

Por lo que en función de un presupuesto mínimo para sueldos, aportaciones al seguro (gastos corrientes), y recursos manejados directamente por el MIMG, para la contratación de los estudios y consultorías (gastos de inversión) necesarias para la asunción de las competencias en materia de tránsito y la compra de ciertos bienes necesarios para la operación inicial, es decir gastos de capital e inversión se establecieron los montos de los convenios.

---

<sup>3</sup> Las instituciones, entidades y organismos del sector público mantendrán cuentas en el BCE y utilizarán sus servicios para realizar directamente cobros, pagos y transferencias monetarias. (Resolución No. 006-2014-M, 2014, pág. 5)

El primer convenio corresponde al periodo desde diciembre de 2012 hasta julio del 2013 y el segundo convenio desde agosto de 2013 hasta febrero del 2014, tiempo durante el cual se preveía que la ATM no tuviera ingresos propios por medio de la recaudación de tasas por servicios generados de la primera competencia que debía asumir, Matriculación y Revisión Técnica Vehicular. Si bien es cierto aunque en el presupuesto inicial del año 2013 se proyectó recaudar ingresos por la competencia mencionada a partir de septiembre del mismo año, no ocurrió de esa manera prevista.

Puesto que en septiembre de 2013 el GAD Guayaquil solicitó a la ANT un nuevo plazo para asumir la competencia, debido a que la ATM aún no estaba lista para tales efectos; motivo por el cual tuvo que reformarse el presupuesto, reducir los ingresos y gastos y firmar un nuevo convenio con el MIMG para que proporcione los fondos suficientes para mantener la operación hasta los primeros meses del 2014.

Puesto que se preveía que para enero de 2014 se asumiera la competencia. Sin embargo, la asunción de la competencia en Matriculación y Revisión Técnica Vehicular no ocurrió sino hasta junio de 2014. Los convenios sumaron un total de US\$ 2'900,136.56 de conformidad a lo descrito en la Tabla 1.

**Tabla 1** Presupuesto para los convenios interinstitucionales con el MIMG 2012-2014

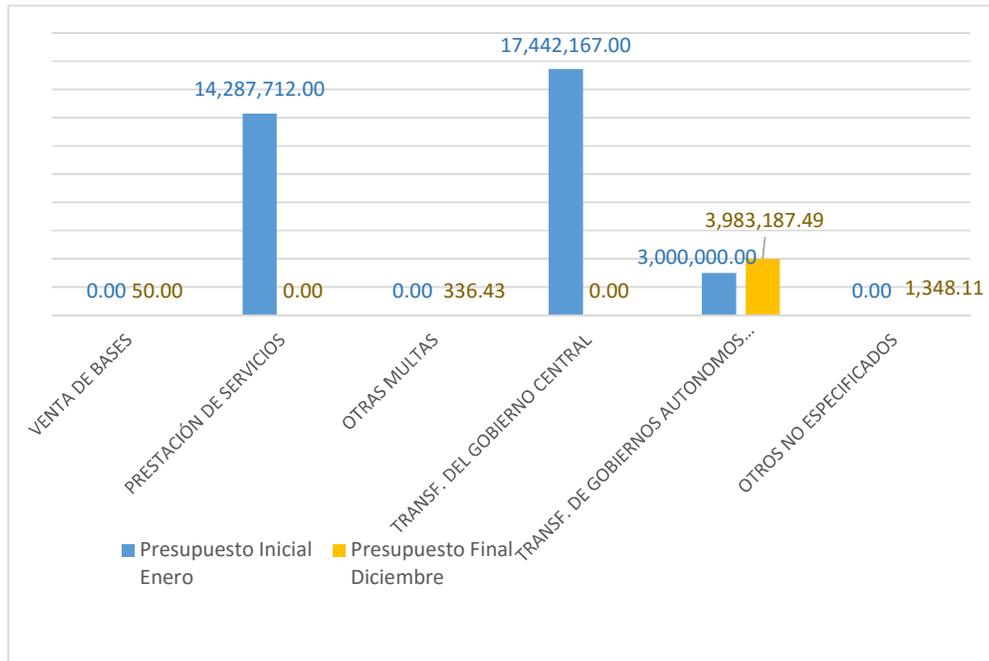
Presupuesto de Gastos US\$	Convenio 1 2012-2013	Adendum Convenio 1 2013-2014	Convenio 2 2014
Gastos de capital e inversión	1.815.964,00	517.684,58	1.831.410,00
Gastos corrientes	1.104.988,00	648.045,91	1.068.726,56
Totales	2.920.952,00	1.165.730,49	2.900.136,56

**Fuente:** Adaptado de Convenios interinstitucionales MIMG y ATM 2012-2014

En diciembre del 2012 se recibió la primera transferencia en efectivo por parte del MIMG por US\$ 103,494.67 destinada al pago de los sueldos de los servidores públicos del periodo correspondiente de agosto a diciembre del mismo año; en el 2013 se recibió el saldo correspondiente a las transferencias Municipales provenientes del primer convenio y su adendum, destinadas al pago de los gastos corrientes, inversión y capital como ya se había indicado al inicio de este análisis.

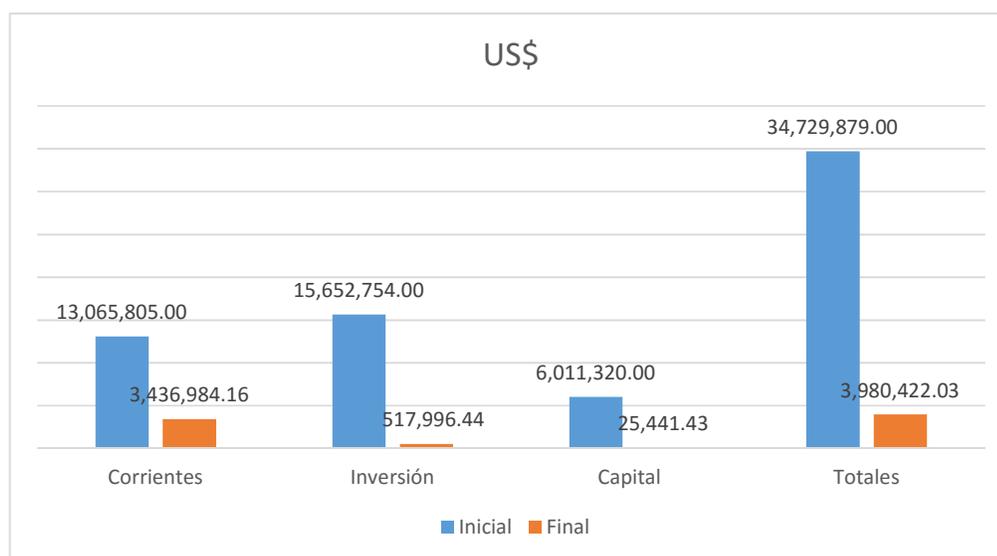
La ejecución presupuestaria al cierre del 2013 nos revela que hubo una reducción del presupuesto en el 87.44%, por un importe total de US\$ 27' 744,956.97; puesto que, de un presupuesto inicial de ingresos de US\$ 31' 729,879.00 se redujo a un presupuesto final de US\$ 3' 984,922.03

Esta reducción en el presupuesto se debió a que la ATM no asumió la competencia en la fecha inicial estimada y por ende, como ya se había mencionado, no se capturaron los ingresos materia de la competencia en tránsito y únicamente se contó como ingreso principal de ese periodo, el valor recibido del MIMG, producto del convenio interinstitucional firmado con la ATM.



**Figura 9:** Ejecución presupuestaria Ingresos ATM - 2013

Puesto que los ingresos recibidos para solventar los gastos ejecutados que se presentan en la Figura 10, corresponden a los valores transferidos por el MIMG; se precisa que durante el año 2013 se operó bajo un presupuesto asignado con anticipación, puesto que como ya se ha mencionado el MIMG proveyó de los fondos para los gastos corrientes hasta julio del 2013, en donde se esperaba que la ATM empezará a generar recursos propios a partir de septiembre del mismo año.



**Figura 10:** Ejecución Presupuestaria Gastos ATM - 2013

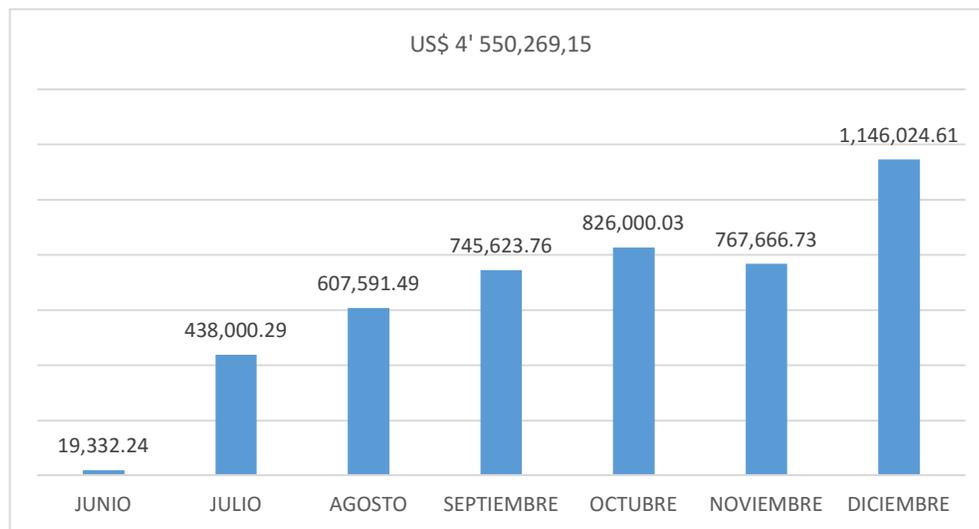
La ATM al no asumir la competencia, el MING entregó fondos para que ésta operara hasta febrero del 2014; por lo tanto, durante el 2013 se trabajó con un flujo de caja tácito, puesto que no existieron ingresos propios provenientes de la recaudación, y los gastos se ejecutaron en función del ingreso proveniente del convenio, no se elaboró el flujo de caja proyectado, y por ende al no haber recaudación no hubo la necesidad de elaborar la caja autorizada para pagos.

Al igual que en la preparación del presupuesto del año 2013, se incluyó para el periodo 2014 un presupuesto de ingresos por recaudación, puesto que había la expectativa de que la ANT diera su visto bueno para que a partir del mes de enero de 2014 la ATM asuma la competencia en Revisión Técnica Vehicular y sus multas asociadas. Sin embargo, no fue sino a partir del 23 de junio del mismo año, que la ANT certificó la asunción de la competencia en Matriculación y Revisión Técnica

Vehicular, lo que conllevó a que la ATM tenga ingresos propios provenientes de recaudación a partir de esa fecha.

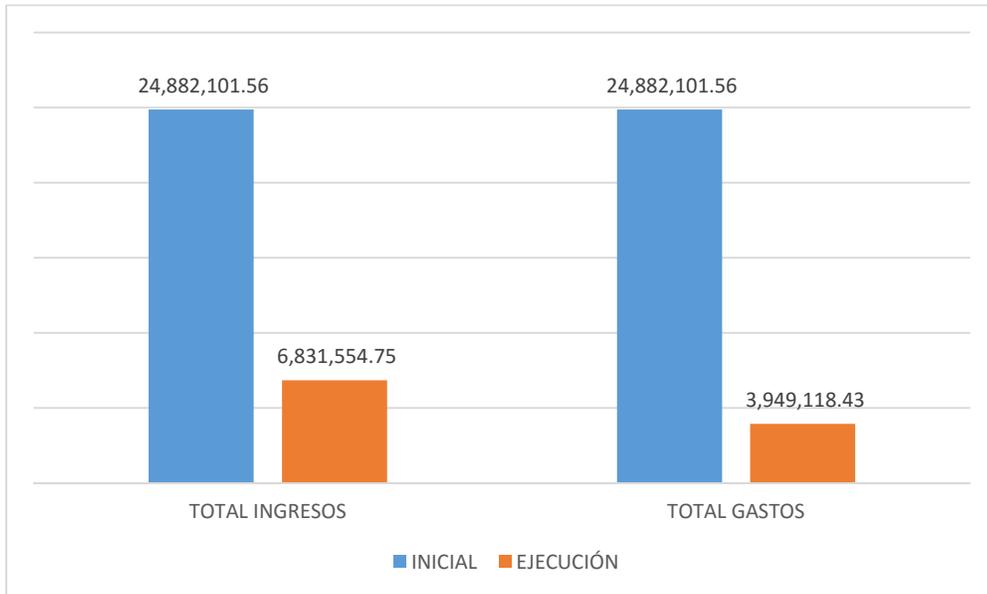
Durante el primer semestre del año 2014 la ATM operó con los saldos de los fondos provenientes del convenio institucional, con el MIMG, con lo que nuevamente se trabajó con un flujo de caja tácito, debido a que se gastaba en función de lo que ya estaba presupuestado y disponible

Se tuvo la suficiente liquidez para proceder con los pagos por los compromisos adquiridos durante el año 2014, la figura 11 muestra los valores recaudados desde junio de 2014, mes en el cual la ATM asumió la competencia en Matriculación y Revisión Técnica Vehicular, hasta diciembre del mismo año, cuyo valor total suma US\$ 4'550,239.15.



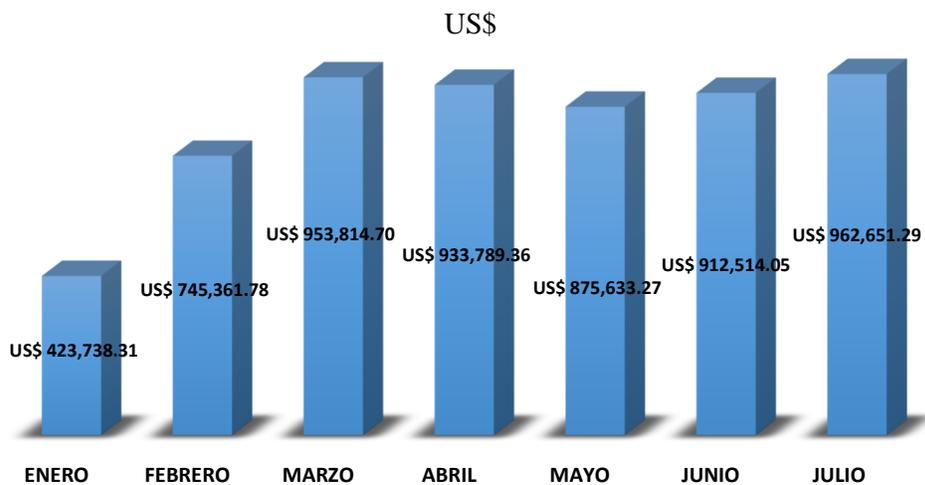
**Figura 11:** Ingresos por recaudación competencia en RTV y matriculación, Junio - Diciembre 2014  
**Fuente:** Tomado de Reportes de Recaudación Tesorería – 2014

La Figura 12 muestra que los ingresos totales fueron de US\$ 6'831,554.75 y los gastos totales fueron de US\$3'949,118.43; los gastos corresponden al 57.81% del total de ingresos, quedando un superávit de US\$ 2'882,436.32; lo cual ratifica el hecho que la ATM tuvo la liquidez suficiente para cubrir sus pagos, y aunque no se contaba con una programación de pagos anticipada, estos se realizaba porque había el efectivo suficiente. Para el año 2014 no se elaboró un flujo de caja proyectado, ni la caja autorizada para pagos, ni flujo de tesorería.



**Figura 12:** Ejecución Presupuestaria ATM - 2014

Para lo que corresponde al periodo de enero a julio del 2015, de igual forma que en el año 2013 y 2014, no se trabajó con un flujo de caja proyectado, no se elaboró la programación de pagos, la caja autorizada para los pagos y el flujo de Tesorería, se realizaron los pagos porque se tenía el saldo suficiente en efectivo en la cuenta bancaria de la ATM, la recaudación acumulada efectiva por servicios de RTV, VU y sus multas asociadas al cierre de julio de 2015 fue de US\$ 5'807,502.76 como se muestra en la siguiente figura:



**Figura 13:** Ingresos de Recaudación Efectiva, ATM - Enero a Julio 2015

**Fuente:** Tomado de Reportes de Recaudación Tesorería – 2015

Mientras que el total de gastos ejecutados de enero a julio del 2015 sumaron US\$ 6'278,726.96 existiendo una diferencia de US\$ 471,224.20 misma que se compensó con el anticipo recibido por parte del Gobierno Central de US\$30'000.000; con lo que podemos observar que el flujo mensual de ingresos por recaudación de servicios de tránsito no fue suficiente para cubrir los gastos sino que se utilizó parte del anticipo para poder cubrir la diferencia. Adicionalmente, cabe indicar que se devolvió el 12 de marzo de 2015 la cantidad de US\$ 9'033,487.75 al Gobierno Central.

### **3.6 Análisis del procedimiento para pagos de la ATM**

La ATM, por medio de la Dirección Administrativa y Desarrollo, elaboró el instructivo para la emisión de orden previo al pago y su autorización en mayo del 2014, el cual define las actividades previas al pago que se generan producto de requerir un bien o un servicio, mismo que está basado en las normas de Control Interno de expedidas por la Contraloría General del Estado.

El alcance de ese instructivo se enfoca en la documentación que sustenta el petitorio del pago, los plazos o tiempos en que estos deben de ser registrados contablemente y el plazo que se da a la tesorería para que lo incluya en la programación de caja autorizada, no define los flujos de la información necesarios para las respectivas actualizaciones del flujo de caja.

El flujo de la información se obtiene en parte de la estructura organizacional por procesos, puesto que por medio de ésta podemos precisar que el origen de las solicitudes de pago proviene de las Direcciones o Unidades Administrativas de la ATM, dependiendo del tipo de contratación que se haya suscrito de conformidad a las normas expedidas en la LOSNCP; así, cada una de ellas envían a la Dirección Financiera un memorando interno con el cual solicitan se proceda al pago junto con la documentación necesaria que sustenta el mismo.

El Director Financiero autoriza el inicio del proceso de pago mediante memorando interno y remite la documentación al área de contabilidad. El área de contabilidad revisa que la documentación soporte esté completa y correcta, puesto

que “se entenderá por documentos justificativos, los que determinan un compromiso presupuestario y por documentos comprobatorios, los que demuestren entrega de las obras, bienes o servicios contratados” (Normas Técnicas de Control Interno, 2009, pág. 16), procede con el respectivo registro contable y le solicita la afectación presupuestaria al área de presupuesto para que el gasto se refleje como ejecutado.

Una vez contabilizada la información, es remitida al área de tesorería para que se proceda con el pago mediante acreditación en la cuenta bancaria que el proveedor haya registrado en la institución. La Tesorería antes de ejecutar un pago debe de observar la norma de control interno 403-08, Control previo al pago expedida por la Contraloría General del Estado, la que indica lo siguiente:

Las servidoras y servidores de las instituciones del sector público designados para ordenar un pago, suscribir comprobantes de egreso o cheques, devengar y solicitar pagos vía electrónica, entre otros, previamente observarán las siguientes disposiciones: a) Todo pago corresponderá a un compromiso devengado, legalmente exigible, con excepción de los anticipos previstos en los ordenamientos legales y contratos debidamente suscritos; b) Los pagos que se efectúen estarán dentro de los límites de la programación de caja autorizada; c) Los pagos estarán debidamente justificados y comprobados con los documentos auténticos respectivos; d) Verificación de la existencia o no de litigios o asuntos pendientes respecto al reconocimiento total o parcial de las obligaciones a pagar; e) Que la transacción no haya variado respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto. (Normas Técnicas de Control Interno, 2009)

Adicionalmente, debe de observar la norma 403-09, la que indica lo siguiente:

El pago de las obligaciones a los beneficiarios, será ordenado por la unidad responsable del Tesoro Nacional al Depositario Oficial de los fondos públicos; dichas obligaciones se registrarán apropiadamente por las instituciones y se solicitarán de acuerdo al programa mensual aprobado.

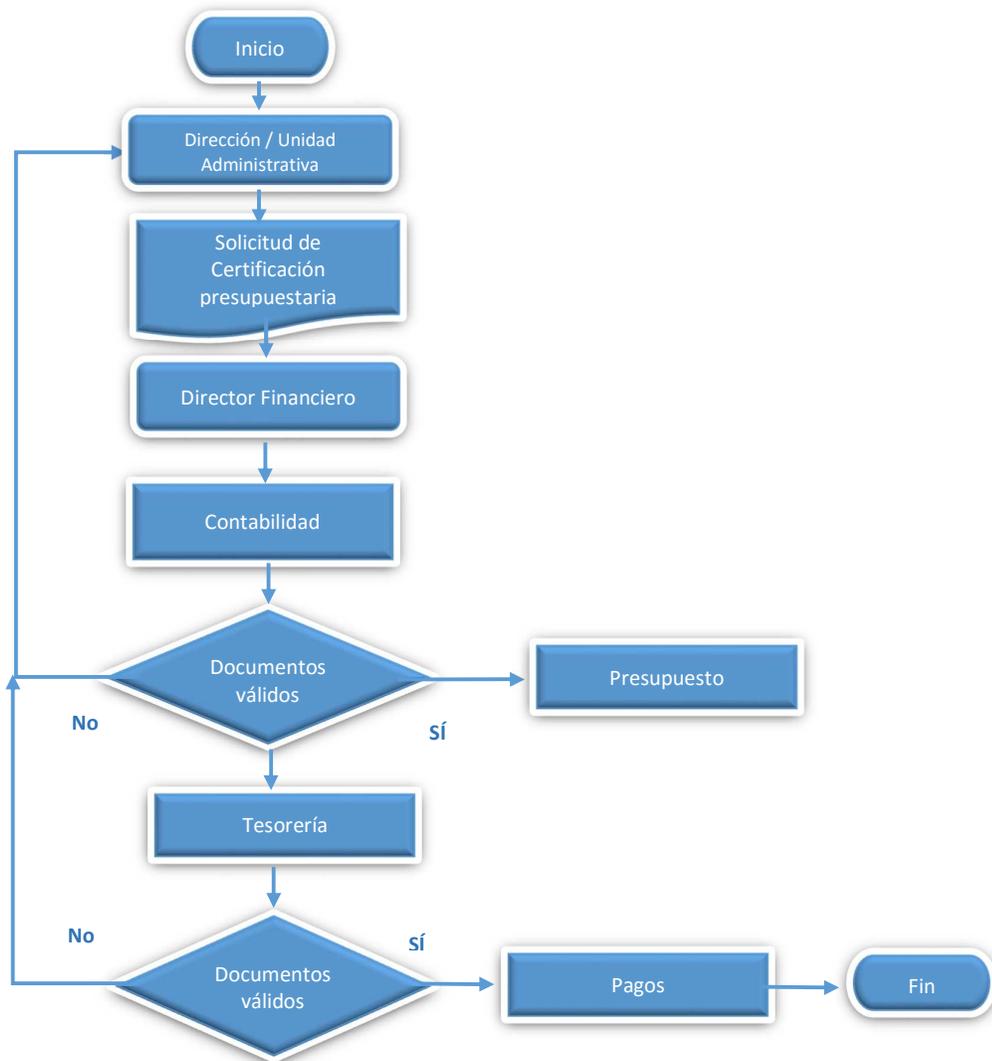
Entre estos pagos se incluye el servicio de la deuda pública... Bajo ninguna consideración se podrán realizar pagos en efectivo, a excepción de los gastos que se realizan a través de la caja chica. (Normas Técnicas de Control Interno, 2009)

Esta norma manifiesta que los pagos deben corresponder a un compromiso devengado; por lo tanto, antes de proceder a realizar la transferencia de fondos tiene que estar contabilizado el gasto de conformidad a las normas de contabilidad gubernamental y presupuestaria. Estos pagos deben de estar dentro de la programación para pagos, y a su vez deben de ser ordenados o transferidos desde la cuenta del Banco Central del Ecuador. (Decreto, 2006) puesto que no se pueden ordenar pagos de las cuentas bancarias de recaudación.

La transferencia bancaria para el pago de proveedores, servidores y funcionarios de la ATM, se hace en las cuentas bancarias que éstos hayan registrado previamente en la ATM y en función de la caja autorizada para pagos, misma que corresponde al valor máximo que se autorice y/o disponga para ejecutarlos, siempre que éstos estén dentro de la programación de pagos.

Para la programación de pagos es necesario que el flujo de la información permita su actualización en función de las contrataciones efectivamente realizadas; de conformidad a lo descrito en el instructivo para la emisión de orden previo al pago y su autorización, este el flujo de la información no es el adecuado, porque se conoce sobre la necesidad efectiva de un pago al momento de que se recibe el comprobante de egreso en el área de tesorería; por lo tanto, no se ha actualizado con anticipación la programación de pagos.

Los comprobantes de egresos se emiten sin la programación de pagos respectiva, puesto que no se consulta si la Tesorería tiene el efectivo disponible antes de emitir un comprobante de egreso, sino que se procedieron con los pagos porque se tenía la suficiente liquidez y no porque se tuviera una programación de pagos anticipada. La Figura 14 muestra el flujo de la información que se maneja en la ATM para el proceso de pagos, de conformidad a lo dispuesto en el instructivo para la emisión de orden previo al pago y su autorización.



**Figura 14:** Diagrama de Flujo del Proceso de pago ATM

**Fuente:** Adaptado de Instructivo para la emisión de orden previo al pago y su autorización, ATM, 2014

Este diagrama nos permite observar que la tesorería no recibe la información de forma anticipada a los pagos para la actualización del flujo de caja y a su vez de la programación de caja autorizada para pagos; lo que indica que se paga porque se han recibido procesos de pagos de parte del área de contabilidad, sin que exista la respectiva programación.

Este flujo de la información tiene relación y parecido con el modelo clásico del flujo de la información que nos presenta Xavier Olsina, siendo la tesorería la encargada únicamente de realizar los pagos sin previa programación, puesto que no se obtiene de forma anticipada la información necesaria y suficiente que permita

actualizar constantemente el flujo de caja de la empresa; por lo tanto, no se hace la respectiva programación de pagos en función de la caja autorizada para pagos; sino que se realizan los pagos porque hay la liquidez en la cuenta bancaria.

Ciertamente, no se han incumplido las obligaciones de pago, pero como se ha indicado en los párrafos anteriores, las normas de control interno expedidas por la Contraloría General del Estado, exigen que se realice la respectiva programación de pagos en función de la caja autorizada como herramienta de control para el uso de los fondos disponibles para pagos del sector público. Adicionalmente no se tiene la política de hacer pagos una vez a la semana, para de esta forma controlar la salida del efectivo disponible.

### **3.7 Análisis de la forma de recaudación de los ingresos de la ATM.**

Con la asunción de las competencias, la ATM tiene derecho a recaudar tasas provenientes por los servicios de movilidad, los cuales incluyen trámites de ventanilla única, registro vehicular, revisión técnica vehicular, multas por calendarización y otras tasas, ver Apéndice 4; para lo cual, estos rubros se deben aprobar y publicar mediante Ordenanza Municipal. Por otra parte la ATM tiene derecho al cobro de las multas por infracciones en materia de tránsito en el Cantón Guayaquil, que correspondan a lo estipulado en la LOTTYSV, el COIP y Ordenanzas Municipales en materia de tránsito.

Para el cobro de los rubros descritos en la párrafo precedente, la ATM ha diseñado el sistema informático para el **no uso de cajas recaudadoras**, esto significa que el dinero recaudado no ingresa por medio de cajas de cobro en los centros de revisiones técnicas o en las oficinas de la ATM, sino que el usuario paga directamente en las ventanillas de las instituciones con las que la ATM tiene convenios de recaudación, actualmente estas son: Banco del Pacífico, Banco Guayaquil, Banco Bolivariano, Banco de la Producción y Western Union.

Este sistema permite el ahorro de tiempo en el cierre de caja diario y control interno del efectivo, puesto que al no haber dinero en caja de recaudación no hay manipulación del efectivo, y a su vez genera ahorro de tiempo y de recursos por

no haber el arqueo de caja diario y el envío del dinero para ser depositado diariamente en los bancos; cabe indicar que la revisión de la conciliación entre los valores reportados diariamente por los bancos y los reportes de cobro generados en el sistema se realizan diariamente por la Tesorería de la ATM.

El proceso de cobro es como a continuación se describe: Los usuarios deben de forma obligatoria generar solicitudes de un servicio, sea desde las página web de la ATM (<http://www.atm.gob.ec/>), de la página web del Consorcio SGS – Revisiones Técnicas (<http://www.sgsrevisiionestecnicas.ec/>), o desde las ventanillas de atención al usuario en cualquiera de los tres centros de revisión técnica vehicular ubicados en el norte, sur y vía Daule del Cantón Guayaquil.

Las solicitudes que han sido generadas en el sistema de la ATM por los usuarios, permanecen activas por 72 horas hábiles, transcurrido ese plazo, de forma automática la solicitud se anula y en caso de que el usuario requiera el servicio deberá generar una nueva solicitud. Una vez que la solicitud ha sido generada, puede pagarla en cualquiera de las instituciones con las que la ATM tiene convenio de recaudación.

Cuando se genera una solicitud en el sistema, automáticamente se refleja una orden de cobro que está disponible para consulta de las instituciones recaudadoras de la ATM; es decir, que sino se genera la solicitud, las instituciones recaudadores no pueden hacer el cobro del servicio en cuestión, de allí la obligatoriedad de la generación de la solicitud del servicio como paso previo antes del pago.

Este proceso se configuró con la finalidad de que al momento del pago, se refleje automáticamente el mismo en el sistema y el usuario pueda de forma inmediata hacer uso del servicio pagado. Cada solicitud genera un número único de trámite que se asocia con la cédula de identidad, en el caso de personas naturales, o RUC, en el caso de personas jurídicas, y la placa del vehículo. De esta manera el sistema permite conocer, entre otros detalles, el usuario que paga el servicio, qué servicio fue solicitado y en qué vehículo se debe aplicar.

En el caso de las multas por contravenciones o infracciones de tránsito y multas por transgresiones de ordenanzas municipales en materia de tránsito, una vez que éstas han sido cargadas al sistema informático de la ATM, se genera de forma automática la orden de cobro, lo que significa que, para estos casos de multas, los usuarios no generan solicitudes de pago y pueden acercarse directamente a las ventanillas de las bancos recaudadores a pagarlas sin que haga falta algún otro requisito o documento para el pago.

Al igual que en el caso de las solicitudes de pago por servicios, para el pago de éstas en las agencias bancarias, únicamente se debe de indicar la cédula de identidad, RUC o placa del vehículo; el valor de la multa se asocia al número del RUC en el caso de ser persona jurídica, o cédula de identidad en el caso de ser persona natural.

Para efectos de la conciliación de saldos diarios entre lo reportado como recaudación por las instituciones recaudadoras y lo reportado por el sistema de cobros de la ATM, el procedimiento indica que debe de hacerse un cierre diario después de las 17H:00, para conciliar de forma interna las transacciones procesadas en las instituciones recaudadoras y las transacciones procesadas en el sistema de la ATM y una vez hecha la conciliación, el valor reportado sea registrado en las cuentas bancarias de recaudación de la ATM a más tardar en 48 horas hábiles.

Cabe indicar que esta conciliación se hace por institución recaudadora en forma separada, puesto que el sistema de cobros genera reportes por institución recaudadora, para facilitar y optimizar la revisión al comparar los saldos diarios registrados en los estados de cuentas bancarios y lo reportado en el sistema de cobro; adicionalmente se lleva el control de que los saldos registrados en los estados de cuenta bancarios de las instituciones recaudadoras de la ATM sean transferidos a más tardar en 48 horas hábiles a la cuenta del Banco Central del Ecuador de conformidad a la normativa vigente.

Los ingresos generados por los servicios de ventanilla única de servicios de movilidad, registro vehicular y revisión técnica vehicular con sus multas asociadas, se constituyen en ingresos recaudados efectivamente, puesto que de conformidad a

la configuración del sistema de la ATM, se debe pagar antes de recibir el servicio requerido por los usuarios; por lo que estos servicios no generan una cartera pendiente de cobro.

No así, las multas generadas por las infracciones de tránsito, se registran como ingresos, pero no se recaudan de forma inmediata, sino que al contrario del caso anterior, estas multas generan una cartera por cobrar que permanece pendiente, puesto que a la ATM no posee un departamento o área encargada de gestión de cobranza, para la cual se está llevando a cabo un concurso público internacional a fin de contratar a un Aliado estratégico que se encargue de la gestión de cobros de las multas de tránsito en el Cantón Guayaquil, teniendo proyectado que dicho aliado sea contratado para marzo del 2016.

### **3.8 Análisis del Sistema Contable – Presupuestario y Tesorería**

De conformidad a lo establecido en la Quinta Disposición General de la LOEP (2009), las empresas públicas no están obligadas a llevar su contabilidad aplicando normas de contabilidad gubernamental y tampoco están obligadas a gestionar sus recursos financieros a través de la Cuenta Única del Tesoro Nacional, y que la contabilidad que lleven las empresas públicas deberá estar basada en los principios de contabilidad generalmente aceptados y a las normas internacionales de contabilidad.

Sin embargo, pese a que la LOEP indica que no se debe llevar contabilidad gubernamental, el Ministerio de Finanzas dispuso que las instituciones públicas que utilizan cualquier otro sistema financiero, ya sea informático o manual, para el registro de sus operaciones; deberán realizar y enviar reportes contables y presupuestarios en los plazos y formatos que emita el Ente Rector de las Finanzas Públicas, para el efecto se ha desarrollado la aplicación de “Carga de Información Financiera” en el módulo de “Consolidación” en el Sistema e-SIGEF.

En vista de esta disposición, la ATM tuvo que rediseñar los módulos del sistema contable a fin de poder realizar los registros contables de conformidad a las normas de la contabilidad gubernamental, y con eso realizar la respectiva carga

mesnual de la información que el Ministerio de Finanzas solicita; puesto que si la información no tiene la metodología y cuentas usadas en la contabilidad gubernamental y clasificador presupuestario, la carga de la información es rechazada y por ende no se cumpliría con la disposición.

Sin embargo, la reestructuración del sistema no fue un éxito y actualmente existen muchas falencias en el sistema contable que no han sido solucionadas, lo que a su vez repercute en la obtención de la información en los tiempos requeridos; puesto que para actualizar el flujo de caja de la ATM es necesario conocer y disponer de la información contable y presupuestaria.

Adicionalmente que el módulo presupuestario tiene muchas inconsistencias que no permiten obtener datos fiables al emitir un reporte de ejecución presupuestaria del sistema; por lo que se lleva de forma manual, en archivos de excel, la información presupuestaria a fin de controlar de forma eficaz la ejecución del presupuesto, actualización de las matrices del Plan Operativo Anual y Plan Plurianual.

En cuanto a Tesorería se refiere, el sistema no tiene un módulo de Tesorería que permita de forma automática alimentar el flujo de caja, el flujo de tesorería, ni determinar los valores de caja autorizada para pagos. No hay sistema de garantías que permita controlar y verificar los vencimientos de las mismas a fin de solicitar de forma automática las renovaciones pertinentes. No existen módulos de conciliación de los ingresos efectivamente recaudados en las cuentas bancarias y los reportes generados del Sistema Axis.

Adicionalmente, no se cuenta con un sistema o herramienta informática que permita conocer el avance o la ejecución de los contratos, a fin de tener la información disponible para el flujo de tesorería. Todos los controles y reportes de Tesorería se hacen de forma manual en archivos de excel.

**CAPITULO IV**  
**ANÁLISIS DEL ESQUEMA DEL PLAN DE DISTRIBUCIÓN DE FONDOS**  
**DISPONIBLE PARA PAGOS DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL**  
**DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL, EP., APLICADO DE AGOSTO A**  
**DICIEMBRE DE 2015**

**4.1 Descripción del Esquema**

De conformidad a la entrevista realizada al BSBA y MBA. Miguel Plaza Merino, que consta en el Apéndice 5., “La planificación financiera de una empresa debe propender a lograr los objetivos de corto y largo plazo de la misma, de la manera más eficiente, teniendo estos objetivos claros se planifica las acciones a tomarse y posterior control de gestión que permita monitorear la efectividad de dicha gestión.

Dependiendo de los objetivos de una empresa, las acciones determinadas en la planificación van a requerir énfasis en el uso de diferentes herramientas de control, tales como presupuestos periódicos, flujos de caja periódicos, análisis de estados financieros periódicos, pronósticos financieros futuros, basados en análisis de sensibilidad de variables más importantes.

La distribución de los recursos disponibles de la empresa debe de hacerse en apego a las prioridades definidas por la planificación estratégica. Esto permite que los recursos disponibles sean utilizados de la manera más conveniente, ente a los intereses de la institución”. Esta percepción se ratifica con la entrevista realizada al MBA Luis Alberto San Martín, que consta en el Apéndice 5 en la que dice que “la distribución de fondos ayuda a priorizar las principales necesidades de fondos, para cubrir pagos proveedores, empleados y entidades y financieras y no quedar en mora financiera”

Por lo que, en base a los conceptos descritos en el marco teórico y la experiencia revelada en la entrevista descrita en los párrafos anteriores, se ejecutó el plan de distribución de fondos disponible para pagos en los meses de agosto a diciembre de 2015, sustentado en la planificación financiera, teniendo presente que

en el ámbito público la planeación financiera depende directamente de la planificación estratégica, y que es necesario el uso de las herramientas que permitan su elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de resultados, siendo indispensable el uso de flujo de caja, el flujo de tesorería, la caja autorizada para pagos y la programación de pagos, en concordancia a la normativa legal vigente.

#### **4.1.1 Planificación Estratégica**

El plan de distribución de los fondos disponibles para pagos de la ATM, que se aplicó en los meses de agosto a diciembre del 2015, consideró a la planificación estratégica como punto de partida, puesto que de ésta depende la planificación financiera en el corto y largo plazo. La planificación financiera en el corto plazo está enfocada a la realización y ejecución de las actividades enmarcadas en el Plan Operativo Anual correspondiente y a su vez este es la parte corriente de la Planificación Plurianual, ambos encaminados para la consecución de las metas y objetivos institucionales y cumplir con la misión y visión por los cuales fue creada la empresa.

Teniendo conocimiento de la Planificación Estratégica, se orienta la prioridad de inversiones y gastos en las actividades, proyectos o programas en orden de jerarquía, a fin de que, si en algún momento, en que la capacidad de pago sea deficiente debido a que las recaudaciones disminuyen en función de lo esperado, se pueda ordenar pagos en función de las prioridades institucionales plasmadas en la planificación estratégica.

#### **4.1.2 Plan Operativa Anual y Plurianual**

El Plan Operativo Anual está integrado por todos los programas, proyectos y actividades que se deben de ejecutar en el año en curso y en base a éstos se prepara el presupuesto anual de gastos; sean corrientes, de capital o de inversión. Este presupuesto lo establecen las Direcciones o Unidades Administrativas de la ATM, quienes de conformidad a los proyectos, programas o actividades que necesiten

ejecutar para la consecución de sus objetivos y metas elaboran su matriz presupuestaria.

Cada Dirección o unidad administrativa tiene como propósito contribuir al cumplimiento de la misión y visión institucional; por lo tanto, sus acciones van dirigidas a la consecución de los objetivos estratégicos. La suma de todas las matrices que conforman el presupuesto anual, constituye el Plan Operativo Anual (POA), estas matrices presupuestarias deben ser aprobadas por la máxima autoridad y posteriormente aprobadas por el Directorio de la ATM.

Para la elaboración del presupuesto anual, se considera como techo de gastos las proyecciones de ingresos que se prevé recaudar por la venta de tasas, multas y otros inherentes a las competencias en materia de tránsito, y de otras fuentes; como por ejemplo, las asignaciones del Gobierno Central producto de la asunción de las competencias, multas a contratistas incumplidos, multas a empleados o trabajadores de la ATM, etc.

El Plan Plurianual constituye la planificación a la largo plazo que la ATM estima cumplir de conformidad a su misión y visión institucional, misma que se ha elaborado para el periodo del 2015 al 2018; lo que significa que cada año tiene un Plan Operativo Anual, que se debe de actualizar conforme se vaya ejecutando, el primer Plan Operativo Anual del periodo Plurianual mencionado corresponde al año 2015, y las estimaciones para los Planes Operativos Anuales siguientes se basan en el inicial con un incremento anual progresivo del 5%. El plan operativo anual se constituye en la planificación a corto plazo.

En Octubre de cada año generalmente se aprueba el presupuesto anual del año siguiente, mismo que corresponde al Plan Operativo Anual del siguiente periodo, de esta forma se van actualizando los Planes Operativos de los periodos que están por venir y se actualiza la matriz plurianual con los resultados obtenidos; una vez que se termine el periodo plurianual, deberá de realizarse un nuevo Plan Plurianual en función de los 4 años siguientes, es decir periodo del 2019 al 2022 y así sucesivamente.

La consolidación de las matrices presupuestarias anuales y plurianuales son de responsabilidad del área de presupuesto, el Gerente General da la aprobación previa y la presenta al Directorio de la ATM, quienes dan la aprobación final; sin embargo, para efectos de la ejecución del plan de distribución de los fondos disponibles para el pago oportuno de los compromisos adquiridos por la EPMTG, es necesario que la Tesorería conozca y tenga la información de los mismos y sus correspondientes actualizaciones.

#### **4.1.3 Planificación Financiera**

La planificación financiera en el corto plazo está enfocada a la realización y ejecución de las actividades enmarcadas en el Plan Operativo Anual correspondiente al periodo fiscal en curso; a su vez, el Plan Operativo Anual es la parte corriente de la Planificación Plurianual, que es la planificación en el largo plazo, ambos se complementan y forman son integrales para la consecución de las metas y objetivos institucionales y cumplir con la misión y visión por los cuales fue creada la empresa.

En base al presupuesto anual se hace la programación financiera, estimando las posibles fechas para la ejecución de los gastos, puesto que en la matriz del POA se establecen, de forma tentativa, en qué cuatrimestre del ejercicio económico se ejecutarán los programas, proyectos o actividades. Generalmente se estila dividir el total del monto del presupuesto para los meses que componen el ejercicio económico (12 meses, de enero a diciembre de cada año), en los casos que no se tenga disponible la información acerca de la ejecución de algún proyecto, programa o actividad.

De la relación entre los gastos presupuestados y los ingresos proyectados se deberá elaborar el flujo de caja proyectado como matriz anual, especificando los valores de forma mensual, estas actualizaciones se harán en función tanto de los ingresos como el de los gastos. Las actualizaciones de la programación financiera serán de conformidad a lo siguiente:

#### **4.1.3.1 Actualización en función de los contratos celebrados**

Cuando se elaboren los contratos, productos de las compras públicas, el área de Asesoría Jurídica deberá enviar una copia de los contratos firmados a la Tesorería de la ATM, a fin hacer la respectiva actualización en el flujo de caja, para mover los gastos en las fechas de entrega que indiquen los contratos, y por los valores efectivamente contratados, puesto que el presupuesto contempla un valor referencial a la compra y este valor al momento de la contratación puede variar.

A su vez, llevar un control sobre la ejecución de los contratos para conocer los valores que aún no se han ejecutado, información que servirá para el flujo de tesorería. De igual forma, la Dirección Administrativa, encargada de realizar contrataciones por medio del proceso de Ínfima Cuantía, deberá de enviar a la Tesorería copia de las Órdenes de Trabajo y sus respectivas Órdenes de Requerimientos, a fin de que la Tesorería actualice el flujo de caja.

Hay que considerar que existen Órdenes de Trabajo mensualizadas, por una sola compra de un bien o de un servicio, las cuales se liquidan de forma inmediata una vez recibido efectivamente el trabajo; y también existen las Órdenes de Trabajo abiertas, mismas que se van consumiendo en función de lo efectivamente recibido; es decir que su liquidación y pago dependen de la forma en que se vaya consumiendo el servicio; por último, la Dirección de Talento Humano debe remitir la información requerida para actualizar el flujo de caja por los contratos de servicios ocasionales que se celebren,

#### **4.1.3.2 Modificaciones al presupuesto**

El presupuesto anual aprobado puede sufrir modificaciones a lo largo del periodo de ejecución, generalmente esto ocurre en función de que en el camino surgieron necesidades que no estuvieron contempladas en el momento de elaborar el presupuesto o que los precios sufrieron variaciones y se llega a la necesidad de ajustarlos para poder hacer la contratación respectiva.

Estas modificaciones se conocen como Reformas Presupuestarias y deben estar acorde a la planificación estratégica; es decir, no se debe de presupuestar programas, proyectos o actividades que no se relacionen con los objetivos institucionales en el corto y largo plazo; y los montos deben ser acordes al techo presupuestario establecidos en los ingresos.

Es necesario que estas reformas o modificaciones en el presupuesto sean debidamente actualizadas, tanto a nivel presupuestario (actualización del POA, matrices de las Direcciones o unidades administrativas que solicitaron la modificación y la matriz plurianual), como en la programación financiera.

Esto con la finalidad de actualizar el flujo de caja proyectado en cuanto a las posibles fechas o cuatrimestres en los que se espera que se ejecuten los nuevos programas, proyectos o actividades que fueron incluidos con las reformas aprobadas, o ajustes en los valores de los montos a gastar, lo que su vez contribuye al plan para la adecuada distribución de los fondos disponibles para el pago.

El área requirente de la reforma, la Dirección o Unidad Administrativa, solicitará a la Dirección Financiera la respectiva reforma en el presupuesto, para lo cual debe de especificar mediante un anexo al memorando de petición, el cambio en su matriz presupuestaria a fin de conocer en qué proyecto programa o actividad corresponde el aumento y/o disminución de valores, o de ser nuevo, a qué objetivo estratégico está dirigido la inclusión.

Una vez analizada la solicitud se la remite a la Gerencia General para la correspondiente aprobación. De ser aprobada, el área de presupuesto debe hacer la respectiva actualización del Plan Operativo Anual, y actualizar la matriz Plurianual. Una vez hecho el cambio en el Plan Operativo Anual, debe de comunicar a la Tesorería de los cambios realizados a fin de que se actualice la programación financiera.

Cabe indicar que las reformas presupuestarias se pueden realizar únicamente con la aprobación de la Gerencia General, quien a su vez informa al Directorio de la ATM de la ejecución presupuestaria, incluido los cambios

presupuestarios que se hayan suscitado durante el ejercicio económico correspondiente, generalmente esta debe de indicar los aumentos y disminuciones de las partidas objeto de la reforma y la respectiva justificación por la cual se hicieron.

#### **4.1.4 Actualización del Flujo de caja, caja autorizada para pagos y Flujo de Tesorería**

Es de suma importancia realizar la revisión y actualización constante del flujo de caja, puesto que es un flujo proyectado que se convertirá en ejecutado, de conformidad a los gastos e ingresos que realmente se realicen. Para su actualización, el flujo puede ser dividido de forma semanal, a fin de hacer las actualizaciones del mismo en forma semanal revisando los ingresos y gastos ejecutados a la fecha; con la actualización semanal se actualizará la mensual y a su vez la matriz anual.

De la actualización del flujo semanal y la segregación de éste para conocer los valores efectivamente recaudados, saldrá la programación semanal de caja autorizada; es decir, que con la recaudación obtenida y acumulada de una o varias semanas se dispondrá de un valor real - efectivo que conformará la caja autorizada para pagos.

El flujo de caja se actualiza en función de los gastos ejecutados, (flujo de gastos) y de los ingresos generados (flujo de ingreso), recordando que los ingresos no constituyen efectivo hasta que éstos hayan sido cobrados; por lo tanto, el flujo de caja muestra los rubros de ingresos y rubros de gastos para conocer el superávit o déficit del mes en curso y en acumulado por el ejercicio económico, para efectos de control y seguimiento.

Al segregar el fondo general de ingresos, que se compone de los ingresos, efectivamente recaudados y pendientes de cobro, se determina el efectivo ingresa en la cuenta bancaria de la ATM, el ingreso de este efectivo se debe comprobar haciendo la revisión diaria de los ingresos reportados como cobrados en los reportes

de cobros que genera el sistema, y lo reportado como recaudado en los movimientos de las cuenta bancarias.

Así conciliar el sistema, puesto que todos los días se hace un cierre de caja interno entre lo reportado por el sistema de cobros de la ATM y lo que reporta el sistema de cada institución con las que se tiene convenio de recaudación, antes de que estas instituciones carguen en cuenta los valores de la recaudación del día. En ocasiones, hay diferencias conocidas como ajustes o reversos que deben ser saldadas.

Los valores efectivamente recaudados ingresaran al Flujo de Tesorería, mismo que muestra los valores disponibles, puesto que aunque el sistema de cobros de axis y la recaudación mostrada en los movimientos de cuenta sea la misma, se debe considerar que los valores son transferidos entre 24 a 48 horas hábiles, así por ejemplo, la recaudación del día 1 será acreditada en la cuenta del banco recaudador el día 3.

A su vez, este flujo tiene relación con los valores reflejados en la caja autorizada para pagos, puesto que la información semanal que se muestra en la caja autorizada para pagos, es parte del flujo de tesorería, mismo que se constituye mediante el saldo inicial de bancos del mes anterior, más los ingresos efectivamente recaudados y menos los egresos de efectivos realizados.

Si a este flujo de tesorería se le resta los valores que la empresa requiere para cubrir todos sus gastos o compromisos adquiridos, y se suma los anticipos entregados, se conocerá si a la fecha de corte se tiene el efectivo suficiente para cubrir todos los compromisos económicos de la institución. Se debe considerar que las empresas públicas no tienen derecho a devolución del impuesto al valor agregado, IVA, y que el valor de este impuesto es cargado directo al gasto.

Sin embargo, hasta la fecha, la ATM no carga al gastos el valor del IVA, sino que lo registra como una cuenta por cobrar al MIMG, bajo la figura de reembolso de gastos; estos valores no han sido devueltos por el MIMG, y mientras

que el MIMG no exprese negativa a la devolución deberá seguir cargándose el impuesto como una cuenta por cobrar.

El flujo de tesorería debe considerar que sobre la base de las contrataciones que la ATM ejecute, se debe de incrementar el IVA del mismo; puesto que, aunque no representan a la fecha un gasto, constituye una salida de efectivo. Los valores que se consignan en el presupuesto no tienen incluido el IVA, sino que se presupuesta sobre la base imponible.

Para efectos del presupuesto, en cuanto a la emisión de certificaciones presupuestarias, se debe tener en cuenta la recaudación efectiva; por lo que es de suma importancia mantener actualizado el Flujo de Tesorería, a fin de informar de los excesos que existan. Para esto, es necesario que se lleve un control sobre los contratos celebrados y los valores que se han pagado por los mismos y los valores que están pendientes de ejecutar; puesto que, al momento de emitirse una certificación presupuestaria, no significa que el contrato se llegue a firmar.

El sistema contable y presupuestario muestra los valores ejecutados, pero no muestra la parte que no se ha ejecutado, como se indicó en el capítulo anterior, actualmente no existe un sistema para la tesorería de la ATM y todo se maneja en archivos de Excel, lo que dificulta la actualización automatizada de la información requerida.

La caja autorizada para pagos de la ATM corresponde al valor máximo disponible para realizar pagos que se encuentren en el listado de la programación de pagos; para determinar la caja autorizada para pagos se debe considerar el saldo inicial del efectivo disponible del mes anterior (o del ejercicio económico anterior en el caso de cierre y apertura de ejercicio económico) teniendo presente que el saldo contable que aparece en el Balance General no es el mismo que se debe de utilizar para la elaboración de la caja autorizada para pagos.

Esto se debe a que contablemente se registran las transacciones y que el área de contabilidad emite los comprobantes de egreso de forma previa, antes de que se haya hecho la programación de pagos; por ende, el saldo contable de la cuenta

Bancos correspondiente al BCE será diferente al saldo de los movimientos diarios que se refleja en el BCE. Cabe indicar que la conciliación bancaria que se exige en las normas de contabilidad generalmente aceptadas y en la contabilidad gubernamental, se hace a nivel contable, generalmente una vez a la semana.

Adicionalmente que el sistema contable no permite la carga de los estados de cuenta bancarios; por lo que la Tesorería debe trabajar con los saldos diarios disponibles en las cuentas bancarias que se consultan de forma diaria a través de las páginas webs de cada banco. Sobre esta base de saldo inicial de bancos, se debe de elaborar la Caja Autorizada para pagos de forma semanal; por lo que un mes tendría 5 cajas autorizadas para pagos separadas en rangos de fecha de 7 días; con fechas del 1 al 7, del 8 al 14, del 15 al 21, del 22 al 28 y del 29 al 30 ó 31.

Para la determinación de este rango, se ha tomado en cuenta que al Operador SGS Revisiones Técnicas, quien se encarga de la operación de servicios de revisión técnica vehicular, matriculación, ventanilla única de servicios de movilidad y registro vehicular, se le paga de forma semanal; motivo por el cual es conveniente para la institución tener una caja autorizada semanal, a fin de coordinar los pagos del mismo.

Al saldo inicial se le deben de restar los débitos esperados automáticos esperados en la semana que le corresponda. Para conocer los montos que van a ser debitados de forma automática de la cuenta del BCE por concepto de aportaciones al IESS y pago de Impuestos al SRI, se debe de coordinar con el área de contabilidad a fin de conocer los valores registrados contablemente para el pago de éstos. Debe tenerse en conocimiento que los pagos al IESS, se debitan de la cuenta del BCE generalmente dentro de los 5 primeros días hábiles del mes siguiente a la generación de las planillas correspondientes y por los pagos del SRI los débitos se realizan después del día 20 de cada mes.

Es necesario precisar que es la Dirección de Talento Humano es la encargada de generar e imprimir las planillas del IESS; y registrarlas en el módulo de rol de pagos para su respectivo descuento, mismo que aparece en el rol de pagos de la segunda quincena de cada mes; por lo que en el caso de no disponer de la

información contable suficiente, se debe de coordinar con la Dirección de Talento Humano a fin de que informe y/o envíe copias de las planillas generadas por los valores que van a ser debitados de la cuenta del BCE de la ATM.

Otro débito esperado de forma automática es el pago mensual del impuesto del 5 por mil que se debita generalmente entre los días 15 y 21 de cada mes, este monto es de valor igual en todos los meses por cada ejercicio económico vigente; el monto del impuesto es calculado por el Ministerio de Finanzas en relación al presupuesto anual reportado por la ATM para ese ejercicio económico; y dicho valor divide para 12.

Restando los débitos esperados dará como resultado la Caja Autorizada para pagos de esa semana; y conociendo el saldo disponible para pagos se debe considerar la programación de pagos de esa semana y verificar que el monto de la caja autorizada cubra la totalidad de los pagos.

Si el saldo no cubre la totalidad de los pagos, se deberá correr los pagos para la siguiente semana en función de la prioridad de los mismos. Una vez que ha sido pagada efectivamente una obligación, estos valores deben disminuirse del saldo de caja autorizada al final de la semana corriente y a su vez restar los débitos por comisiones bancarias que se hayan registrado durante la semana en ejecución, a fin de actualizar el saldo disponible al final de la semana.

A este saldo se le debe considerar y sumar los créditos que aparecen en el estado de cuenta del BCE de forma mensual por las transferencias del Gobierno Central por la asunción de las competencias en materia de tránsito y sumar los ingresos por recaudación efectivamente recibidos correspondientes a la semana finalizada y ya transferidos en la cuenta del BCE.

Se debe tener presente que los saldos que se encuentran a la fecha en los bancos recaudadores no pueden ser considerados como disponibles para pago, sino que se considera únicamente lo que está disponible en el BCE. La información de los saldos disponibles semanales en el BCE la obtendremos del Reporte Control de Ingresos de Recaudaciones que elabora la Tesorería de la ATM.

Por otra parte, puede ocurrir el caso de que una transferencia por pago sea rechazada por el BCE, ésta debe sumarse al saldo al final de la semana, puesto que constituye una nota de crédito a favor de la ATM. De esta forma se obtendrá el saldo de la caja autorizada que pasará como saldo inicial a la siguiente semana para los siguientes pagos que se programen.

En cuanto a las transferencias rechazadas, generalmente se originan cuando la información grabada en el Archivo SPI que se carga al sistema de pagos del BCE presenta inconsistencias u errores; como por ejemplo, que el número de cédula de identidad o Registro Único del Contribuyente no corresponde al beneficiario de la cuenta o que la cuenta del beneficiario está bloqueada por el Banco al que se ha transferido los fondos, que es la causa más común por lo que son rechazadas las transferencias en la ATM

Las transferencias que son rechazadas por el BCE son acreditadas en la cuenta de la ATM, una vez que se elimina el registro en el Sistema Nacional de pagos; por ende le corresponde a la Tesorería la revisión diaria de los valores transferidos a fin de verificar que no existan transferencias rechazadas y en el caso de que suscite alguna, proceder a su respectiva anulación y cargar nuevamente la orden del pago con las correcciones pertinentes.

Cabe indicar que en un inicio se parametriza de forma semanal la acumulación de los fondos provenientes de la recaudación con la finalidad de optimar el tiempo a revisiones semanales, puesto que la Tesorería tiene otros análisis y actividades operativas a su cargo. Sin embargo, de llegar a la necesidad de ejecutar pagos de manera urgentes, se deberá hacer la revisión de la caja autorizada para pagos cada dos o tres días e incluso, podría llegar a ser revisiones diarias, dependiendo de las necesidades de pagos de la institución.

En resumen, los pagos llegan a la Tesorería, provenientes del área de contabilidad, y luego de que se realice la respectiva revisión de la documentación, en cumplimiento a las normas de control interno vigentes, serán puestos en la programación de pagos, y se pagarán en función de los valores que estén disponibles en la caja autorizada para pagos.

#### **4.1.5 Verificación de la recaudación**

Como se indicó en el punto anterior, para efectos de conocer la recaudación real – efectiva, es necesario verificar los ingresos recaudados de forma diaria entre los reportes del sistema de cobros y lo reportado en los movimientos de las cuentas de los bancos; como se indicó en el Capítulo III, en el análisis de la forma de la recaudación, la ATM no tiene caja recaudadoras sino que los usuarios depositan directamente en las instituciones bancarias con las que se tiene convenios de recaudación.

Para esta verificación, es necesario imprimir los reportes diarios de resúmenes de cobros del Sistema Axis, el cual muestra, a manera sumaria por institución recaudadora y por tipo de ingreso, el valor recaudado de forma diaria, mismo que debe ser cotejado con el valor registrado en el movimiento de las cuentas bancarias correspondiente.

Puesto que actualmente la ATM no cuenta con un sistema informático de Tesorería, todas las revisiones son manuales y se realizan en plantillas de Excel. En el caso de que exista una diferencia entre los reportes generados del axis y los estados de cuenta, se reportan estas novedades a la Dirección de Informática a fin que revisen y den solución a la inconsistencia; será subsanado al momento de que la recaudación reportada en el sistema sea la misma que la que indican los bancos.

Se debe trabajar el flujo de tesorería con los valores reportados en los estados de cuenta, puesto que estos valores son los que efectivamente la institución dispone; de esta forma, los valores que se registran diariamente en las cuentas bancarias de los bancos recaudadores son transferidos entre 24 y 48 horas hábiles a la cuenta del Banco Central del Ecuador, desde la cual se pueden ordenar pagos.

Adicional a la revisión de los reportes del sistema axis con los estados de cuenta de los bancos recaudadores, se coteja que los valores depositados en los bancos en estos sean efectivamente transferidos al BCE; para lo cual, el BCE hace una liquidación diaria y registra en un solo depósito los valores recibidos de las instituciones bancarias que recaudan por la ATM, y un depósito por los valores que

transfiere Western Union, debido a que esta no es una institución bancaria corresponsal al BCE, sino una entidad que brinda el servicio de recaudación.

Una vez revisado y controlado que los valores recaudados por las instituciones con las que la ATM tiene convenios de recaudación, y verificado que los mismos hayan sido efectivamente depositados en la cuenta bancaria del BCE, se debe de actualizar la caja autorizada para pagos y adicionalmente se debe de actualizar el flujo de tesorería.

#### **4.1.6 Variación de los ingresos esperados**

El flujo de caja por el lado de los ingresos puede verse afectado en el caso de que los ingresos y/o contribuciones esperadas sean inferiores a las proyectadas; es decir, que el flujo de los ingresos se vea disminuido; por lo tanto habría que tener cuidado con la programación financiera, como alerta de que no se debería certificar valores para contrataciones presupuestadas, sino ajustar en lo posible las mismas, considerando primeramente los gastos necesarios para el normal funcionamiento de la institución.

El ingreso efectivamente recaudado también tendría disminución y por lo tanto el flujo de tesorería se afectaría; en caso de que los ingresos no cubriesen el flujo de pagos esperado habrá que mover la programación de pagos a la siguiente fecha en la que se estime tener el ingreso suficiente para cumplir con la obligación del pago, lo que se constituye como reprogramación financiera.

En el caso de que los ingresos sean superiores a los proyectados, se constituiría un superávit, por lo que sería necesario el análisis de los ingresos efectivamente recaudados para informar al área de presupuesto de la disponibilidad del efectivo para contrataciones, puesto que los ingresos por multas registradas no se recaudan de forma inmediata.

#### **4.1.7 Programación de pagos**

La programación de los pagos constituye el proceso mediante el cual, una vez que la Tesorería ha recibido la documentación soporte para el pago de un bien

o servicio, y ha sido verificada de conformidad a las normas de control interno establecidas para tales efectos, se incluyen en un listado para envío de un email al proveedor beneficiario a fin de comunicarle que se acerque a las oficinas de la ATM a firmar el comprobante de egreso respectivo.

Una vez que el comprobante de egreso ha sido firmado por el proveedor beneficiario, se incluye en un listado (presupuesto de pagos) para su respectiva transferencia bancaria, en función de la caja autorizada disponible para pagos. Una vez que se incluyen en los pagos de conformidad a la caja autorizada para pagos, éstos deben de retirarse del listado de la programación de pagos pendientes a fin de evitar duplicidad.

Actualmente el área de contabilidad envía los procesos de pago que ha registrado y a su vez generado el respectivo comprobante de egreso, la Tesorería de la ATM no genera comprobantes de egreso, sino que realiza la transferencia bancaria a la cuenta del Banco que registra el proveedor como parte de la documentación habilitante para el pago, y ordena la transferencia por medio del sistema de pagos interbancarios del BCE.

Cabe mencionar que dentro de la programación de pagos se debe considerar de forma prioritaria los fondos suficientes para realizar los respectivos pagos de los sueldos a los trabajadores, IESS y del SRI, estos dos últimos se hacen mediante débito automático y de forma mensual, para lo cual se solicitará a contabilidad informe al finalizar cada mes los valores provisionados del IESS y del SRI.

Adicionalmente, los primeros días de cada mes, el BCE debita de forma automática el valor correspondiente al impuesto del 5 por mil, mismo que deberá estar incluido en el presupuesto anual y en la programación financiera. Para la ejecución de los pagos se debe de establecer, en lo posible, la política de realizar los mismos una vez a la semana, a fin de controlar el manejo de la salida del efectivo y a su vez crear orden y optimizar el manejo del tiempo en el área de Tesorería.

En resumen, una vez que se ha puesto un pago en la lista de la programación de pagos, este se ejecutará de conformidad a la caja autorizada; en casos de que el

valor de la caja autorizada sea inferior al valor de la programación de los pagos de la semana correspondiente, deberá correrse o trasladar el o los pagos a la siguiente semana en función de la urgencia de los mismos.

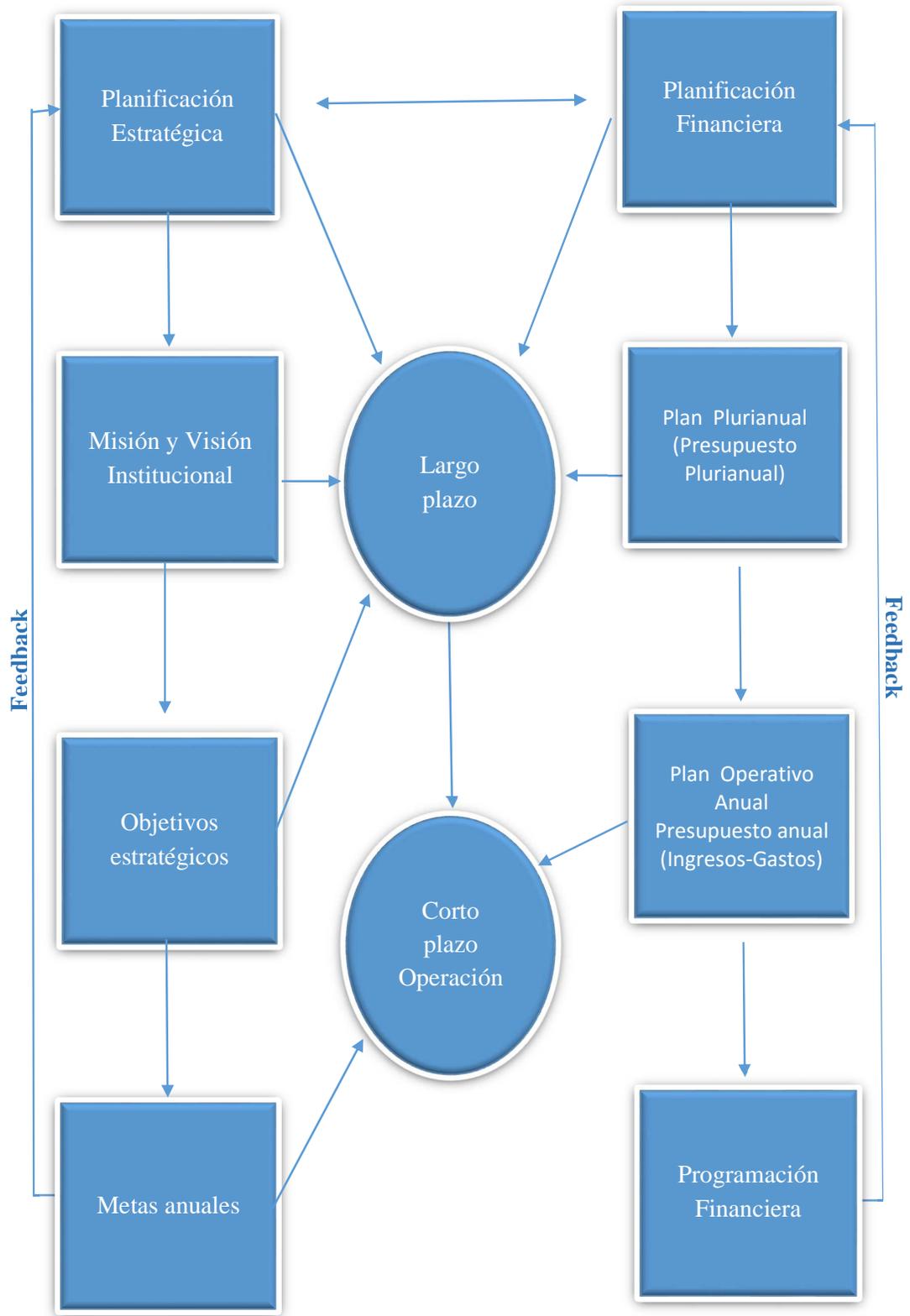
Se debe priorizar aquellos que corresponden a la operación diaria de la ATM; como por ejemplo, sueldos, el arriendo, el alquiler de la flota vehicular, servicios básicos, etc.; de allí la necesidad de conocer la planificación estratégica y la misión y visión institucional, puesto que conociendo la operatividad se puede identificar de forma apropiada qué pago es más urgente y poder tomar decisiones en el caso que se llegara a la necesidad de elegir qué pago se hará primero y cuáles después.

#### **4.2 Diagramas de flujo de la información del esquema del plan distribución de los fondos disponibles para pagos aplicados en los meses de agosto a diciembre de 2015**

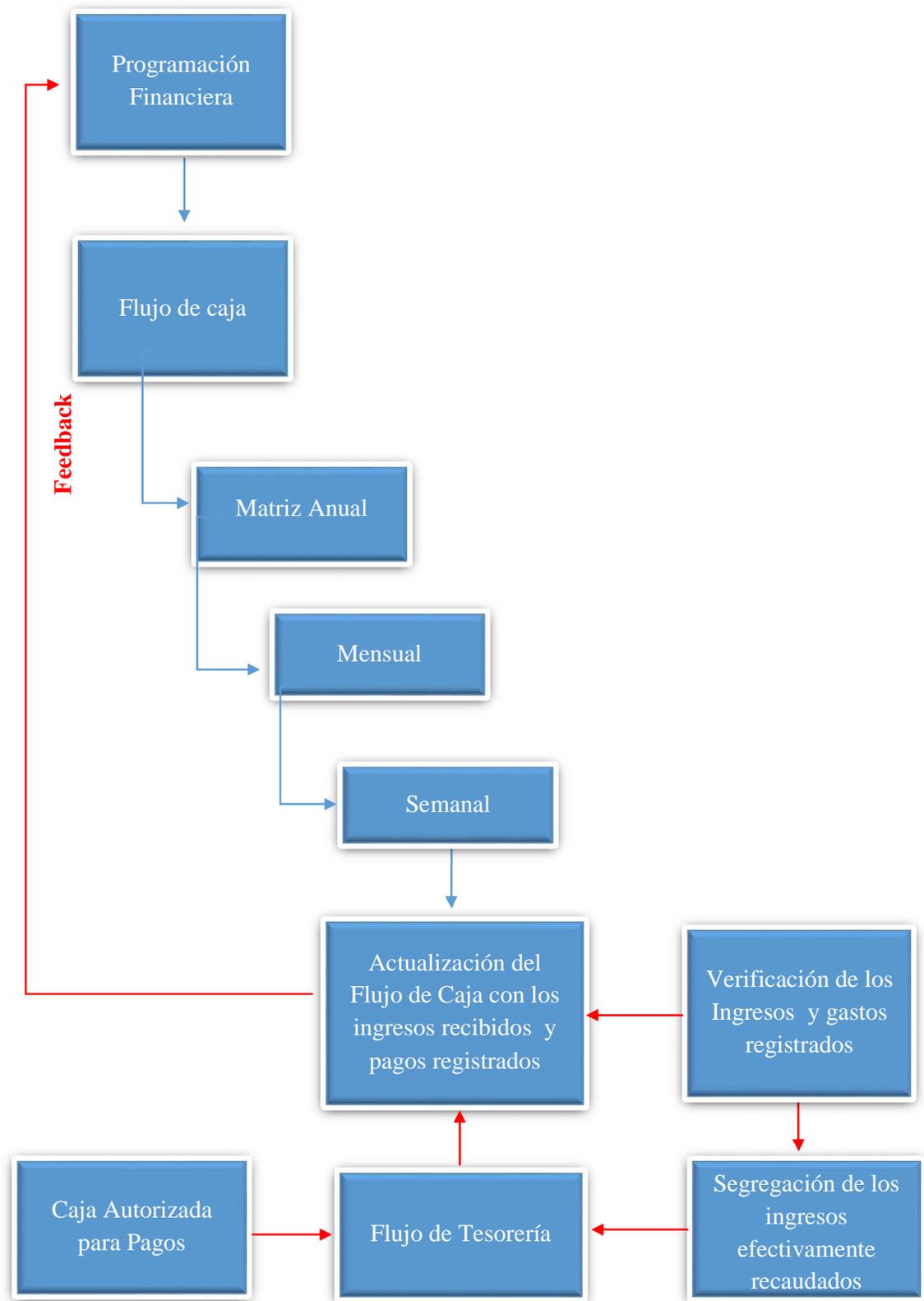
Para la aplicación del Plan de Distribución de Fondos, requiere de la información proveniente de varias áreas de la institución, misma que a su vez debe ser actualizada de forma constante para que se ejecute el plan de forma apropiada; por lo que se constituye en prioridad de la Tesorería entender y asimilar el flujo de la misma, conocer dónde se origina la información y los cambios que deben de hacerse en función a la misma.

De esta forma habrá una mejor comprensión del plan de distribución de fondos para pagos de la ATM; para lo cual, las siguientes figuras presentan los flujos de la información que se usaron para el esquema del plan de distribución de fondos disponible para pagos que se ha descrito.

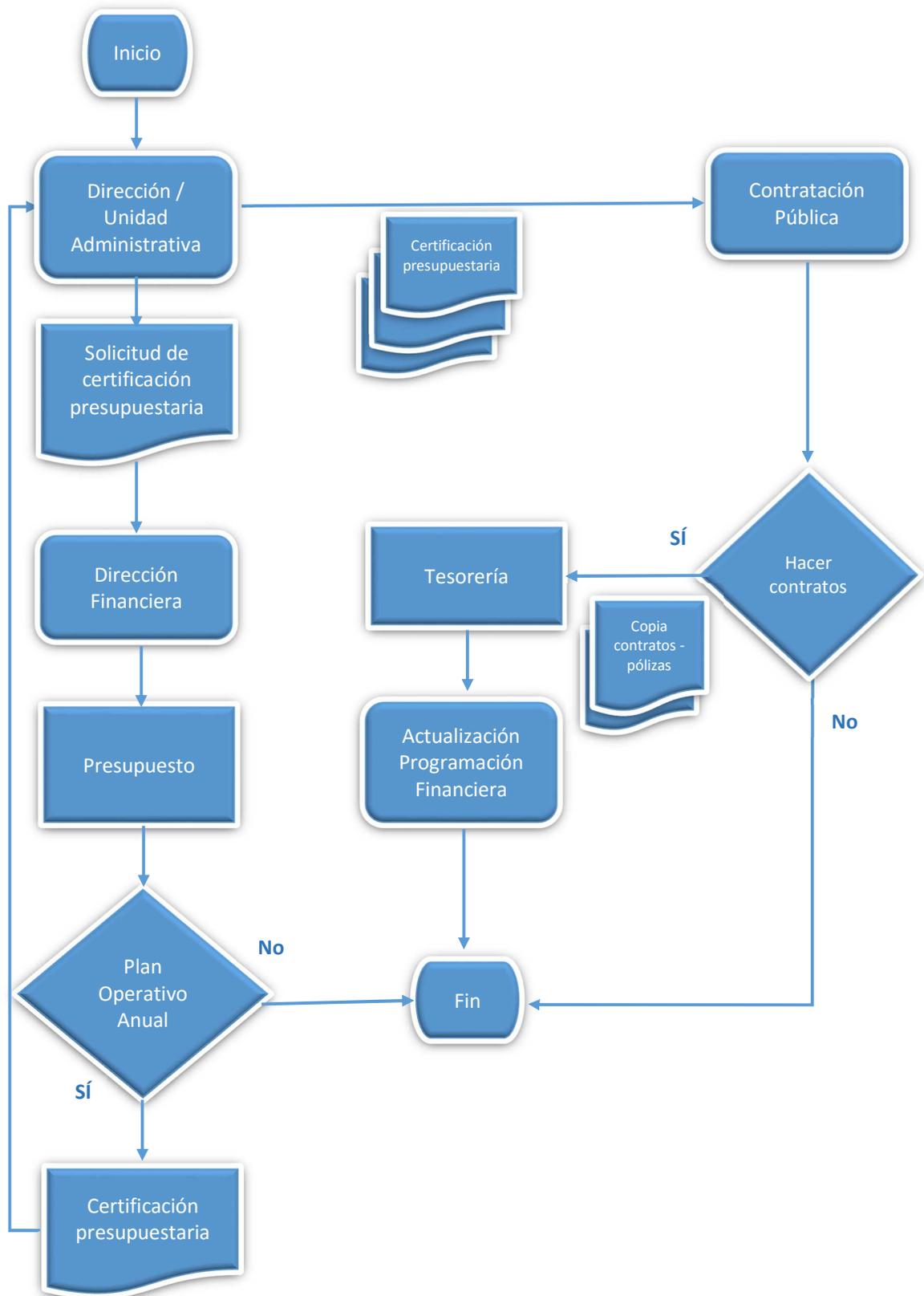
Estos flujos se han elaborado considerando cómo actualmente están distribuidas las Direcciones de la ATM y las funciones que ejecutaron hasta diciembre del 2015; por lo que, en el caso de existir algún cambio en la operatividad, habrá la necesidad de actualizar los flujos de la información en la manera que se efectúen dichos cambios.



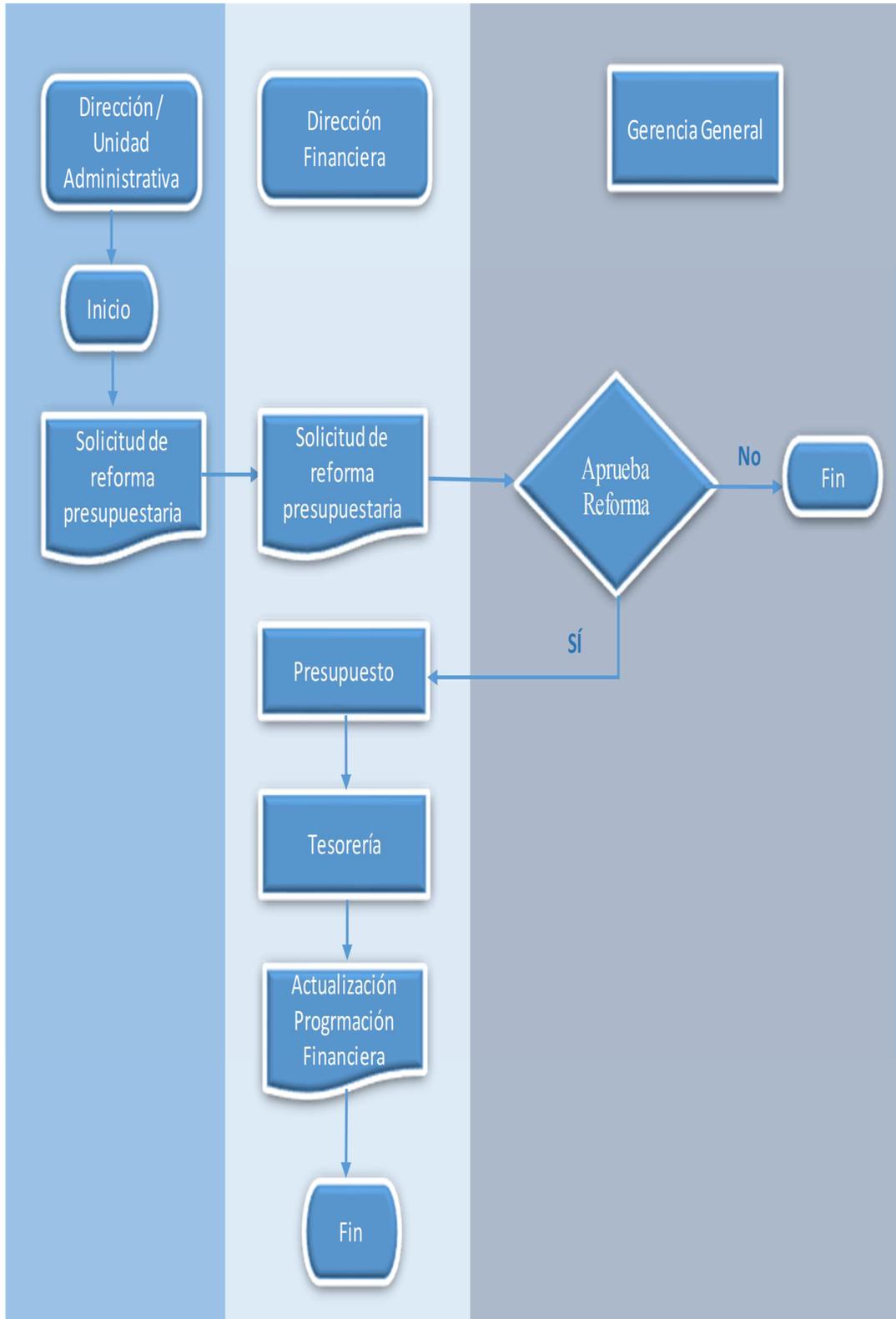
**Figura 15:** Convergencia de la planificación estratégica y la planificación financiera



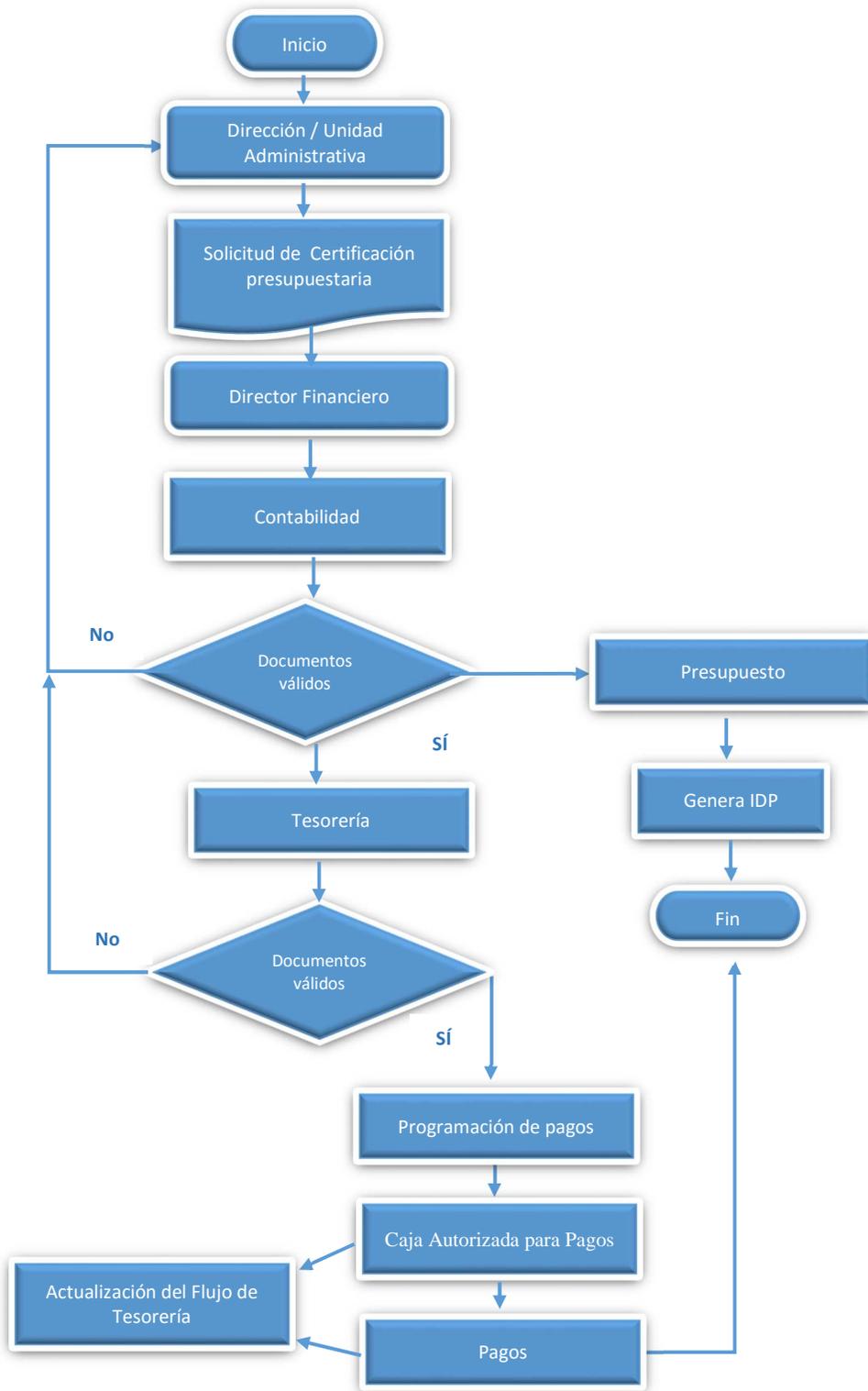
**Figura 16:** Actualización de la Programación Financiera para ingresos



**Figura 17:** Actualización de la Programación Financiera para pagos



**Figura 18:** Actualización de la programación Financiera por Reformas al Presupuesto



**Figura 19:** Proceso de pago ATM

## CAPITULO V

### **APLICACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL PLAN DE DISTRIBUCIÓN DE LOS FONDOS DISPONIBLES PARA PAGOS EN LOS MESES DE AGOSTO DE DICIEMBRE DE 2015.**

#### **5.1 Elaboración del Flujo de caja proyectado**

Es importante manifestar que el Diseño del Plan y la aplicación de sus herramientas son de gran importancia para el control de los ingresos y de los gastos, tal cual como en su experiencia lo manifiesta el BSBA y MBA Miguel Plaza en cuanto al uso del Flujo de Caja como herramienta necesaria para la planificación de la distribución de fondos:

“Es imperativo que sea bien elaborada para ser confiable. Permite saber con anticipación los períodos de superávit y déficit de caja de la institución en el tiempo, esto facilita la planificación anticipada de inversión de recursos sobrantes, o, la obtención de financiamiento de recursos faltantes. No es posible una buena administración de tesorería sin un buen manejo del Flujo de Caja bien elaborado”.

El presupuesto anual especifica los programas, proyectos y actividades con sus costos referenciales que se van a ejecutar durante el año en curso; en función del presupuesto se hace una programación tentativa de ejecución, generalmente de forma mensualizada (existen ciertos programas u actividades que se ejecutarán en el segundo, tercer o cuarto trimestre del año y de conformidad a esto se ajustan en la programación financiera o ejecución del presupuesto); es decir, que el presupuesto se divide para los 12 meses que tiene un ejercicio económico (de enero a diciembre de cada año) y se obtiene un referencial mensual tanto de los ingresos como de los gastos, teniendo conocimiento de los posibles gastos que se van a causar e ingresos que se van a recibir de forma mensual.

Para la elaboración del flujo de caja proyectado se debe partir del presupuesto de ingresos y gastos aprobado para el año 2015, conociendo el

presupuesto se debe de prorratear los ingresos y los gastos en los meses que corresponden al ejercicio fiscal en curso, cabe indicar que lo más conveniente sería realizar el prorrateo en función de la indicado en la matriz presupuestaria, en cuanto a los tiempos de ejecución puesto que en la elaboración del Plan Operativo Anual se debe de especificar el cuatrimestre en el que se va a ejecutar el proyecto, tarea u actividad.

Para efectos de la elaboración de este flujo, se partió sobre la base acumulada del presupuesto ejecutado de enero a julio de 2015, puesto que la aplicación del Plan de Distribución de Fondos se hizo en los meses de agosto a diciembre de 2015; por lo que, el saldo por ejecutar en relación al presupuesto no ejecutado se prorrateó por los 5 meses faltantes del ejercicio económico 2015.

Esta proyección se ajustó en función de lo que se ejecutó, es decir ajustarse a la realidad de conformidad con el transcurrir del tiempo, tomando en cuenta los cambios en las asignaciones presupuestarias y previendo que el flujo de la información sea el indicado a fin de actualizar el flujo de caja ajustándolo a las previsiones más certeras posibles. La siguiente tabla muestra un resumen del Flujo de Caja Proyectado para el año 2015, el Flujo de Caja Proyectado completo se observa en el Apéndice 6.

**Tabla 2** Resumen Flujo de Caja Proyectado 2015 – US\$

INGRESOS	INICIAL	CODIFICADO	EJECUTADO ENERO A JULIO	PROYECTADO				
				AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
CORRIENTES	56,453,202	56,453,202	26,181,772	6,086,208	6,086,208	6,086,208	6,086,208	6,086,208
CAPITAL	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>56,453,202</b>	<b>56,453,202</b>	<b>26,181,772</b>	<b>6,086,208</b>	<b>6,086,208</b>	<b>6,086,208</b>	<b>6,086,208</b>	<b>6,086,208</b>

GASTOS								
CORRIENTES	38,838,707	38,064,148	5,349,659	6,542,898	6,542,898	6,542,898	6,542,898	6,542,898
INVERSION	10,210,000	9,625,995	42,731	1,916,653	1,916,653	1,916,653	1,916,653	1,916,653
CAPITAL	7,404,495	8,763,060	886,337	1,575,344	1,575,344	1,575,344	1,575,344	1,575,344
<b>TOTAL</b>	<b>56,453,202</b>	<b>56,453,202</b>	<b>6,278,727</b>	<b>10,034,895</b>	<b>10,034,895</b>	<b>10,034,895</b>	<b>10,034,895</b>	<b>10,034,895</b>

<b>SUPERÁVIT/ DEFICIT</b>	<b>0</b>	<b>19,903,045</b>	<b>-3,948,687</b>	<b>-3,948,687</b>	<b>-3,948,687</b>	<b>-3,948,687</b>	<b>-3,948,687</b>	<b>-3,948,687</b>
<b>ACUMULADO</b>	<b>0</b>	<b>19,903,045</b>	<b>15,954,358</b>	<b>12,005,671</b>	<b>8,056,984</b>	<b>4,108,297</b>	<b>159,610</b>	

Se observa que el monto total del presupuesto inicial de ingresos y de gastos son iguales, puesto que el presupuesto se elabora en función de los ingresos proyectados. Al pasar los meses de enero a julio, se produjeron cambios en la matriz presupuestaria, por lo que la columna de codificado muestra a la fecha de corte los nuevos montos aprobados, cabe indicar que a niveles de totales no se han modificado, sino a nivel de partidas.

Sobre la diferencia entre el presupuesto codificado y el ejecutado de enero a julio se hizo la estimación de los valores que están pendientes de ejecución para el ejercicio económico 2015, dividiendo ese saldo para los cinco meses restantes del año y obteniendo de esa forma el valor presupuestario mensualizado proyectado de ingresos y gastos.

## **5.2 Elaboración de la Programación de Pagos**

Cómo se indicó en el Capítulo IV, cuando la tesorería recibe comprobantes de egresos con sus respectivos soportes del área de contabilidad, se procede a la revisión de la documentación recibida, y si cumple con las Normas Técnicas de Tesorería 403-08, se procede al envío de un email al proveedor a fin de que este se acerque a la Tesorería de la ATM y firme el comprobante de egreso.

Generalmente, los proveedores locales, es decir los que tiene domicilio en la ciudad de Guayaquil, una vez que reciben el email de parte de la Tesorería de la ATM, proceden con lo requerido entre 2 a 3 días hábiles. Sin embargo, aquellos proveedores que se encuentran fuera de la ciudad de Guayaquil, se les envía a pedido de los mismos, el comprobante de egreso en archivo digital, a fin de que lo impriman y lo remitan físicamente a las oficinas de la ATM, tomando un tiempo aproximado de 3 a 5 días hábiles.

Cabe recordar que mientras no se firme el comprobante de egreso, no se procede a colocar el pago en dentro de la programación para pagos, por lo que una vez que el comprobante de egreso ha sido firmado por el proveedor beneficiario, se

incluye en un listado para su respectiva transferencia bancaria, en función de la caja autorizada disponible para pagos.

Debido a que la programación de pagos está ligada a la caja autorizada para pagos, se debe considerar hacer la programación de los pagos por cada 7 días; por lo que, existirán 5 programaciones de pagos en un mes, correspondientes a las 5 cajas autorizadas que se elaboran igualmente de forma mensual.

Para la elaboración de la tabla de programación de pagos, se ha considerado presentar el nombre del beneficiario del pago, la fecha de programación del pago, que corresponde a la fecha en la que se coloca el pago una vez que ha sido firmado el comprobante de egreso respectivo por el proveedor, la fecha del pago, que corresponde a la fecha en que se hace la transferencia bancaria a la cuenta del proveedor beneficiario, un detalle para identificar el proceso del pago y el valor en dólares a transferir.

Esto con la finalidad de poder identificar de forma inmediata cuando se requiera consultar sobre el pago transferido a un beneficiario y a su vez esta información sirva para el archivo que se debe de mantener acerca de la ejecución de los contratos, puesto que identificando el proceso, se puede actualizar de forma más ágil el mencionado archivo; puesto que como se indicado el sistema administrativo – contable no contienen un módulo que permita actualizar la información de forma automatizada.

La siguiente tabla muestra la programación de pagos de la semana del 1 al 17 de agosto de 2015; la programación de pagos de las siguientes semanas del mes de agosto y la programación de pagos de los meses de septiembre a diciembre de 2015 se detalla en el Apéndice 7, mismas que se elaboraron con como parte de la aplicación del Plan de Distribución de Fondos disponibles para pagos de agosto a diciembre de 2015.

**Tabla 3** Programación de Pagos mes de agosto 2015 – semana del 1 al 17 de agosto de 2015

PROGRAMACIÓN DE PAGOS MES DE AGOSTO					
SEMANA 1 DEL 1 AL 7 DE AGOSTO DE 2015					
No .	Beneficiario	Programación del Pago	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	MUNDO TURISMO	30/07/2015	03/08/2015	PASAJES AEREOS	4,318.18
2	SGS - REVISIONES TECNICAS	30/07/2015	03/08/2015	RTV-VU-RV	81,840.50
3	SGS - REVISIONES TECNICAS	30/07/2015	03/08/2015	EPMTG-GG-CP-2015-001	1,203.81
4	CORTEZ GARCIA RICHARD ALFREDO	04/08/2015	05/08/2015	MOBILIARIO OFICINAS	7,544.85
5	ECOCONSTRU SA	04/08/2015	05/08/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-007	6,137.66
6	MATAMOROS FERAUD XAVIER	04/08/2015	05/08/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-009	406.40
7	OCAMPO CHIQUITO LUIS	05/08/2015	05/08/2015	RE-EPMTG-03-2015	55,763.16
8	EMPLEADOS ATM	05/08/2015	05/08/2015	ROL DE PAGOS ACT	56,050.00
9	EMPLEADOS ATM	06/08/2015	06/08/2015	ROL DE PAGOS ACT	380.00
10	ACEVEDO GUTIERREZ JAIME	04/08/2015	06/08/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	2,520.00
11	CLEAN STAR SA	06/08/2015	06/08/2015	SIE-EPMTG-004-2014	5,144.22
12	ONIERT SA	06/08/2015	06/08/2015	RE-CCD-EPMTG-012-2015	264,318.02
13	PARRALES PONCE KERLLY	04/08/2015	06/08/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	720.00
14	ANDEANECUADOR	29/07/2015	06/08/2015	CDC-EPMTG-001-2015	44,000.00
15	BM TOUR	06/08/2015	07/08/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-031	1,456.94
16	CEPEDA VARAS JULIO	07/08/2015	07/08/2015	SERVICIOS PERSONALES	2,650.74
17	GHIRBERTY SA	06/08/2015	07/08/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-052	7,315.20
18	MERA VEGA GEOMAYRA	07/08/2015	07/08/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	2,348.10
19	VARAS RENDON ENRIQUE	07/08/2015	07/08/2015	SERVICIOS PERSONALES	3,048.00
20	TORRES VIEJO ADAN	07/08/2015	07/08/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	2,650.74
21	EMPLEADOS ATM	05/08/2015	07/05/2015	ROL DE PAGOS ACT	\$ 475.00
<b>TOTAL</b>					<b>550,291.52</b>

El valor totalizado de la programación de pagos para la semana del 1 al 7 de agosto de 2015, es el valor que se traslada a la caja autorizada para pagos como el rubro pagos programados de la semana 1, y así la programación de pagos del 8 al 14 de agosto de 2015, por el valor totalizado, se traslada a la caja autorizada de la semana 2 del mismo mes.

Esta mecánica se aplica para la elaboración de la programación de pagos, teniendo presente que el valor totalizado de cada semana debe de cotejarse con los valores disponibles en la caja autorizada para pagos de la semana que corresponda, y en caso de contarse con el disponible suficiente para el pago esas obligaciones, ese valor totalizado deberá trasladarse a la caja autorizada para pagos de la semana en cuestión.

### **5.3 Elaboración de la Caja Autorizada para Pagos**

De conformidad a lo indicado en el Capítulo IV, se ha definido que la caja autorizada para pagos de la ATM corresponde al valor máximo disponible para realizar pagos que se encuentren en el listado de la programación de pagos, y que para determinar la caja autorizada para pagos se debe considerar el saldo inicial del efectivo disponible del mes anterior (o del ejercicio económico anterior en el caso de cierre y apertura de ejercicio económico), en este caso el valor a utilizar es el saldo final del BCE reflejado al cierre del mes de julio de 2015.

En base a lo descrito, se elaboró la caja autorizada para pagos para el mes de agosto de 2015, recordando que en un mes se deben elaborar 5 cajas correspondientes a cada una de las semanas que generalmente componen un mes y las siguientes tablas muestran los resultados obtenidos.

El saldo disponible para pagos mes anterior, corresponde al saldo del estado de cuenta bancario del BCE al cierre de Julio de 2015; a partir de éste, se ha restado la provisión para pagos al IESS que corresponde a los valores que fueron proporcionados por el área de contabilidad y dicha diferencia se constituye en la Caja Autorizada para Pagos de la semana 1 del mes de agosto de 2015.

**Tabla 4** Caja Autorizada para Pagos – Semana 1 -Agosto 2015

CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS MES DE AGOSTO 2015		
SEMANA 1 DEL 1 AL 7 DE AGOSTO		
	DETALLE	US\$
(+)	SALDO DISPONIBLE PARA PAGOS MES ANTERIOR	19,934,637.26
(-)	PROVISIÓN PAGOS AL IESS	40,120.32
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 1	19,894,516.94
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 1	550,291.52
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 1	65.40
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 1	19,344,160.02
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 1	242,359.53
(+)	DEVOLUCIONES SPI	760.00
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 1	19,587,279.55

Conociendo el valor de la Caja Autorizada para pagos de la Semana 1, se cotejan con los pagos programados recibidos a ese fecha, y se verifica que el monto a pagar no sea superior al valor de la caja; la caja autorizada de la semana 1 es de US\$19,894,516.94 y el valor de los pagos programados de la Semana 1 es de US\$ 550,291.52; estos pagos representan el 2.77% de los fondos disponibles, por lo que claramente el monto no ha sobrepasado el valor de la caja autorizada y por lo tanto se debe proceder con los pagos respectivos.

El valor que corresponde a los pagos programados se toma del listado de la programación de pagos de la semana 1 del mes de agosto de 2015 presentados en la Tabla 3, al cierre de la semana 1 del mes de agosto, se debe de restar el valor correspondiente a los pagos programados, de la caja autorizada de pagos de la semana 1, puesto que ya fueron ejecutados o transferidos en las cuentas de los proveedores beneficiarios.

Los débitos registrados en el estado de cuenta del BCE con corte a ese fecha, también deben de restarse del valor de la caja autorizada de pagos de la semana 1, a fin de obtener el saldo disponible al final del semana 1, al cual se le debe de sumar

las recaudaciones transferidas efectivamente al BCE por las instituciones con las que la ATM tiene convenio de recaudación con corte a esa fecha.

Las recaudaciones semanales recibidas como transferencias de las instituciones recaudadores de la ATM en el BCE, como ya se ha mencionado, se obtienen del Reporte Control de Ingresos de Recaudaciones que elabora la Tesorería de la ATM, este análisis, es el correspondiente al mes de agosto de 2015 y los meses restantes a diciembre de 2015, se presentan en el Apéndice 8.

Como último ítem se debe sumar, de ser el caso, las transferencias rechazadas por el BCE (Devoluciones SPI), que aparecen como un crédito en los movimientos de la cuenta con, dando como resultado el Saldo Caja Autorizada para pagos semana 1, mismo que constituye el saldo inicial para la Caja Autorizada para pagos de la semana 2, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 5** Caja Autorizada para Pagos – Semana 2 - Agosto 2015

CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS MES DE AGOSTO 2015		
SEMANA 2 DEL 8 AL 14 DE AGOSTO		
	DETALLE	US\$
(+)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 2	19,587,279.55
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 2	19,587,279.55
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 2	451,659.66
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 2	77.10
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 2	19,135,542.79
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 2	182,358.17
(+)	DEVOLUCIONES SPI	95.00
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 2	19,317,995.96

Generalmente en la Caja autorizada para Pagos de la semana 2 de cualquier mes, no se incluye una resta por provisiones de pago al IESS, o al SRI, puesto que por las fechas de los débitos automáticos, éstos se pagan en la primera y cuarta

semana del mes corriente; sin embargo de ser el caso, se incluirá la casilla del débito; de igual forma que la caja autorizada de la semana 1, se deben de cotejar que los valores de la caja autorizada no sean inferiores a los presentados en la programación de pagos de la semana correspondiente.

Al finalizar la semana 2 se debe de restar los pagos programados de la semana 2 y los débitos por comisiones bancarias registrados en el BCE de la misma semana, para obtener el saldo disponible al final de la semana 2. A este saldo se le debe de sumar la recaudación efectivamente transferida de las instituciones bancarias con las que la ATM tiene convenios de recaudación por la semana en análisis; y por último, sumarle las transferencias rechazadas del BCE, en el caso de que existiere alguna. De esta forma se obtiene el nuevo saldo de caja autorizada para pagos de la semana 2, mismo saldo que se constituye en el inicial para la caja autorizada para pagos de la semana 3.

**Tabla 6** Caja Autorizada para pagos – Semana 3 - Agosto 2015

CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS MES DE AGOSTO 2015		
SEMANA 3 DEL 15 AL 21 DE AGOSTO		
	DETALLE	US\$
(+)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 2	19,317,995.96
(-)	RETENCIÓN IMPUESTO 5 POR MIL	3,939.52
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 3	19,314,056.44
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 3	507,798.14
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 3	3.30
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 3	18,806,255.00
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 3	255,912.38
(+)	DEVOLUCIONES SPI	231.60
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 3	19,062,398.98

Como se puede observar, en esta caja autorizada para pagos se ha incluido el valor correspondiente al débito por la retención del impuesto del 5 por mil, mismo

que generalmente se debita después del día 20 de cada mes en montos iguales; restado el valor del impuesto se obtiene el valor de la caja autorizada para pagos de la semana 3.

Con este valor se debe comparar los pagos programados de la semana 3 y determinar que los valores de la caja autorizada no sean inferiores a los presentados en la programación de pagos de la semana correspondiente para proceder a realizar los pagos en función de ese listado.

Al finalizar la semana 3 se debe de restar los pagos programados de la semana 3 y los débitos por comisiones bancarias registrados en el BCE de la misma semana, para obtener el saldo disponible al final de la semana 3. A este saldo se le debe de sumar la recaudación efectivamente transferida de las instituciones con las que la ATM tiene convenios de recaudación por la semana en análisis; y por último, sumarle las transferencias rechazadas del BCE, en el caso de que existiere alguna.

**Tabla 7** Caja Autorizada para pagos – Semana 4 - Agosto 2015

CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS MES DE AGOSTO 2015		
SEMANA 4 DEL 22 AL 28 DE AGOSTO		
	DETALLE	US\$
(+)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 3	19,062,398.98
(-)	PROVISIÓN PAGO AL SRI	68,507.51
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 4	18,993,891.47
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 4	252,650.86
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 4	15.20
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 4	18,741,225.41
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 4	348,016.70
(+)	DEVOLUCIONES SPI	0.00
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 4	19,089,242.11

De esta forma se obtiene el nuevo saldo de caja autorizada para pagos de la semana 3, mismo saldo que se constituye en el inicial para la caja autorizada para pagos de la semana 4. Con el valor correspondiente a la caja autorizada para pagos de la semana 4 se debe comparar los pagos programados de la semana 4 y determinar que los valores de la caja autorizada no sean inferiores a los presentados en la programación de pagos de la semana correspondiente para proceder a realizar los pagos en función de ese listado.

Al finalizar la semana 4 se debe de restar los pagos programados de la semana 4 y los débitos por comisiones bancarias registrados en el BCE de la misma semana, para obtener el saldo disponible al final de la semana 4. A este saldo se le debe de sumar la recaudación efectivamente transferida de las instituciones con las que la ATM tiene convenios de recaudación por la semana en análisis; y por último, sumarle las transferencias rechazadas del BCE, en el caso de que existiere alguna.

De esta forma se obtiene el nuevo saldo de caja autorizada para pagos de la semana 4, mismo saldo que se constituye en el inicial para la caja autorizada para pagos para la semana 5.

**Tabla 8** Caja Autorizada para pagos – Semana 5 - Agosto 2015

CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS MES DE AGOSTO 2015		
SEMANA 5 DEL 29 AL 31 DE AGOSTO		
	DETALLE	US\$
(+)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 4	19,089,242.11
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 5	19,089,242.11
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 5	293,516.26
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 5	66.15
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 5	18,795,659.70
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 5	81,426.55
(+)	DEVOLUCIONES SPI	0.00
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 5	18,877,086.25

Con el valor correspondiente a la caja autorizada para pagos de la semana 5 se debe comparar los pagos programados de la semana 5 y determinar que los valores de la caja autorizada no sean inferiores a los presentados en la programación de pagos de la semana correspondiente para proceder a realizar los pagos en función de ese listado.

Al finalizar la semana 5 se debe de restar los pagos programados de la semana 5 y los débitos por comisiones bancarias registrados en el BCE de la misma semana, para obtener el saldo disponible al final de la semana 5. A este saldo se le debe de sumar la recaudación efectivamente transferida de las instituciones con las que la ATM tiene convenios de recaudación por la semana en análisis; y por último, sumarle las transferencias rechazadas del BCE, en el caso de que existiere alguna.

De esta forma se obtiene el nuevo saldo de caja autorizada para pagos de la semana 5, mismo saldo que se constituye en el inicial para la caja autorizada para pagos del mes siguiente. Básicamente la mecánica y metodología utilizada en la elaboración de la caja autorizada para pagos de cada mes es la misma.

Debe tenerse presente la consideración de los débitos y créditos que se registran en el estado de cuenta del BCE, a fin de comprobar su procedencia y de ser necesario, en el caso de detectar valores que no corresponden, hacer el respectivo seguimiento y averiguaciones del caso.

Con la aplicación del Plan de Distribución de fondos disponibles para pago, se elaboraron las Cajas Autorizadas para pagos para los meses de septiembre a diciembre de 2015, a fin de conocer los saldos disponibles para pagos, y cumplir con las disposiciones vigentes sobre la programación y caja autorizada para pagos; las cuales constan en el Apéndice 9.

#### **5.4 Actualización del Flujo de Caja y Flujo de Tesorería.**

Para la actualización del flujo de caja, se registró los valores que se ejecutaron tanto en ingresos como gastos a nivel de partida presupuestaria, esta actualización a nivel de ingresos se hizo mediante la revisión semanal de los valores

recaudados y cotejados con el reporte de presupuesto, mismos que se obtienen de los reportes de cobros generados por el sistema axis.

Por los servicios de ventanilla única, registro vehicular, la revisión técnica vehicular y sus multas asociadas, la información obtenida en los reportes de cobros constituyen el valor del ingreso, puesto que estos servicios no generan cuentas por cobrar que permanezcan pendientes de cobro, sino que al contrario, estas se registran como ingresos, al momento que el usuario pago el servicio.

Al contrario, los valores que se generan por multas de control de tránsito y multas de ordenanza municipales en materia de tránsito, como la multa por invasión al carril de uso exclusivo del Sistema de Transportación Pública Masiva conocido como la Metrovía, generan una cartera por cobrar bastante alta y en los reportes de cobros como su nombre lo indica, los valores reflejados por esos multas corresponden a dineros efectivamente recaudados.

Actualmente la ATM no cuenta con sistema automatizado que gestione la cartera por cobrar, sino que al finalizar el mes, la Dirección de Informática suministra la información de la cartera generada por las multas de control de tránsito y multas de ordenanzas municipales, misma que sirve para hacer el registro correspondiente y cargar al ingreso los valores de esa cartera, esto significa que al finalizar el mes se registrará el valor faltante, puesto que una parte se registra por los valores que han sido recaudados.

Por lo que se procedió a hacer las correspondientes actualizaciones del flujo de caja de forma semanal, y a su vez que esta actualice el flujo mensual en la medida que se dispuso de la información; la Dirección de Asesoría Jurídica actualmente suministra los contratos firmados de la ATM, información que sirve para actualizar el flujo de caja proyectado.

Con los valores que son devengados contablemente, se actualizó el flujo real, puesto que contabilidad remite a Tesorería los documentos soportes del pago, con lo que se conoce el valor que ha sido registrado. La siguiente tabla muestra el

Resumen del Flujo de Caja Ejecutado, en el Apéndice 10 se muestra el Flujo de Caja Ejecutado en detalle.

**Tabla 9** Resumen Flujo de Caja Ejecutado 2015

INGRESOS	CODIFICADO	EJECUCIÓN ACUMULADA	EJECUTADO DE ENERO A JULIO	EJECUTADO DE AGOSTO A DICIEMBRE				
				AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CORRIENTES	46,764,569.62	46,764,569.62	26,181,772.02	1,712,726.38	3,806,259.48	4,474,453.56	5,410,711.32	5,178,646.86
TOTAL	46,764,569.62	46,764,569.62	26,181,772.02	1,712,726.38	3,806,259.48	4,474,453.56	5,410,711.32	5,178,646.86
<b>GASTOS</b>								
CORRIENTES	32,511,085.99	15,608,511.19	5,349,658.56	2,167,619.70	1,991,438.79	1,836,398.16	1,832,162.48	2,431,233.50
INVERSION	7,028,506.42	786,226.26	42,731.00	0.00	45,857.50	61,979.52	475,728.77	159,929.47
CAPITAL	7,224,977.21	2,819,415.00	886,337.40	960,437.00	437,623.60	75,630.78	10,981.50	448,404.72
TOTAL	46,764,569.62	19,214,152.45	6,278,726.96	3,128,056.70	2,474,919.89	1,974,008.46	2,318,872.75	3,039,567.69
SUPERÁVIT/ DÉFICIT	0.00	27,550,417.17	19,903,045.06	-1,415,330.32	1,331,339.59	2,500,445.10	3,091,838.57	2,139,079.17
ACUMULADO	0.00	27,550,417.17	19,903,045.06	18,487,714.74	19,819,054.33	22,319,499.43	25,411,338.00	27,550,417.17

El Flujo de Caja Proyectado y el Real o Ejecutado deben de actualizarse por partida presupuestaria, puesto que es la forma mediante la cual se obtiene información más precisa en cuanto a la ejecución o pago de los rubros reflejados en el flujo, lo que permiten también mover la programación financiera a nivel de partida y por valores globales.

De esta forma, los proyectos y programas se identifican de forma más ágil, información a nivel de tipo de ingreso y tipo de gastos para efectos de la presentación de informes. Adicionalmente, es necesario hacer la segregación del fondo general de ingresos que se presentan como ejecutados en el flujo de caja, a fin de conocer los valores que representan ingresos de efectivo, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 10** Segregación de Ingresos Flujo de Caja 2015

SEGREGACION DEL FONDO GENERAL DE INGRESOS	EJECUTADO DE ENERO A JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
<b>EFFECTIVO</b>							
INGRESOS TASAS Y MULTAS RECAUDACION EFECTIVA	5,727,423.80	1,167,030.32	1,463,067.18	1,546,760.59	1,528,424.57	3,159,735.40	14,592,441.86
TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO CENTRAL	0.00	0.00	1,228,678.00	1,228,150.29	1,104,136.92	867,995.57	4,428,960.78
TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO CENTRAL ANTICIPO	16,954,754.15	149,742.00	200,000.00	500,000.00	40,642.49	100,000.00	17,945,138.64
OTROS SALDOS	2,108,455.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,108,455.11
<b>TOTAL EFECTIVO</b>	<b>24,790,633.06</b>	<b>1,316,772.32</b>	<b>2,891,745.18</b>	<b>3,274,910.88</b>	<b>2,673,203.98</b>	<b>4,127,730.97</b>	<b>39,074,996.39</b>
<b>NO EFECTIVO</b>							
DESCUENTOS EN RTV	70,790.60	11,887.20	17,742.97	14,627.83	12,481.14	18.48	127,548.22
INGRESOS TASAS Y MULTAS EN CUENTAS POR COBRAR	1,304,893.42	384,066.86	896,451.34	1,183,447.99	1,412,576.16	2,351,548.94	7,532,984.71
VENTA DE BASES	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00
OTROS	4,784.94	0.00	280.99	1,466.86	3,092.53	8,705.98	18,331.30
INCUMPLIMIENTOS DE CONTRATOS	10,620.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,620.00
INDEMNIZACIONES POR SINIESTROS	0.00	0.00	39.00	0.00	0.00	0.00	39.00
<b>TOTAL NO EFECTIVO</b>	<b>1,391,138.96</b>	<b>395,954.06</b>	<b>914,514.30</b>	<b>1,199,542.68</b>	<b>1,428,149.83</b>	<b>2,360,273.40</b>	<b>7,689,573.23</b>
<b>TOTAL INGRESOS FLUJO DE CAJA</b>	<b>26,181,772.02</b>	<b>1,712,726.38</b>	<b>3,806,259.48</b>	<b>4,474,453.56</b>	<b>4,101,353.81</b>	<b>6,488,004.37</b>	<b>46,764,569.62</b>

Con la base de este Flujo de caja, se conoce el Superávit o déficit a nivel presupuestario; por lo que es necesario elaborar el Flujo de Tesorería, a fin de determinar el efectivo disponible; y a su vez, determinar el exceso o déficit en saldos, para establecer cuánto efectivo hace falta para cumplir con las obligaciones económicas y si existe un exceso. Únicamente se toma en consideración las recaudaciones en efectivamente recibidas en las cuentas bancarias, no se considera el valor de las cuentas por cobrar.

Puesto que si hubiese el cobro efectivo de una cuenta por cobrar, esta se ve reflejada en el reporte de cobros diarios y por ende su respectivo depósito o acreditación en las cuentas bancarias de recaudación institucional. Se consideran los saldos en el BCE y las transferencias en tránsito de los bancos recaudadores,

entendiéndose como tales, aquellos valores que aún no han sido transferidos a la cuenta del BCE, pero que ya están acreditados en las cuentas de los bancos recaudadores de la ATM, mismos que se observan en el Apéndice 8.

Existen ingresos que son recaudados inmediatamente, como por ejemplo los valores por multas de tránsito en cartera por cobrar, otros que son saldos contables por descuentos a servidores públicos o multas a contratistas, los cuales no constituyen una entrada de efectivo, sino que juega a nivel de saldos entre ingresos y gastos.

Al momento de hacer el respectivo egreso se descargan de la cuenta por cobrar originadas en los descuentos, y se transfiere el valor neto; por ende esa salida de efectivo se registra en el Flujo de Tesorería y finalmente ingresos que se registran y quedan pendientes en cuenta por cobrar, por valores de multas en materia de tránsito.

Los valores efectivamente recaudados son tomados del reporte de recaudación acumulada que elabora la Tesorería de la ATM, (Apéndice 11), sin embargo existe variación entre lo reportado como efectivamente recaudado y lo registrado como recaudación efectiva en el banco; puesto que, aunque los valores han sido conciliados y ambos son iguales, estos son depositados en fechas posteriores a la emisión el reporte de cobros, entre 2 a 3 días hábiles.

Así por ejemplo lo reportado en el axis como cobro en el día 1 es verificado ese saldo con lo reportado en el banco después de 2 a 3 días hábiles, pero haciendo la conciliación diaria entre el axis y lo reportado por el banco y verificando que la misma sea transferidas a los bancos recaudadores y a su vez éstos transfieran los valores al BCE, el flujo de la recaudación es correcto; aunque al cierre del mes el valor registrado como ingreso de recaudación efectiva sea diferente al saldo bancario reportado como recaudación a la misma fecha de cierre.

**Tabla 11** Flujo de Tesorería Agosto a Diciembre de 2015

FLUJO DE TESORERÍA					
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CRÉDITOS					
INGRESOS EN EFECTIVO	1,110,073.33	1,430,950.54	1,543,267.13	1,433,230.05	2,944,954.71
TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO CENTRAL	0.00	1,228,678.00	1,228,150.29	1,104,136.92	867,995.57
DEVOLUCIONES SPI	1,086.60	3,127.48	753.90	2,601.13	40,547.91
TOTAL CRÉDITOS	1,111,159.93	2,662,756.02	2,772,171.32	2,539,968.10	3,853,498.19
DÉBITOS					
DEBITOS SRI	68,507.51	110,910.65	89,847.28	0.00	64,686.29
DEBITOS IEES	40,120.32	201,993.10	209,172.34	212,569.20	260,801.64
DEBITOS COMISIONES BANCARIAS	227.15	168.00	182.10	177.25	203.75
PAGOS EJECUTADOS	2,055,916.44	3,105,280.67	1,691,613.29	1,621,131.04	3,334,638.57
IMPUESTO 5 POR MIL	3,939.52	3,939.52	3,939.52	3,939.52	3,939.49
TOTAL DÉBITOS	2,168,710.94	3,422,291.94	1,994,754.53	1,837,817.01	3,664,269.74
SALDO INICIAL DISPONIBLE EN BCE	19,934,637.26	18,877,086.25	18,117,550.33	18,894,967.12	19,597,118.21
SALDO FINAL DISPONIBLE EN BCE	18,877,086.25	18,117,550.33	18,894,967.12	19,597,118.21	19,786,346.66
TRANSFERENCIAS EN TRÁNSITO BCOS RECAUDADORES	144,589.92	160,903.33	140,784.75	203,730.17	352,845.49
<b>TOTAL DISPONIBLE EN EFECTIVO</b>	<b>19,021,676.17</b>	<b>18,278,453.66</b>	<b>19,035,751.87</b>	<b>19,800,848.38</b>	<b>20,139,192.15</b>
<b>DETERMINACIÓN DE EXCESO O DEFICIT EN SALDOS</b>					
SALDOS CERTIFICADOS Y NO DEVENGADOS	13,187,702.37	11,932,017.48	11,044,132.91	10,374,968.27	8,184,040.63
IVA 12%	1,582,524.28	1,431,842.10	1,325,295.95	1,244,996.19	982,084.88
TOTAL SALDOS POR EJECUTAR	14,770,226.65	13,363,859.58	12,369,428.86	11,619,964.46	9,166,125.51
PASIVOS	4,360,136.68	4,345,618.76	3,781,018.23	2,510,154.80	3,722,638.41
ANTICIPOS NO DEVENGADOS	2,788,912.33	2,973,172.23	2,945,313.99	2,673,646.45	2,620,187.92
<b>TOTAL SALDOS COMPROMETIDO</b>	<b>16,341,451.00</b>	<b>14,736,306.11</b>	<b>13,205,133.10</b>	<b>11,456,472.81</b>	<b>10,268,576.00</b>
<b>EXCESO O DÉFICIT EN SALDOS</b>	<b>2,680,225.17</b>	<b>3,542,147.55</b>	<b>5,830,618.77</b>	<b>8,344,375.57</b>	<b>9,870,616.16</b>

Esta tabla muestra el Flujo de Tesorería preparada por los meses de agosto a diciembre del 2015, considerando los detalles descritos anteriormente, cabe indicar que el saldo final disponible del BCE, coincide con el saldo final de la última

caja autorizada para pagos de cada mes, puesto que la caja autorizada para pagos y el Flujo de Tesorería se relacionan entre sí.

Para la determinación del exceso o déficit en saldos, como primer punto se ha considerado los saldos certificados y no devengados, este saldo es la diferencia entre los valores certificados a la fecha de corte y los valores que han sido devengados o ejecutados a la misma fecha de corte. Este se debe a que en contratación pública el inicio corresponde a la emisión de un certificación presupuestaria, que es la que da fe de que los valores existen para cubrir las obligaciones de pago por los bienes o servicios que se van a adquirir.

Por lo tanto, cuando se emite una certificación presupuestaria básicamente indica el inicio de una contratación, para la actualización de esta información es necesario que la Dirección de Asesoría Jurídica remita los contratos firmados al área de Tesorería. Contable y presupuestariamente se registra como devengado o ejecutado cuando el área requirente solicita el pago del bien o servicio contratado contra la presentación de la documentación soporte y la factura respectiva.

Esto significa que aunque existan contrataciones por valores determinados, contable y presupuestariamente solo se registra la parte que ha sido legal y efectivamente ejecutada, lo cual es correcto, puesto que no se puede pagar por algo que no ha sido recibido a entera satisfacción de las instituciones públicas; pero para efectos de Flujo de Tesorería, es necesario conocer los valores que la institución necesita para cubrir sus obligaciones contraídas aunque no se paguen inmediatamente.

Como segundo punto, a los saldos certificados y no devengados se les debe agregar el valor del IVA, puesto que como se ha indicado en el Capítulo IV, actualmente el IVA se carga como una cuenta por cobrar, y no se registra en el gasto; por lo que la ejecución presupuestaria y los registros contables no registran el IVA y por ende el Flujo de Caja Proyectado y Ejecutado no revela el valor del IVA, pero sí constituye una salida de efectivo, por lo que se debe considerar este valor en el Flujo de Tesorería.

Como tercer punto se debe considerar los valores que al final del mes se registran como Pasivos, por lo que se coordinó con contabilidad a fin de conocer ese saldo, como se muestra en el Apéndice 12, y considerarlo en el Flujo de Tesorería; este valor se debe considerar, puesto que los saldos que se reflejan en las cuentas por pagar no han sido descargados porque no se han generado los comprobantes de egresos respectivos, por lo tanto constituye una deuda que no ha sido pagada.

Este análisis se define en que en contratación pública, primeramente se registra el gasto contra una cuenta por pagar, registro conocido como comprobante CUR, (comprobante único de registro) y posteriormente se descarga la cuenta por pagar contra la cuenta bancos; esta descarga se realiza cuando se genera el comprobante de egreso.

Como cuarto punto, se debe de sumar los anticipos entregados a los proveedores de bienes o servicios, puesto que son valores que a la fecha no se han devengado en los pagos correspondientes a ese bienes o servicios contratados, esto es, que si se otorgó un anticipo a un proveedor, al momento de registro contable del pago, se debe descontar el anticipo entregado al proveedor y pagar el saldo. El resultado de esta operación se la ha denominado Total Saldos Comprometidos, monto que se restará del total disponible en efectivo y como resultado final se conocerá el exceso o déficit en saldos.

Adicionalmente, se debe considerar reportar a manera informativa las certificaciones futuras, puesto que el presupuesto tiene fecha de vigencia anual por el periodo del 1 de enero hasta el 31 de diciembre de cada año y existen contrataciones que sobrepasan ese lapso de tiempo; por ejemplo, se contrata un servicio de alquiler de un local de oficinas por un año, mismo contrato inicial en agosto del año en curso y terminaría en julio del año siguiente, por lo que se debe de emitir una certificación futura, por el valor que se va a contratar en el año siguiente fuera del periodo fiscal en curso.

Aunque durante el año fiscal en curso no haya salidas de efectivo por las certificaciones futuras, es necesario tenerla en cuenta a fin de conocer los valores

pendientes que se tendrán que pagar en las fechas convenidas, puesto que si no se las considera, podría suscitarse un desfase del efectivo necesario cuando llegue la fecha de pago.

Estas certificaciones futuras se incluyen en el presupuesto del año siguiente a fin de que las obligaciones puedan ser canceladas, cabe indicar que de acuerdo a la vigencia tecnológica (Decreto Ejecutivo 1515, 2013), donde se establece la obligatoriedad de contratar el mantenimiento preventivo y correctivo para los equipos informáticos, de impresión, vehículos y equipos médicos por la vida útil de los mismos, que varían de entre 3 a 5 años.

**Tabla 12** Saldo de Flujo de Tesorería descontando certificaciones futuras

INFORMATIVO CIERRE DICIEMBRE 2015	
EXCESO O DÉFICIT EN SALDOS	9,870,616.16
CERTIFICACIONES FUTURAS	4,492,309.69
IVA 12%	539,077.16
TOTAL CERTIFICACIONES FUTURAS	5,031,386.85
<b>SALDO DESCONTANDO CERTIFICACIONES FUTURAS</b>	<b>4,839,229.30</b>

Para la ejecución de ambos flujos, de Caja y de Tesorería, se actualizó la información de la mejor forma posible, puesto que aunque el Plan indica que se debe actualizar de forma inmediata, la realidad, es que sin una herramienta informática que permita la actualización de forma automática, resulta bastante tedioso el cumplimiento de la actualización mencionada, puesto que no se cuenta con la información al día.

Al final de cada mes se realizó el cotejo entre la información de tesorería con lo emitido en los balances de contabilidad y la ejecución presupuestaria a fin de coordinar los saldos requeridos a nivel de contable y presupuestario que se utilizan y verifican con la información del Flujo de Tesorería.

## CAPITULO VI

### ANÁLISIS FINANCIERO DEL PLAN DE DISTRIBUCIÓN DE FONDOS APLICADO DE AGOSTO A DICIEMBRE DE 2015

La aplicación del Plan de Distribución de Fondos de la ATM por los meses de agosto a diciembre de 2015, se elaboró el Flujo de Caja Proyectado, mismo que se actualizó y se hizo la segregación del fondo general de ingresos en ingresos efectivos y egresos no efectivos, mostrados en la Tabla 10; y con los datos obtenidos podemos observar lo siguiente:

**Tabla 13** Comparativo entre ingresos de recaudación efectiva y gastos 2015

	EJECUTADO DE ENERO A JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL GASTOS	6,278,726.96	3,128,056.70	2,474,919.89	1,974,008.46	2,318,872.75	3,039,567.69
TOTAL INGRESOS EN EFECTIVO	24,790,633.06	1,316,772.32	2,891,745.18	3,274,910.88	2,673,203.98	4,127,730.97
SUPERAVIT O DEFICT	18,511,906.10	-1,811,284.38	416,825.29	1,300,902.42	354,331.23	1,088,163.28
SALDO ACUMULADO	18,511,906.10	16,700,621.72	17,117,447.01	18,418,349.43	18,772,680.66	19,860,843.94
VARIACIÓN GASTOS/INGRESOS	25.33%	237.55%	85.59%	60.28%	86.75%	73.64%

Este comparativo nos permite conocer a manera mensual si los ingresos efectivamente recaudados son suficientes para cubrir los gastos generados en el mismo periodo de revisión; y se ha podido constatar que la institución cuenta con los fondos suficientes para cubrir sus gastos mensuales de forma holgada, el único mes que representó más gastos que lo recaudado efectivamente fue el de agosto, con el 237.55% sobre el valor del ingreso.

Sin embargo, a pesar de que ese mes fue de gran déficit a nivel de ingresos efectivos recaudados, en el acumulado podemos observar que la empresa tenía los fondos suficientes acumulados para cubrir la falta de recaudación efectiva cortada a esa misma fecha. De igual forma, el Flujo de Tesorería nos mostró que la empresa tenía los fondos disponibles para afrontar ese exceso de gastos en el mes de agosto

de 2015, con un total de efectivo disponible de US\$19,021,676.17 y un exceso en saldos de US\$ 2,680,225.17

Puesto que se ejecutaron gastos e inversiones mayores a las proyecciones de recaudación efectiva en función del saldo disponible del dinero recibido como anticipo por las competencias asumidas por parte del Gobierno Central. Este resultado obtenido a través de Flujo de Tesorería que se elaboró en el Capítulo anterior, nos permitió conocer que la empresa tiene la capacidad de pago para los compromisos que han sido adquiridos y que aún no han sido registrados contable y presupuestariamente.

Este anticipo de fondos ha permitido que la ATM certifique gastos e inversiones sin mayores complicaciones hasta la fecha. Sin embargo al cierre del 2015, queda un remanente de ese anticipo que aún no ha sido certificado para gastos de US\$ 3,021,373.61 por lo que resulta imperante que la ATM trabaje con el Flujo de Caja y de Tesorería a fin de tener la información necesaria y a tiempo para comprometer valores y adquirir nuevos bienes y servicios que son necesarios para cumplir su visión y misión.

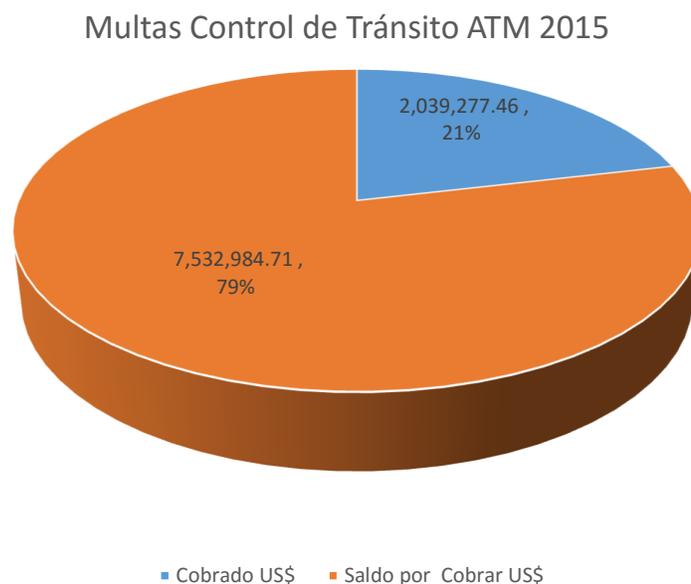
Con el Reporte de Recaudación Acumulada, (Apéndice 11) podemos analizar que el los valores recaudados efectivamente por multas de tránsito corresponden en relación al total de ingresos efectivos recaudados por servicios de revisión técnica vehicula y sus multas asociadas, ventanilla única de trámites de movilidad y las multas de control de tránsito, tanto de ordenanzas municipales como las referidas en las LOTTTV y el COIP, corresponde al 13.97%, en promedio del ejercicio económico 2015, tal como se muestra a continuación en la Tabla 14;

**Tabla 14** Porcentaje Multas recaudadas sobre Total Ingresos Efectivos 2015

<b>ATM- 2015- US\$</b>	
Totales Ingresos Efectivos	14,592,441.86
Total multas control de tránsito recaudadas	2,039,277.46
Porcentaje	13.97%

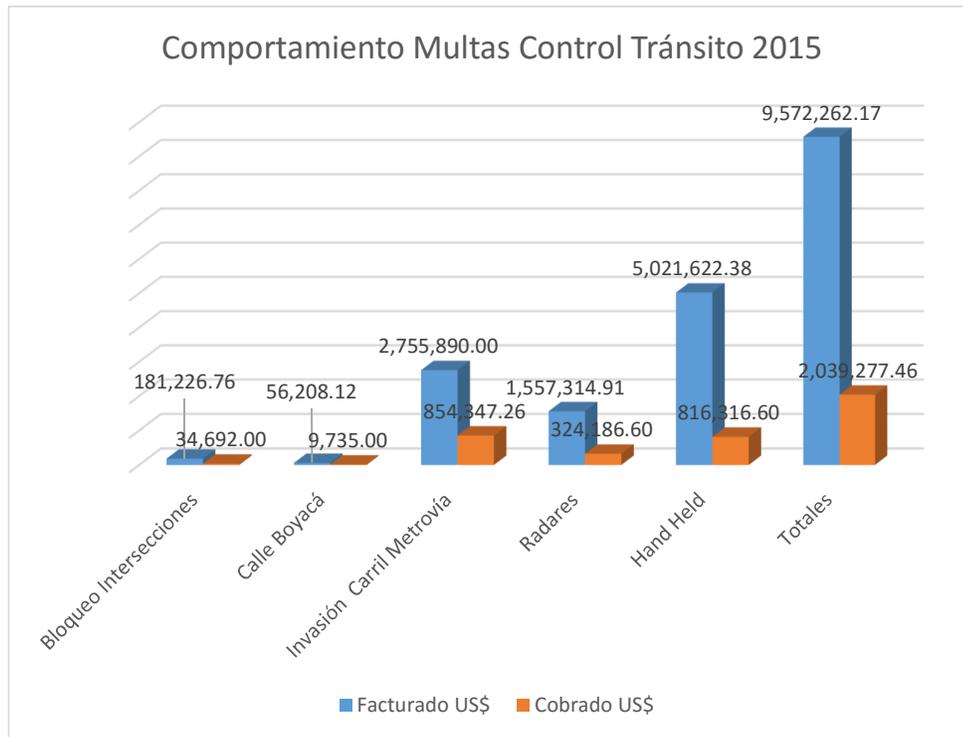
La segregación de los ingresos en efectivos y no efectivos, nos revela que la recaudación efectiva sobre el total de los ingresos registrados corresponde al 75% promedio anual, quedando un saldo del 25% de ingresos que no constituyen efectivo; de ese 25% corresponde el 98% a los ingresos registrados en cuentas por cobrar, lo que revela que la cartera por cobrar es muy alta.

La relación entre el flujo de caja y el reporte de recaudación efectiva no muestra que las multas generadas (en el sistema se las identifica como facturadas) son altas y la recaudación efectiva de las mismas es muy baja, puesto que al cierre del 2015, se recaudado apenas el 21% del valor total facturado como se muestra en la siguiente figura:



**Figura 20** Multas de Control de Tránsito 2015

Puesto que el comportamiento de la generación de multas es muy alta y la recaudación efectiva es relativamente baja, es necesario que la Tesorería tenga presente que la recuperación de la cartera no es inmediata; por lo que no se debe considerar el total de ingresos registrados para las proyecciones del Flujo de Tesorería, sino que se debe proyectar con mesura y en base a la recaudación efectiva - histórica vista en el comportamiento de la misma por los meses anteriores. La siguiente figura muestra el comportamiento mensual de las multas generadas y las efectivamente recaudadas.



**Figura 21** Comportamiento Multas Control de Tránsito ATM 2015

La ATM no cuenta con una gestión de cobranza para la cartera por cobrar de multas de infracciones de tránsito generadas a partir de febrero de 2015; lo cual implica que la recaudación efectiva no es la que en condiciones de gestión de cobros normales debe de haber, sino que hay una falencia en el mismo, a continuación detalle de la edad de cartera por cobrar de multas al cierre del año 2015

**Tabla 15** Edad de la Cartera por cobrar Acumulada ATM 2015

EDAD DE LA CARTERA POR COBRAR EN MULTAS ATM AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015							
DIAS	METROVÍA	RADARES	HAND HELD	BLOQUEO INTERSECCIONES	CALLE BOYACÁ	TOTALES	%
0 - 30	218,626.74	337,579.11	949,396.78	9,890.76	9,480.12	1,524,973.51	20.24%
31 - 60	235,056.00	332,016.60	930,526.00	9,912.00	8,673.00	1,516,183.60	20.13%
61 - 90	104,784.00	215,798.40	764,744.00	86,376.00	23,895.00	1,195,597.40	15.87%
91 - 120	105,846.00	298,351.20	991,284.00	40,356.00	4,071.00	1,439,908.20	19.11%
121 - 150	160,008.00	49,383.00	562,845.00	0.00	0.00	772,236.00	10.25%
151 - 180	186,204.00	0.00	6,510.00	0.00	354.00	193,068.00	2.56%
181 - 210	174,522.00	0.00	0.00	0.00	0.00	174,522.00	2.32%
211 - 240	215,232.00	0.00	0.00	0.00	0.00	215,232.00	2.86%
241 - 270	120,006.00	0.00	0.00	0.00	0.00	120,006.00	1.59%
271 - 300	80,004.00	0.00	0.00	0.00	0.00	80,004.00	1.06%
301 - 330	221,604.00	0.00	0.00	0.00	0.00	221,604.00	2.94%
331 - 365	79,650.00	0.00	0.00	0.00	0.00	79,650.00	1.06%
<b>TOTALES</b>	<b>1,901,542.74</b>	<b>1,233,128.31</b>	<b>4,205,305.78</b>	<b>146,534.76</b>	<b>46,473.12</b>	<b>7,532,984.71</b>	<b>100%</b>

Al cierre del 2015, se llevó a cabo un concurso público de licitación internacional, a fin de buscar un Aliado Estratégico para la gestión de cobros de infracciones de tránsito en el cantón Guayaquil, del cual se espera tener un adjudicatario en marzo del 2016 y con ello mejorar los índices de recaudación efectiva de las multas de control de tránsito.

Sin embargo, mientras que permanezca la falta de la gestión de cobranzas en las multas de control de tránsito, y debido que la ATM, debe asumir nuevos gastos e inversiones en función de las competencias asumidas, se requiere que las proyecciones de ingresos efectivos y la actualización de los flujos de ingresos merezcan especial atención a fin de cumplir de manera cabal con los compromisos adquiridos, y evitar comprometer valores que no se puedan recaudar en los tiempos previstos en el Flujo de Caja y de Tesorería.

El promedio mensual de recaudación efectiva de multas desde agosto a diciembre de 2015 es de US\$ 307,390.24; este valor es la base para hacer proyecciones de flujo de ingresos efectivos por recaudación de multas de control de tránsito para el flujo de Tesorería, constituyéndose en el escenario medio, puesto que siempre se debe trabajar con varios escenarios, el pesimista, el medio y el optimista. Sin embargo por causa de la situación económica por la que atraviesa el país debido a la baja en el precio del petróleo es recomendable trabajar con escenarios pesimistas para las proyecciones de ingresos efectivamente recaudados del año 2016.

Lo que corresponde a los valores por multas de RTV, servicios de RTV, servicios de ventanilla única vehicular y registro vehicular, existe estadística desde agosto del 2014, siendo la más completa la del año 2015, puesto que en el 2014 la competencia asumida en RTV fue desde fines de junio, con la cual se pueden hacer las respectivas proyecciones, recordando que estos servicios son de recaudación efectiva, puesto que no generan una cuenta por cobrar permanente, sino como ya se ha mencionado anteriormente, primero el usuario paga y después recibe el servicio; por lo tanto, no hay una gestión de cobranza inmersa, en el Apéndice 11, podemos observar la ejecución de recaudación efectiva del 2015 por rubro.

Cabe recordar que si entra en operaciones el Aliado Estratégico para la gestión de cobros los niveles de recaudación efectiva de multas en teoría deberían subir por medio de su gestión; sin embargo al no tener experiencia y estadística de cómo se comportaría la recaudación efectiva de esa cuenta por cobrar, es necesario mantener proyecciones sobrias.

Si las recaudaciones efectivas no fluyen como se estiman, podría suscitarse inconvenientes de liquidez; por lo que es muy necesario que la aplicación del Plan de Distribución de Fondos se mantenga a fin de detectar y evitar estas posibles falencias de liquidez y en caso de que ocurran, priorizar los recursos y en el mejor de los casos, cuando existan excesos de liquidez comunicar a fin de que se tomen decisiones sobre invertir en nuevos proyectos en función de la planificación estratégica.

## CONCLUSIONES

### **Diagnosticar la situación de la distribución de fondos de la empresa desde el 2013 hasta julio de 2015.**

Mediante el análisis de la información se conoció la planificación estratégica de la ATM, misma que está ligada a la planificación financiera y por ende es parte integral para la distribución de fondos para pagos. Se conoció la estructura orgánica por procesos; lo que permite identificar los tipos de gastos del presupuesto que cada Dirección o unidad administrativa debe ejecutar, la forma en que la institución realiza la recaudación de los ingresos y ejecuta los pagos.

Durante el 2013 y mediados del 2014, no se había asumido las competencias en materia de tránsito, transporte y seguridad vial, y se trabajaba con un presupuesto reducido de gastos corrientes financiados por el MIMG; por lo cual, la distribución de los fondos no constituía un mayor inconveniente, ni requería de una programación financiera, manejo de flujo de caja y flujo de tesorería.

Este reveló que al ser una empresa nueva en el medio, no se previó un adecuado sistema contable - financiero que permita actualizar la información de forma automática, tanto a nivel presupuestario, contable y de tesorería; lo que obliga a los responsables del manejo y revisión de la información a procesarla en archivos de Excel, de forma manual, lo que dificulta las labores diarias y a su vez la presentación de informes en forma ágil y a tiempo.

La Tesorería de la ATM no trabajaba con un flujo de caja, ni de Tesorería debido a la carencia de la información requerida para la elaboración de los mismos; puesto que el instructivo para la emisión de orden previo al pago contempla el flujo de la información de tal manera que la Tesorería no pueda actualizar los flujos de caja de forma anticipada.

Se detectó que los flujos de la información no eran los requeridos para que los procesos de pagos que se ejecutaron se hicieran en función de la programación

de pagos, sino que se ha pagado porque existen fondos en las cuentas bancarias de la empresa.

Esto evidenció la falta de una organización de la información y la necesidad de la ejecución del Plan de Distribución de Fondos para pagos de la ATM en función de la planificación estratégica y enmarcada en la normativa legal vigente, e implementación y uso de las herramientas financieras como el flujo de caja y tesorería a fin de tener control y conocimiento sobre la información de ingresos y pagos, puesto que con la asunción de las competencias en materia de tránsito la operación va creciendo a escalas superiores.

#### **Analizar el esquema del plan de distribución de fondos aplicado de agosto a diciembre de 2015.**

El análisis reveló que el esquema del plan se elaboró tomando en consideración la planificación estratégica y la planificación financiera, a fin de poder determinar o conocer la prioridad en pagos en el caso de que llegase a suscitarse; para lo cual se observó que el flujo de la información es el pertinente a para la actualización de los datos de ingresos y de gastos.

Se instruyó la elaboración, utilización y actualización del Flujo de Caja, y el Flujo de Tesorería, lo cual a su vez permitió elaborar la caja autorizada para pagos y la programación de pagos en función del efectivo disponible para pagos, lo que permitió cumplir con las disposiciones legales, sobre todo en cuanto a la elaboración del flujo de caja y la caja autorizada para pagos.

Con estos parámetros es posible manejar de forma eficiente y optimizar los recursos de la institución y cumplir con las normas de Tesorería. El esquema presenta los flujos de información, para la actualización de los flujos proyectados, cambios en el presupuesto y nuevo proceso de pago, lo que identifica claramente de donde viene la información y hace donde se debe dirigir la misma para la actualización efectiva de las herramientas de Tesorería.

### **Aplicación del el Plan de Distribución de los fondos propuesto para los meses de agosto de diciembre de 2015.**

Con la aplicación del plan se elaboró el Flujo de Caja Proyectado por los meses de agosto a diciembre del 2015, y su respectiva actualización como Flujo de Caja Ejecutado, durante la ejecución se actualizó los flujos de la información en la medida en que se dispuso de la información requerida, puesto que como no se cuenta con herramientas informáticas para el área de Tesorería, dificulta la actualización de la información de forma automatizada.

De igual forma se elaboró el Flujo de Tesorería, la Caja autorizada para pagos y la respectiva programación de pagos, con lo que se cumple con las normas de manejo de Tesorería del Sector Público, y se ejecutaron los pagos con pleno conocimiento de su programación en cumplimiento de la programación financiera y por lo tanto con la planificación estratégica.

Con la aplicación del Plan de Distribución de Fondos disponibles para pagos por los meses de agosto a diciembre de 2015, se obtuvo los resultados esperados: Conocer el valor de la caja autorizada para pagos, conocer la programación de pagos esperada, y la actualización del Flujo de Caja y Flujo de Tesorería.

El seguimiento y cumplimiento de la misión y visión institucional, se debe lograr en el corto y en el largo plazo; para lo cual, es de suma importancia mantener la aplicación de este plan de distribución de fondos, a fin de prever la falta de recursos e informar de los excesos, que pueden ser invertidos en nuevos servicios que benefician a la ciudadanía, por lo que la Tesorería debe poner énfasis en la aplicación correcta de las herramientas, puesto que sería grave reportar saldos erróneos que comprometan los recursos institucionales.

### **Análisis financiero del plan de distribución de fondos aplicado de agosto a diciembre de 2015**

El análisis permitió observar que la ATM tiene los fondos suficientes para cubrir sus obligaciones contraídas y a su vez dispone de un exceso de saldo para

poder invertir en los proyectos que de conformidad a la planificación estratégica sean los más urgentes e importantes.

Se reveló que la cartera por cobrar de multas de control de tránsito es muy elevada y que no existe una gestión de cobranzas para las mismas. Esto implica que se debe tener especial atención al momento de hacer proyecciones de ingresos efectivamente recaudados a fin de tener un flujo conservador y evitar posibles falencias del efectivo.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda mantener la aplicación del Plan de Distribución de Fondos disponibles para pagos de la Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil, EP., a fin de cumplir con la normativa vigente en cuanto al manejo de Tesorería; para lo cual el flujo de la información debe de agilizarse y tratar de tecnificarse.

Se recomienda el cambio o adquisición de un sistema contable – administrativo - financiero, o de ser posible la adquisición de un sistema de planificación de recursos empresariales conocido como ERP (Enterprise Resource Planning), mismo que permita generar información confiable sistematizada que ayudará de forma efectiva y eficiente a la generación de informes necesarios y a tiempo, para la elaboración del Flujo de Caja, Flujo de Tesorería y Caja Autorizada para pagos.

Se recomienda la actualización del instructivo para la emisión de orden previo al pago y su autorización a fin de actualizar el flujo de la información de manera formal, y que las áreas involucradas conozcan del mismo y a su vez comunicar el Plan a las demás áreas de la institución a fin de que conozcan el flujo de la información.

Se recomienda un gestor de cobranzas para la cartera vencida por multas de infracciones de tránsito, puesto que representa un rubro importante de ingresos que al no ser efectivizado no se puede disponer de ese dinero para incrementar el Flujo de Tesorería, cuando el mismo si fuere recaudado se podría aplicar en la generación de nuevos proyectos de la ATM.

## BIBLIOGRAFÍA

- (2014). Recuperado el 21 de 07 de 2015, de  
[http://www.bce.fin.ec/documents/pdf/sistema\\_n\\_pagos/Resolucion06.pdf](http://www.bce.fin.ec/documents/pdf/sistema_n_pagos/Resolucion06.pdf)
- ANT. (2014). Resolución 022-ANT-2014, ANT.
- ANT. (2014). Resolución 066-DE-ANT-2014, ANT.
- ANT. (2014). Resolución-065-DE-ANT-2014, ANT.
- Armijo, M. (06 de 2011). *Cepal Org.* (I. L. (ILPES), Ed.) Recuperado el 15 de 07 de 2015, de  
[http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)
- Chiavenato, I. (2010). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (Vol. 2 da. Edición). McGraw Hill.
- CNC. (2012). Resolución No. 006, CNC.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. (2011). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). (Art. 100, inciso 2do.).
- Contreras, N. (2014). *Metodología Sistemática de la Planificación Estratégica*. [Kindle Version]. A través de Amazon.
- COOTAD. (2010).
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14 ava. ed.). (P. Education, Ed.) Mexico.
- Decreto. (2006). *Decreto Ejecutivo No. 1553*.
- Decreto Ejecutivo 1515. (2013).
- Ducker, P. (1984). *Introducción a la Administración*. (Pinoneira, Ed.) Sao Paulo.
- Gaceta oficial No. 38, MIMG. (2012). Ordenanza que regula la creación y funcionamiento de la EPMTG. (Art. 2, inciso 1ero.).
- Gitman & Zutter. (2012). *Principios de Administración Financiera* (Décima segunda edición ed.). México: Pearson Educación.
- Gitman, L. (2003). *Principio de Administración Financiera* (Vol. Décima Edición). México: Pearson Educación.
- Gitman, L. (2003). *Principios de administración financiera. (10 ma. ed., pág. 100)*. México: Pearson Educación.
- Italo, M. (2014). El diagnóstico empresarial, es la estrategia elemental del Director para diseñar un plan de mejora. ([. v. Amazon, Ed.)
- Ley Orgánica de Contratación Pública. (2008). *Ley Orgánica de Contratación Pública*. Contraloría General del Estado.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas. (2009). LOEP.
- LOSNC. (2008).
- LOTTTSV. (2008). (Art. 30.3).
- Normas de control interno. (2009). Normas Técnicas de Control Interno. En C. G. Estado, *Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos*.

- Normas Técnicas de Control Interno. (2009). *Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado*. Contraloría General del Estado.
- Normativa\_Presupuesto\_Contabilidad\_Tesorería. (2013). *Ministerio de Finanzas*. Obtenido de Ministerio de Finanzas y Economía del Ecuador:  
[http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/Normativa\\_Presupuesto\\_Contabilidad\\_Tesorer%C3%ADa\\_Acuerdo\\_447.pdf](http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/Normativa_Presupuesto_Contabilidad_Tesorer%C3%ADa_Acuerdo_447.pdf)
- Olsina, X. (2009). *Gestión de tesorería: Optimizando los flujos monetarios*. ([. v. Amazon, Ed.) [Kindle version]. A través de Amazon.
- Ortiz, H. (2011). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. [Kindle version]. A través de Amazon. .
- Pozo, F. d. (2014). *Manual del Director Financiero: Elaboración y gestión de presupuestos*. [Kindle version]. A través de Amazon.
- RAE. (16 de 08 de 2014). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=le0L69KUtDXX28TXNz2t>
- Roberto Hernández, Carlos Fernandez, Maria Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación* (5ta. ed.). (M. G. Hill, Ed.) México.

## APÉNDICES

## Apéndice 1

### Facultades/ atribuciones modelos de gestión A y B

DESCRIPCIÓN	MODELOS	
	A	B
Operativos de control de tránsito regulares y especiales, y de control de gases.	X	
Autorizar, concesionar o implementar centros de revisión técnica vehicular (CRTV).	X	X
Controlar el funcionamiento de los CRTV.	X	X
Seleccionar a los aspirantes para agentes de control de tránsito (ACT).	X	
Capacitar en ordenanzas locales a los (ACT).	X	
Realizar las citaciones por multas a la LOTTTSV.	X	
Recaudar valores por matrícula y sus multas.	X	X
Recaudar valores contravenciones de tránsito.	X	
Construir, operar y mantener centros de retención vehicular (CRV).	X	
Realizar el proceso íntegro de matriculación.	X	X
Entregar el permiso anual de circulación.	X	X
Verificar la documentación de motor y chasis contra el físico.	X	X
Alimentar y administrar los sistemas de información de tránsito.	X	X
Implementar medios o dispositivos tecnológicos que permitan registrar infracciones de tránsito.	X	

Fuente: Adaptado de Consejo Nacional de Competencias, Resolución No. 006-2012

## Apéndice 2

### GADS Modelo de Gestión A

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO	PROVINCIA
QUITO	PICHINCHA
GUAYAQUIL	GUAYAS
CUENCA	AZUAY
IBARRA	IMBABURA
LOJA	LOJA
AMBATO	TUNGURAHUA
MANTA	MANABÍ

**Fuente:** Adaptado de Consejo Nacional de Competencias, Resolución No. 006-2012

### **Apéndice 3**

#### **Autorización uso de la Información de la ATM**

## MEMORANDO

EPMTG-GG-2015-0201  
Agosto 25 de 2015

**Para:** CPA. Yaqueline Asinc L.  
**Tesorerera**

**De :** Ab. Andrés Roche P.  
**Gerente General**

**Asunto:** Autorización para utilización de información de ATM

En atención a su memorando EPMTG-DF-TS-2015-08-025 del 24 de agosto del 2015, mediante el cual solicita utilizar información de la Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil, EP., para elaborar la tesis de la Maestría en Finanzas y Economía Empresarial, me permito AUTORIZAR lo solicitado previo cumplimiento de las disposiciones de ley, con la garantía de buen uso de la información que utilice, y para los fines pertinentes expresamente expuestos en su solicitud.

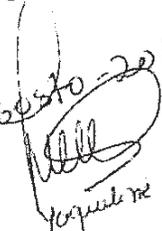
Atentamente,

  
Ab. Andrés Roche Pesantes  
GERENTE GENERAL

**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL, EP.**

*File /secretaria de Gerencia*

c.c. Ec. Javier Avilés R., Sub Gerente General  
CPA. Gina Ochoa M., Directora de Talento Humano (e)

  
25-26 Agosto - 2015  
Yaqueline Asinc

  
28-08-15  
T.H.

25-08-15

## Apéndice 4

### Tarifario ATM 2015

<b>1. Tasas por servicio de Revisión Técnica Vehicular (US\$)</b>					
<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia de Revisión</b>	<b>Voluntaria</b>	<b>Primera</b>	<b>Tercera</b>	<b>Cuarta</b>
Moto y trici moto	Anual	15.67	15.67	7.84	15.67
Liviano Particular	Anual	25.95	25.95	12.98	25.95
Vehículos de alquiler y furgonetas de transporte escolar	Semestral	18.06	18.06	9.03	18.06
Taxis	Semestral	18.06	18.06	9.03	18.06
Buses y camiones de carga mediana	Semestral	35.44	35.44	17.72	35.44
Camiones de carga pesada	Semestral	42.26	42.26	21.13	42.26
RTV Móvil	Tarifa regular más US\$ 11.00				
Revisión Técnica Vehicular por citación	Tarifa Primera Revisión según la categoría del vehículo				

<b>3. Tasas por Registro Vehicular (US\$)</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Tasa del Trámite</b>	<b>Costo del Trámite</b>	<b>Costo Total del Servicio</b>
Cambio de características	4.67	6.83	11.50
Cambio de servicio	4.67	60.33	65.00
Transferencia de dominio Vehicular	4.67	6.83	11.50
Bloqueo / desbloqueo	4.67	5.33	10.00
Certificado de poseer vehículo (CVP)	4.67	2.83	7.50
Certificado único vehicular (CUV)	4.67	2.83	7.50
Copias certificadas de documentos del vehículo	4.67	2.83	7.50
Duplicado de certificado de RTV	3.00	2.00	5.00
Verificación de chasis y motor	4.67	19.33	24.00
Verificación de motor / chasis	4.67	7.33	12.00
Duplicado de matrícula moto	4.67	15.55	20.22
Duplicado de matrícula vehículo	4.67	27.99	32.66
Otros servicios de registro vehicular	4.67	5.33	10.00
<b>El concesionario participará del Costo Total del Servicio.</b>			

<b>3. Tasas por Registro Vehicular (US\$)</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Tasa del Trámite</b>	<b>Costo del Trámite</b>	<b>Costo Total del Servicio</b>
Cambio de características	4.67	6.83	11.50
Cambio de servicio	4.67	60.33	65.00
Transferencia de dominio Vehicular	4.67	6.83	11.50
Bloqueo / desbloqueo	4.67	5.33	10.00
Certificado de poseer vehículo (CVP)	4.67	2.83	7.50
Certificado único vehicular (CUV)	4.67	2.83	7.50
Copias certificadas de documentos del vehículo	4.67	2.83	7.50
Duplicado de certificado de RTV	3.00	2.00	5.00
Verificación de chasis y motor	4.67	19.33	24.00
Verificación de motor / chasis	4.67	7.33	12.00
Duplicado de matrícula moto	4.67	15.55	20.22
Duplicado de matrícula vehículo	4.67	27.99	32.66
Otros servicios de registro vehicular	4.67	5.33	10.00
<b>El concesionario participará del Costo Total del Servicio.</b>			

## Apéndice 5

### Entrevistas para Trabajo de Titulación No. 1

#### Datos del entrevistado

**Apellidos y nombres completos:** Plaza Merino Miguel Ángel

**Título (s) Académico (s):** BSBA y MBA Georgetown University, Washington D.C.

**Empresa o institución donde labora:** Electro Ecuatoriana S.A.C.I.

**Cargo que desempeña:** Gerente Financiero Administrativo

**Mencione si pertenece a algún gremio u asociación, y qué cargo desempeña:**  
Solo clubes deportivos y sociales.

**Describa brevemente su experiencia como profesional:**

- Analista de Crédito Sr. – Arlington Trust Co. – Arlington. Virginia, 1974-1975
- Gerente Financiero de Importadora Industrial Agrícola S.A. 1975-1990
- Presidente del Directorio – Comodity Corp. – Financiera. 1990-1992
- Gerente Propietario de Mariscos Fiestas del Mar – Camaronera. 1992-1995
- Gerente General de Casa de Valores – Multivalores BG S.A. 1995-1997
- Vicepresidente Financiero – Proyecto Malecón 2000. 1997-2000
- Vicepresidente Financiero – Cervecería Suramericana. 2000-2003
- Gerente Financiero Administrativo – Electro Ecuatoriana S.A.C.I. 2003- hasta la fecha.

Email: [miguel\\_a\\_plaza@hotmail.com](mailto:miguel_a_plaza@hotmail.com)

## **Cuestionario de preguntas**

### **1. ¿De qué manera le ayuda la planificación de la distribución de los fondos disponibles en su empresa?**

La planificación financiera de una empresa debe propender a lograr los objetivos de corto y largo plazo de la misma, de la manera más eficiente. Teniendo estos objetivos claros se planifica las acciones a tomarse y posterior control de gestión que permita monitorear la efectividad de dicha gestión.

Dependiendo de los objetivos de una empresa, las acciones determinadas en la planificación van a requerir énfasis en el uso de diferentes herramientas de control, tales como presupuestos periódicos, flujos de caja periódicos, análisis de estados financieros periódicos, pronósticos financieros futuros, basados en análisis de sensibilidad de variables más importantes.

La distribución de los recursos disponibles de la empresa deben utilizarse en apego a las prioridades definidas por el esquema mencionado. Esto permite que los recursos disponibles sean utilizados de la manera más conveniente a los intereses de la institución.

### **2. ¿Qué impacto tiene la utilización del flujo de caja como herramienta necesaria para la distribución de los fondos disponibles?**

El Flujo de Efectivo es una herramienta valiosa para el control de ingresos y egresos. Es imperativo que sea bien elaborada para ser confiable. Permite saber con anticipación los períodos de superávit y déficit de caja de la institución en el tiempo. Esto facilita la planificación anticipada de inversión de recursos sobrantes, o, la obtención de financiamiento de recursos faltantes. No es posible una buena administración de tesorería sin un buen manejo del Flujo de Caja bien elaborado.

**3. ¿Cómo mide o verifica si la distribución de los fondos disponibles ha cumplido con su(s) objetivo(s)?**

Si el Flujo de Efectivo muestra que los ingresos son suficientes para atender los egresos, en todos los períodos del Flujo, la medición o verificación consistiría en revisar que no se han quedado pendientes de pagar ningún egreso previsto. Tampoco debe sobrar dinero en bancos, o en caja.

Otro caso: Si el Flujo de Efectivo muestra que hay períodos deficitarios, la institución deberá decidir qué acción tomar. Primero debe priorizar los egresos, para atender primero los más importantes y dejando los menos importantes para después. Si todos son importantes e impostergables hay que considerar la alternativa de buscar financiamiento bancario, de capital de operación, que deberá ser pagado durante períodos futuros de exceso de liquidez.

Si hubiera egresos de menor importancia que pudieran diferirse hasta que haya disponibilidad más adelante en el corto plazo, tal diferimiento puede ser una opción meditada y medida, y también económica. En este caso la comprobación consiste en revisar que se implementó exactamente lo que se planificó.

Otro caso: Si el flujo de Caja muestra una posición excedentaria de recursos. Es necesario definir su más eficiente utilización, (inicio de planes de expansión, tomar ventajas de compras de oportunidad, mejoras de planta y equipos, modernización, reparto de utilidades al final del ejercicio, Inversiones en instrumentos de alta liquidez, etc). En este caso, la verificación consiste en la revisión que no hay egresos impagos y que la disposición del exceso de liquidez fue implementada en apego a lo convenido.

**4. En caso de observar falencias en la distribución de los fondos disponibles, ¿qué correctivo(s) ejecuta?**

En este caso hay que revisar donde está la falencia que permitió que se utilicen los recursos de manera distinta a lo previsto. No se ha cumplido con lo recomendado en el punto número uno, arriba. Revisar e implementar nuevamente.

**5. En su experiencia, qué podría recomendar para mantener y mejorar la distribución de los fondos disponibles de una empresa?**

Si lo recomendado en el número uno arriba está aplicado y su seguimiento es respetado, es poco lo que un Financiero, o Tesorero deba o pueda hacer. Es más importante que destine tiempo a la búsqueda de mayores ingresos, y eliminación de egresos improductivos. Esa contribución es muy saludable para el desarrollo de la institución

**Entrevistas para Trabajo de Titulación No. 2**

**Datos del entrevistado**

**Apellidos y nombres completos:** San Martín Luis Alberto

**Título (s) Académico (s):** Ingeniero, Magister en Administración de Empresas

**Empresa o institución donde labora:** BLOQCIM S.A.

**Cargo que desempeña:** Presidente Ejecutivo

**Mencione si pertenece a algún gremio u asociación, y qué cargo desempeña:**

Colegio de Ingenieros Mecánicos, socio

Cámara de la Construcción de Guayaquil, Director por los socios afines.

**Describa brevemente su experiencia como profesional:** Gerente General de Productos Rocafuerte C.A.

**Teléfono de contacto:** 0999770278

**Email:** [l\\_san\\_martin@bloqcim.com](mailto:l_san_martin@bloqcim.com)

## Cuestionario de preguntas

**1. ¿De qué manera le ayuda la planificación de la distribución de los fondos disponibles en su empresa?**

Ayuda a priorizar las principales necesidades de fondos, para cubrir pagos proveedores, empleados, entidades y financieras a fin de no quedar en mora

**2. ¿Qué impacto tiene la utilización del flujo de caja como herramienta necesaria para la distribución de los fondos disponibles?**

El impacto más importante es poder cumplir con los compromisos de crédito y las operaciones de la compañía.

**3. ¿Cómo mide o verifica si la distribución de los fondos disponibles ha cumplido con su(s) objetivo(s)?**

La distribución debe ser calculada de acuerdo a sus necesidades y no llegar a quedar en sobregiro bancario y cumplir con las obligaciones, así como prever recursos que pudieran necesitar alguna ocasión de crédito de forma anticipada y tener la cobertura adecuada.

**4. En caso de observar falencias en la distribución de los fondos disponibles, ¿qué correctivo(s) ejecuta?**

La corrección inmediata está en reorganizar las asignaciones de los flujos y reestructurar las prioridades de fondos y así cumplir con los compromisos contraídos

**5. En su experiencia, qué podría recomendar para mantener y mejorar la distribución de los fondos disponibles de una empresa?**

Primero debe realizar adquisiciones de bienes y servicios de manera priorizada y con tiempos lo más extendidos de pagos, en lo posible apalancarse en la medida que se acuerde con el proveedor.

Adicionalmente analizar de forma apropiada los proyectos, sean estos de corto o de largo plazo, asociándolos con sus futuros ingresos por ventas de manera conservadora y estudiando bien el mercado, factores internos y externos que puedan afectar ciertas tomas de decisiones, a pesar de que ciertos factores exógenos van a estar lógicamente fuera de nuestro alcance, aun así debemos estar razonablemente preparados y tener siempre un plan de contingencia que cuente con los respaldos económicos de ser posible absolutamente confiables para hacer frente a estas crisis financieras.

## **Apéndice 6**

### **Flujo de Caja Proyectado 2015**



EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL, EP  
FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2015

PARTIDA	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO INICIAL	CODIFICADO	ACUMULADO EJECUTADO	EJECUTADO							
					ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	
5.3.08.12	MATERIALES DIDÁCTICOS	4,000.00	4,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.08.13	REPUESTOS Y ACCESORIOS	5,000.00	8,826.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.08.20	MENAJE DE COCINA, DE HOGAR,	0.00	150.00	12.79	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.79	0.00
5.3.08.26	DISPOSITIVOS MÉDICOS DE USO GENERAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.08.99	OTROS DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	6,072.00	11,557.96	117.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	117.96
5.3.14.03	MOBILIARIOS	600.00	600.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.14.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	30.00	30.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.14.07	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS	480.00	480.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.14.09	LIBROS Y COLECCIONES	4,000.00	4,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.14.11	PARTES Y REPUESTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.99.01	ASIGNACIONES A DISTRIBUIR PARA BIENES Y SERVICIOS DE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.6.01.06	DESCUENTOS, COMISIONES Y OTROS CARGOS EN TÍTULOS	105,933.04	105,933.04	70,790.60	0.00	11,884.08	14,162.15	11,595.53	12,229.26	11,235.01	9,684.57	0.00
5.7.01.02	TASAS GENERALES, IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES, PERMISOS, LICENCIAS Y PATENTES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.7.02.01	SEGUROS	57,642.00	95,318.77	59,730.53	0.00	0.00	59,730.53	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.7.02.03	COMISIONES BANCARIAS	600.00	600.00	156.70	13.15	20.35	29.30	25.55	20.45	23.25	24.65	0.00
5.7.02.06	COSTAS JUDICIALES; TRÁMITES NOTARIALES Y LEGALIZACIÓN DE DOCUMENTOS	3,000.00	3,000.00	6.00	0.00	0.00	0.00	6.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.7.02.99	OTROS GASTOS FINANCIEROS	100,000.00	100,000.00	11,365.06	52.06	1,281.31	4,873.45	2,976.03	516.79	1,087.47	577.95	0.00
5.8.01.03	A EMPRESAS PÚBLICAS	38,936.56	38,936.56	27,576.63	0.00	0.00	7,879.03	7,879.04	3,939.52	3,939.52	3,939.52	0.00
5.8.01.04	A GOBIERNOS AUTÓNOMOS DECENTRALIZADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.8.04.06	PARA EL IECE POR EL 0.5% DE LAS PLANILLAS DEL PAGO AL	31,326.31	30,545.24	4,199.45	532.78	574.01	584.69	616.81	617.79	621.76	651.61	0.00
5.8.04.99	OTRAS PARTICIPACIONES (APORTES Y PARTICIPACIONES AL SECTOR PÚBLICO)	124.38	1,293.20	71.96	9.95	9.95	9.95	9.95	10.72	10.72	10.72	0.00
5.9.01.01	ASIGNACIONES A DISTRIBUIR	12,541,171.22	10,889,878.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7	GASTOS DE INVERSIÓN	10,210,000.00	9,625,995.05	42,731.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,681.60	2,398.90	35,650.50	0.00
7.3.01.05	TELECOMUNICACIONES	0.00	396,490.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.02.02	FLETES Y MANIOBRAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.02.18	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN	0.00	528,636.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.04.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS (INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN)	0.00	30,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.04.05	VEHÍCULOS (INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN)	0.00	36,098.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.04.99	OTRAS INSTALACIONES, MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.05.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS (ARRENDAMIENTOS)	0.00	20,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.06.01	CONSULTORÍA, ASESORÍA E INVESTIGACIÓN ESPECIALIZADA	2,535,000.00	2,385,000.00	2,398.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,398.90	0.00	0.00
7.3.06.03	SERVICIO DE CAPACITACION	210,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.06.04	FISCALIZACIÓN E INSPECCIONES TÉCNICAS	40,000.00	40,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.07.04	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE EQUIPOS Y SISTEMAS INFORMÁTICOS	0.00	520.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.08.11	MATERIALES E INSUMOS DE CONSTRUCCIÓN, ELÉCTRICOS, PLOMERÍA, CARPINTERÍA, SEÑALIZACIÓN VIAL,	2,325,000.00	2,490,000.00	4,681.60	0.00	0.00	0.00	0.00	4,681.60	0.00	0.00	0.00
7.3.08.13	REPUESTOS Y ACCESORIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.14.07	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS	0.00	376,025.00	4,025.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,025.00	0.00
7.3.14.09	LIBROS Y COLECCIONES	0.00	4,000.00	850.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	850.00	0.00
7.3.99.01	ASIGNACIONES A DISTRIBUIR PARA BIENES Y SERVICIOS DE	0.00	4,139.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.5.01.05	OBRAS PÚBLICAS DE TRANSPORTE Y VÍAS	5,100,000.00	3,152,086.02	30,775.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	30,775.50	0.00
7.5.01.06	OBRAS PÚBLICAS PARA TELECOMUNICACIONES	0.00	163,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8	GASTOS DE CAPITAL	7,404,495.00	8,763,059.83	886,337.40	100,997.25	0.00	0.00	0.00	38,902.50	744,112.65	2,325.00	0.00
8.4.01.03	MOBILIARIOS	80,000.00	292,025.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8.4.01.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	3,394,400.00	3,688,200.00	2,325.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,325.00	0.00
8.4.01.05	VEHÍCULOS	307,200.00	683,728.60	38,902.50	0.00	0.00	0.00	0.00	38,902.50	0.00	0.00	0.00
8.4.01.06	HERRAMIENTAS	60,000.00	60,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8.4.01.07	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS	3,002,895.00	2,976,215.10	744,112.65	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	744,112.65	0.00	0.00
8.4.01.13	EQUIPO MÉDICO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8.4.02.01	TERRENOS	160,000.00	160,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8.4.02.02	EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	400,000.00	400,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8.4.99.01	ASIGNACIÓN A DISTRIBUIR PARA BIENES DE LARGA DURACIÓN	0.00	401,893.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9.7.01.01	DE CUENTAS POR PAGAR	0.00	100,997.25	100,997.25	100,997.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		<b>56,453,202.46</b>	<b>56,453,202.46</b>	<b>6,278,726.96</b>	<b>477,315.82</b>	<b>510,152.64</b>	<b>1,079,662.60</b>	<b>679,127.30</b>	<b>650,684.81</b>	<b>1,981,600.23</b>	<b>900,183.56</b>	<b>0.00</b>

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL, EP  
FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2015

PARTIDA	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO INICIAL	CODIFICADO	ACUMULADO EJECUTADO	EJECUTADO						
					ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
1.3.01.06	ESPECIES FISCALES	602,272.00	602,272.00	395,142.00	33,418.00	45,144.00	57,244.00	60,060.00	59,510.00	66,418.00	73,348.00
1.3.01.07	VENTA DE BASES	1,500.00	1,500.00	50.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.3.01.99	OTRAS TASAS	4,814,342.48	4,814,342.48	3,555,326.17	262,665.91	518,733.18	629,620.42	576,772.16	523,297.17	514,614.23	529,623.10
1.7.04.02	INFRACCIÓN A ORDENANZAS MUNICIPALES	3,000,000.00	4,283,394.00	3,048,574.15	120,324.50	171,662.71	253,356.00	983,086.00	549,280.00	521,484.72	449,380.22
1.7.04.04	INCUMPLIMIENTO DE CONTRATOS	6,000.00	16,000.00	10,620.00	0.00	0.00	10,620.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.7.04.16	INFRACCIONES A LA LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.7.04.99	OTRAS MULTAS	5,522,087.98	2,120,238.87	104,065.50	7,329.90	10,239.60	13,610.40	18,189.60	16,456.50	18,078.30	20,161.20
1.8.01.01	DEL GOBIERNO CENTRAL	40,000,000.00	31,618,469.08	8,573,223.23	1,075,666.93	715,882.47	184,514.03	1,632,888.00	423,570.40	0.00	4,540,701.40
1.8.01.04	DE GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS	2,500,000.00	2,500,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.9.02.01	INDEMNIZACIONES POR SINIESTROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.9.04.99	OTROS NO ESPECIFICADOS	7,000.00	7,000.00	4,784.94	243.74	214.53	285.38	2,917.73	102.31	527.13	494.12
2.8.01.01	DEL GOBIERNO CENTRAL	0.00	8,381,530.92	8,381,530.92	730,078.98	4,681.60	1,125,186.65	5,123,393.16	3,600.00	565,681.53	828,909.00
3.7.01.99	OTROS SALDOS	0.00	2,108,455.11	2,108,455.11	2,108,455.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>56,453,202.46</b>	<b>56,453,202.46</b>	<b>26,181,772.02</b>	<b>4,338,183.07</b>	<b>1,466,608.09</b>	<b>2,274,436.88</b>	<b>8,397,306.65</b>	<b>1,575,816.38</b>	<b>1,686,803.91</b>	<b>6,442,617.04</b>
<b>SUPERÁVIT/ DEFICIT</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>19,903,045.06</b>	<b>3,860,867.25</b>	<b>956,455.45</b>	<b>1,194,774.28</b>	<b>7,718,179.35</b>	<b>925,131.57</b>	<b>-294,796.32</b>	<b>5,542,433.48</b>
<b>ACUMULADO</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>19,903,045.06</b>	<b>3,860,867.25</b>	<b>4,817,322.70</b>	<b>6,012,096.98</b>	<b>13,730,276.33</b>	<b>14,655,407.90</b>	<b>14,360,611.58</b>	<b>19,903,045.06</b>

FUENTE : TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
ELABORADO: POR LA AUTORA

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL, EP  
FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2015

PARTIDA	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO INICIAL	CODIFICADO	ACUMULADO EJEUTADO	PROYECTADO				
					AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
5	GASTOS CORRIENTES	38,838,707.46	38,064,147.58	5,349,658.56	6,542,897.80	6,542,897.80	6,542,897.80	6,542,897.80	6,542,897.80
5.1.01.05	REMUNERACIONES UNIFICADAS	6,265,262.38	6,348,295.05	818,445.01	1,105,970.01	1,105,970.01	1,105,970.01	1,105,970.01	1,105,970.01
5.1.01.09	REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA PARA PASANTES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.1.02.03	DÉCIMO TERCER SUELDO	523,233.68	529,696.17	70,016.16	91,936.00	91,936.00	91,936.00	91,936.00	91,936.00
5.1.02.04	DÉCIMO CUARTO SUELDO	171,423.46	173,045.96	11,254.16	32,358.36	32,358.36	32,358.36	32,358.36	32,358.36
5.1.05.09	HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	1,526,616.30	1,526,616.30	18,226.80	301,677.90	301,677.90	301,677.90	301,677.90	301,677.90
5.1.05.10	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	0.00	116,678.00	66,122.00	10,111.20	10,111.20	10,111.20	10,111.20	10,111.20
5.1.05.12	SUBROGACIÓN	13,541.70	13,541.70	4,228.74	1,862.59	1,862.59	1,862.59	1,862.59	1,862.59
5.1.05.13	ENCARGOS	0.00	8,035.00	0.00	1,607.00	1,607.00	1,607.00	1,607.00	1,607.00
5.1.06.01	APORTE PATRONAL	870,381.46	873,545.62	93,642.21	155,980.68	155,980.68	155,980.68	155,980.68	155,980.68
5.1.06.02	FONDO DE RESERVA	521,896.36	528,356.28	56,538.66	94,363.52	94,363.52	94,363.52	94,363.52	94,363.52
5.1.07.07	COMPENSACIÓN POR VACACIONES NO GOZADAS POR CESACIÓN DE FUNCIONES	104,421.04	81,386.04	0.00	16,277.21	16,277.21	16,277.21	16,277.21	16,277.21
5.3.01.01	AGUA POTABLE	7,200.00	1,714.04	0.00	342.81	342.81	342.81	342.81	342.81
5.3.01.04	ENERGÍA ELÉCTRICA	78,320.00	31,111.26	8,140.38	4,594.18	4,594.18	4,594.18	4,594.18	4,594.18
5.3.01.05	TELECOMUNICACIONES	139,600.00	151,600.00	19,298.05	26,460.39	26,460.39	26,460.39	26,460.39	26,460.39
5.3.01.06	SERVICIO DE CORREO	4,000.00	4,000.00	0.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
5.3.02.01	TRANSPORTE DE PERSONAL	0.00	51,060.00	43,860.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00
5.3.02.02	FLETES Y MANIOBRAS	0.00	7,200.00	0.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00
5.3.02.04	EDICIÓN, IMPRESIÓN, REPRODUCCIÓN, PUBLICACIONES	216,200.00	325,727.62	104,092.27	44,327.07	44,327.07	44,327.07	44,327.07	44,327.07
5.3.02.05	ESPECTÁCULOS CULTURALES Y SOCIALES	189,000.00	189,000.00	0.00	37,800.00	37,800.00	37,800.00	37,800.00	37,800.00
5.3.02.07	DIFUSIÓN, INFORMACIÓN Y PUBLICIDAD	811,650.00	493,013.97	155,210.17	67,560.76	67,560.76	67,560.76	67,560.76	67,560.76
5.3.02.08	SERVICIO SEGURIDAD Y VIGILANCIA	0.00	70,000.00	0.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00
5.3.02.09	SERVICIOS DE ASEO; VESTIMENTA DE TRABAJO	30,000.00	40,295.00	15,033.00	5,052.40	5,052.40	5,052.40	5,052.40	5,052.40
5.3.02.19	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA USANDO OTROS MEDIOS	0.00	56,478.00	0.00	11,295.60	11,295.60	11,295.60	11,295.60	11,295.60
5.3.02.28	SERVICIOS DE PROVISIÓN DE DISPOSITIVOS ELECTRÓNICOS	75.00	225.00	65.00	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00
5.3.02.35	SERVICIO DE ALIMENTACIÓN	0.00	288,105.00	210,000.00	15,621.00	15,621.00	15,621.00	15,621.00	15,621.00
5.3.02.41	SERVICIO DE MONITOREO DE LA INFORMACIÓN	28,980.00	28,980.00	1,120.00	5,572.00	5,572.00	5,572.00	5,572.00	5,572.00
5.3.02.99	OTROS SERVICIOS GENERALES	7,512,899.43	7,623,551.43	2,313,290.51	1,062,052.18	1,062,052.18	1,062,052.18	1,062,052.18	1,062,052.18
5.3.03.01	PASAJES AL INTERIOR	6,000.00	13,500.00	1,964.44	2,307.11	2,307.11	2,307.11	2,307.11	2,307.11
5.3.03.02	PASAJES AL EXTERIOR	22,500.00	50,947.88	13,459.58	7,497.66	7,497.66	7,497.66	7,497.66	7,497.66
5.3.03.03	VIÁTICOS Y SUBSISTENCIA EL INTERIOR	10,000.00	10,000.00	320.00	1,936.00	1,936.00	1,936.00	1,936.00	1,936.00
5.3.03.04	VIÁTICOS Y SUBSISTENCIA AL EXTERIOR	7,500.00	15,000.00	8,552.55	1,289.49	1,289.49	1,289.49	1,289.49	1,289.49
5.3.04.02	EDIFICIOS, LOCALES, RESIDENCIAS Y CABLEADO	0.00	5,226.00	0.00	1,045.20	1,045.20	1,045.20	1,045.20	1,045.20
5.3.04.03	MOBILIARIOS (INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.04.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	21,960.00	9,060.00	0.00	1,812.00	1,812.00	1,812.00	1,812.00	1,812.00
5.3.04.05	VEHÍCULOS	70,000.00	29,762.00	0.00	5,952.40	5,952.40	5,952.40	5,952.40	5,952.40
5.3.04.99	OTRAS INSTALACIONES, MANTENIMIENTOS Y	621,000.00	621,000.00	0.00	124,200.00	124,200.00	124,200.00	124,200.00	124,200.00
5.3.05.02	EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS, (ARRENDAMIENTOS)	116,400.00	616,400.00	55,200.00	112,240.00	112,240.00	112,240.00	112,240.00	112,240.00
5.3.05.05	VEHÍCULOS	495,400.00	1,142,485.00	5,788.87	227,339.23	227,339.23	227,339.23	227,339.23	227,339.23
5.3.05.99	OTROS ARRENDAMIENTOS	500,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.06.01	CONSULTORÍA, ASESORÍA E INVESTIGACIÓN	724,000.00	615,360.84	156,000.00	91,872.17	91,872.17	91,872.17	91,872.17	91,872.17
5.3.06.02	SERVICIO DE AUDITORÍA	183,000.00	177,850.00	0.00	35,570.00	35,570.00	35,570.00	35,570.00	35,570.00
5.3.06.03	SERVICIO DE CAPACITACION	890,000.00	616,895.00	545,642.68	14,250.46	14,250.46	14,250.46	14,250.46	14,250.46
5.3.06.06	HONORARIOS POR CONTRATOS CIVILES DE SERVICIOS	151,120.00	161,772.00	68,044.26	18,745.55	18,745.55	18,745.55	18,745.55	18,745.55
5.3.06.07	SERVICIOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS	740,787.00	629,837.15	0.00	125,967.43	125,967.43	125,967.43	125,967.43	125,967.43
5.3.07.01	DESARROLLO, ACTUALIZACIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA Y SOPORTE DE SISTEMAS INFORMÁTICOS	574,700.00	547,500.00	44,203.95	100,659.21	100,659.21	100,659.21	100,659.21	100,659.21
5.3.07.02	ARRENDAMIENTO Y LICENCIAS DE USO DE PAQUETES	2,000.00	2,000.00	0.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
5.3.07.04	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE EQUIPOS Y SISTEMAS INFORMÁTICOS	6,500.00	254,520.00	0.00	50,904.00	50,904.00	50,904.00	50,904.00	50,904.00
5.3.08.02	VESTUARIO, LENCERÍA, PRENDAS DE PROTECCIÓN	1,330,900.00	1,007,456.41	219,176.46	157,655.99	157,655.99	157,655.99	157,655.99	157,655.99
5.3.08.03	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	80,000.00	267,400.00	1,713.55	53,137.29	53,137.29	53,137.29	53,137.29	53,137.29
5.3.08.04	MATERIALES DE OFICINA	14,069.15	23,957.89	2,365.14	4,318.55	4,318.55	4,318.55	4,318.55	4,318.55
5.3.08.05	MATERIALES DE ASEO	1,000.00	1,000.00	0.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
5.3.08.06	HERRAMIENTAS (BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.08.07	MATERIALES DE IMPRESIÓN, FOTOGRAFÍA, REPRODUCCIÓN Y PUBLICACIONES	352,254.99	384,809.85	44,616.28	68,038.71	68,038.71	68,038.71	68,038.71	68,038.71
5.3.08.11	INSUMOS, BIENES, MATERIALES Y SUMINISTROS PARA LA CONSTRUCCIÓN	4,000.00	4,000.00	0.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL, EP  
FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2015

PARTIDA	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO INICIAL	CODIFICADO	ACUMULADO EJECUTADO	PROYECTADO				
					AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
5.3.08.12	MATERIALES DIDÁCTICOS	4,000.00	4,000.00	0.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
5.3.08.13	REPUESTOS Y ACCESORIOS	5,000.00	8,826.67	0.00	1,765.33	1,765.33	1,765.33	1,765.33	1,765.33
5.3.08.20	MENAJE DE COCINA, DE HOGAR,	0.00	150.00	12.79	27.44	27.44	27.44	27.44	27.44
5.3.08.26	DISPOSITIVOS MÉDICOS DE USO GENERAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.08.99	OTROS DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	6,072.00	11,557.96	117.96	2,288.00	2,288.00	2,288.00	2,288.00	2,288.00
5.3.14.03	MOBILIARIOS	600.00	600.00	0.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
5.3.14.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	30.00	30.00	0.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
5.3.14.07	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS	480.00	480.00	0.00	96.00	96.00	96.00	96.00	96.00
5.3.14.09	LIBROS Y COLECCIONES	4,000.00	4,000.00	0.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
5.3.14.11	PARTES Y REPUESTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.3.99.01	ASIGNACIONES A DISTRIBUIR PARA BIENES Y SERVICIOS DE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.6.01.06	DESCUENTOS, COMISIONES Y OTROS CARGOS EN TÍTULOS	105,933.04	105,933.04	70,790.60	7,028.49	7,028.49	7,028.49	7,028.49	7,028.49
5.7.01.02	TASAS GENERALES, IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES, PERMISOS, LICENCIAS Y PATENTES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.7.02.01	SEGUROS	57,642.00	95,318.77	59,730.53	7,117.65	7,117.65	7,117.65	7,117.65	7,117.65
5.7.02.03	COMISIONES BANCARIAS	600.00	600.00	156.70	88.66	88.66	88.66	88.66	88.66
5.7.02.06	COSTAS JUDICIALES; TRÁMITES NOTARIALES Y LEGALIZACIÓN DE DOCUMENTOS	3,000.00	3,000.00	6.00	598.80	598.80	598.80	598.80	598.80
5.7.02.99	OTROS GASTOS FINANCIEROS	100,000.00	100,000.00	11,365.06	17,726.99	17,726.99	17,726.99	17,726.99	17,726.99
5.8.01.03	A EMPRESAS PÚBLICAS	38,936.56	38,936.56	27,576.63	2,271.99	2,271.99	2,271.99	2,271.99	2,271.99
5.8.01.04	A GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESENTRALIZADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.8.04.06	PARA EL IECE POR EL 0.5% DE LAS PLANILLAS DEL PAGO AL	31,326.31	30,545.24	4,199.45	5,269.16	5,269.16	5,269.16	5,269.16	5,269.16
5.8.04.99	OTRAS PARTICIPACIONES (APORTES Y PARTICIPACIONES AL SECTOR PÚBLICO)	124.38	1,293.20	71.96	244.25	244.25	244.25	244.25	244.25
5.9.01.01	ASIGNACIONES A DISTRIBUIR	12,541,171.22	10,889,878.68	0.00	2,177,975.74	2,177,975.74	2,177,975.74	2,177,975.74	2,177,975.74
7	GASTOS DE INVERSIÓN	10,210,000.00	9,625,995.05	42,731.00	1,916,652.81	1,916,652.81	1,916,652.81	1,916,652.81	1,916,652.81
7.3.01.05	TELECOMUNICACIONES	0.00	396,490.00	0.00	79,298.00	79,298.00	79,298.00	79,298.00	79,298.00
7.3.02.02	FLETES Y MANIOBRAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.02.18	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN	0.00	528,636.03	0.00	105,727.21	105,727.21	105,727.21	105,727.21	105,727.21
7.3.04.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS (INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN)	0.00	30,000.00	0.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
7.3.04.05	VEHÍCULOS (INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN)	0.00	36,098.40	0.00	7,219.68	7,219.68	7,219.68	7,219.68	7,219.68
7.3.04.99	OTRAS INSTALACIONES, MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.05.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS (ARRENDAMIENTOS)	0.00	20,000.00	0.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
7.3.06.01	CONSULTORÍA, ASESORÍA E INVESTIGACIÓN ESPECIALIZADA	2,535,000.00	2,385,000.00	2,398.90	476,520.22	476,520.22	476,520.22	476,520.22	476,520.22
7.3.06.03	SERVICIO DE CAPACITACION	210,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.06.04	FISCALIZACIÓN E INSPECCIONES TÉCNICAS	40,000.00	40,000.00	0.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
7.3.07.04	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE EQUIPOS Y SISTEMAS INFORMÁTICOS	0.00	520.00	0.00	104.00	104.00	104.00	104.00	104.00
7.3.08.11	MATERIALES E INSUMOS DE CONSTRUCCIÓN, ELÉCTRICOS, PLOMERÍA, CARPINTERÍA, SEÑALIZACIÓN VIAL,	2,325,000.00	2,490,000.00	4,681.60	497,063.68	497,063.68	497,063.68	497,063.68	497,063.68
7.3.08.13	REPUESTOS Y ACCESORIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.14.07	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS	0.00	376,025.00	4,025.00	74,400.00	74,400.00	74,400.00	74,400.00	74,400.00
7.3.14.09	LIBROS Y COLECCIONES	0.00	4,000.00	850.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00
7.3.99.01	ASIGNACIONES A DISTRIBUIR PARA BIENES Y SERVICIOS DE	0.00	4,139.60	0.00	827.92	827.92	827.92	827.92	827.92
7.5.01.05	OBRAS PÚBLICAS DE TRANSPORTE Y VÍAS	5,100,000.00	3,152,086.02	30,775.50	624,262.10	624,262.10	624,262.10	624,262.10	624,262.10
7.5.01.06	OBRAS PÚBLICAS PARA TELECOMUNICACIONES	0.00	163,000.00	0.00	32,600.00	32,600.00	32,600.00	32,600.00	32,600.00
8	GASTOS DE CAPITAL	7,404,495.00	8,763,059.83	886,337.40	1,575,344.49	1,575,344.49	1,575,344.49	1,575,344.49	1,575,344.49
8.4.01.03	MOBILIARIOS	80,000.00	292,025.00	0.00	58,405.00	58,405.00	58,405.00	58,405.00	58,405.00
8.4.01.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	3,394,400.00	3,688,200.00	2,325.00	737,175.00	737,175.00	737,175.00	737,175.00	737,175.00
8.4.01.05	VEHÍCULOS	307,200.00	683,728.60	38,902.50	128,965.22	128,965.22	128,965.22	128,965.22	128,965.22
8.4.01.06	HERRAMIENTAS	60,000.00	60,000.00	0.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
8.4.01.07	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS	3,002,895.00	2,976,215.10	744,112.65	446,420.49	446,420.49	446,420.49	446,420.49	446,420.49
8.4.01.13	EQUIPO MÉDICO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8.4.02.01	TERRENOS	160,000.00	160,000.00	0.00	32,000.00	32,000.00	32,000.00	32,000.00	32,000.00
8.4.02.02	EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	400,000.00	400,000.00	0.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00
8.4.99.01	ASIGNACIÓN A DISTRIBUIR PARA BIENES DE LARGA DURACIÓN	0.00	401,893.88	0.00	80,378.78	80,378.78	80,378.78	80,378.78	80,378.78
9.7.01.01	DE CUENTAS POR PAGAR	0.00	100,997.25	100,997.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		<b>56,453,202.46</b>	<b>56,453,202.46</b>	<b>6,278,726.96</b>	<b>10,034,895.10</b>	<b>10,034,895.10</b>	<b>10,034,895.10</b>	<b>10,034,895.10</b>	<b>10,034,895.10</b>

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL, EP  
FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2015

PARTIDA	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO INICIAL	CODIFICADO	ACUMULADO EJECUTADO	PROYECTADO				
					AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1.3.01.06	ESPECIES FISCALES	602,272.00	602,272.00	395,142.00	73,348.00	73,348.00	73,348.00	73,348.00	73,348.00
1.3.01.07	VENTA DE BASES	1,500.00	1,500.00	50.00	290.00	290.00	290.00	290.00	290.00
1.3.01.99	OTRAS TASAS	4,814,342.48	4,814,342.48	3,555,326.17	251,803.26	251,803.26	251,803.26	251,803.26	251,803.26
1.7.04.02	INFRACCIÓN A ORDENANZAS MUNICIPALES	3,000,000.00	4,283,394.00	3,048,574.15	246,963.97	246,963.97	246,963.97	246,963.97	246,963.97
1.7.04.04	INCUMPLIMIENTO DE CONTRATOS	6,000.00	16,000.00	10,620.00	1,076.00	1,076.00	1,076.00	1,076.00	1,076.00
1.7.04.16	INFRACCIONES A LA LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.7.04.99	OTRAS MULTAS	5,522,087.98	2,120,238.87	104,065.50	403,234.67	403,234.67	403,234.67	403,234.67	403,234.67
1.8.01.01	DEL GOBIERNO CENTRAL	40,000,000.00	31,618,469.08	8,573,223.23	4,609,049.17	4,609,049.17	4,609,049.17	4,609,049.17	4,609,049.17
1.8.01.04	DE GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS	2,500,000.00	2,500,000.00	0.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00
1.9.02.01	INDEMNIZACIONES POR SINIESTROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.9.04.99	OTROS NO ESPECIFICADOS	7,000.00	7,000.00	4,784.94	443.01	443.01	443.01	443.01	443.01
2.8.01.01	DEL GOBIERNO CENTRAL	0.00	8,381,530.92	8,381,530.92	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3.7.01.99	OTROS SALDOS	0.00	2,108,455.11	2,108,455.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>56,453,202.46</b>	<b>56,453,202.46</b>	<b>26,181,772.02</b>	<b>6,086,208.09</b>	<b>6,086,208.09</b>	<b>6,086,208.09</b>	<b>6,086,208.09</b>	<b>6,086,208.09</b>
<b>SUPERÁVIT/ DEFICIT</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>19,903,045.06</b>	<b>-3,948,687.01</b>	<b>-3,948,687.01</b>	<b>-3,948,687.01</b>	<b>-3,948,687.01</b>	<b>-3,948,687.01</b>
<b>ACUMULADO</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>19,903,045.06</b>	<b>15,954,358.05</b>	<b>12,005,671.04</b>	<b>8,056,984.02</b>	<b>4,108,297.01</b>	<b>159,610.00</b>

FUENTE: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
ELABORADO: POR LA AUTORA

## **Apéndice 7**

### **Programación de pagos de Agosto a Diciembre de 2015**

## PROGRAMACION DE PAGOS MES DE AGOSTO 2015

## SEMANA 1 DEL 1 AL 7 DE AGOSTO DE 2015

No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del Pago	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	MUNDO TURISMO	30/7/2015	3/8/2015	PASAJES AEREOS	4,318.18
2	SGS - REVISIONES TECNICAS	30/7/2015	3/8/2015	RTV-VU-RV	81,840.50
3	SGS - REVISIONES TECNICAS	30/7/2015	3/8/2015	EPMTG-GG-CP-2015-001	1,203.81
4	CORTEZ GARCIA RICHARD ALFREDO	4/8/2015	5/8/2015	MOBILIARIO OFICINAS	7,544.85
5	ECOCONSTRU SA	4/8/2015	5/8/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-007	6,137.66
6	MATAMOROS FERAUD XAVIER	4/8/2015	5/8/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-009	406.40
7	OCAMPO CHIQUITO LUIS	5/8/2015	5/8/2015	RE-EPMTG-03-2015	55,763.16
8	EMPLEADOS ATM	5/8/2015	5/8/2015	ROL DE ACT	56,050.00
9	EMPLEADOS ATM	6/8/2015	6/8/2015	ROL DE ACT	380.00
10	ACEVEDO GUTIERREZ JAIME	4/8/2015	6/8/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	2,520.00
11	CLEAN STAR SA	6/8/2015	6/8/2015	SIE-EPMTG-004-2014	5,144.22
12	ONIERT SA	6/8/2015	6/8/2015	RE-CCD-EPMTG-012-2015	264,318.02
13	PARRALES PONCE KERLLY	4/8/2015	6/8/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	720.00
14	ANDEANECUADOR	29/7/2015	6/8/2015	CDC-EPMTG-001-2015	44,000.00
15	BM TOUR	6/8/2015	7/8/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-031	1,456.94
16	CEPEDA VARAS JULIO	7/8/2015	7/8/2015	SERVICIOS PERSONALES	2,650.74
17	GHERBERTY SA	6/8/2015	7/8/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-052	7,315.20
18	MERA VEGA GEOMAYRA JEANNINE	7/8/2015	7/8/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	2,348.10
19	VARAS RENDON ENRIQUE	7/8/2015	7/8/2015	SERVICIOS PERSONALES	3,048.00
20	TORRES VIEJO ADAN	7/8/2015	7/8/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	2,650.74
21	EMPLEADOS ATM	5/8/2015	7/5/2015	ROL DE ACT	\$ 475.00
<b>TOTAL</b>					<b>550,291.52</b>

## SEMANA 2 DEL 8 AL 14 DE AGOSTO DE 2015

No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del Pago	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	SGS - REVISIONES TECNICAS	42223	42227	EPMTG-GG-CP-2015-001	\$ 1,203.81
2	SGS - REVISIONES TECNICAS	42223	42227	RTV-VU-RV	\$ 119,180.05
3	BLIFE TRAINING SA	42223	42227	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-043	\$ 3,048.00
4	BM TOUR	42223	42227	MCS-EPMTG-001-2014	\$ 474.32
5	BM TOUR	42227	42227	MCS-EPMTG-001-2014	\$ 231.56
6	EN LA MIRA	42220	42227	RE-EPMTG-07-2015	\$ 1,137.92
7	EMPLEADOS ATM	42229	42229	ROL ADMINISTRATIVO	\$ 53,261.60
8	CORTEZ GARCIA RICHARD ALFREDO	42229	42229	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-068	\$ 7,605.20
9	EMPLEADOS ATM	42230	42230	ROL DE CHOFERES	\$ 16,212.00
10	EMPLEADOS ATM	42230	42230	ROL DE ACT	\$ 249,305.20
<b>TOTAL</b>					<b>451,659.66</b>

## SEMANA 3 DEL 15 AL 21 DE AGOSTO DE 2015

No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del Pago	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	EMPLEADOS ATM	14/8/2015	17/8/2015	ALCANCE ROL DE PAGOS	\$ 2,779.20
2	EMPLEADOS ATM	14/8/2015	17/8/2015	ROL DE ACT	\$ 760.00
3	BM TOUR	12/8/2015	17/8/2015	MCS-EPMTG-001-2014	\$ 129.70
4	COGRALETSA	7/8/2015	17/8/2015	PEABI-EPMTG-001-2014	\$ 8,560.00
5	LUPERA REINOSO ROBERT	12/8/2015	17/8/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 1,620.00
6	TELCONET	25/6/2015	17/8/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-005	\$ 517.00
7	AVELINO ALCIVAL	24/7/2015	17/8/2015	DEVOLUCION TASAS A USUARIOS	\$ 50.00
8	SGS - REVISIONES TECNICAS	14/8/2015	17/8/2015	EPMTG-GG-CP-2015-001	\$ 1,203.81
9	SANDRA GARAY	31/7/2015	17/8/2015	SERVICIOS INSTITUCIONALES	\$ 55.50
10	EMPLEADOS ATM	5/8/2015	17/8/2015	ENTICIPO DE DE ROL	\$ 190.00
11	VERNAZA GRAFIC SA	29/6/2015	17/8/2015	CATE-EPMTG-004-2015	\$ 582.82
12	SGS - REVISIONES TECNICAS	18/8/2015	18/8/2015	RTV-VU-RV	\$ 67,290.09
13	EMPLEADOS ATM	18/8/2015	18/8/2015	ALCANCE ROL DE PAGOS	\$ 463.20
14	REYES MARTINEZ PEDRO	18/8/2015	18/8/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 508.00
15	YAGUAL QUEZADA JORGE	4/8/2015	18/8/2015	RES-2015-0057	\$ 108.03
16	RAPOSAU SA	18/8/2015	19/8/2015	SIE-EPMTG-011-2015	\$ 287,343.69
17	UESS	18/8/2015	19/8/2015	EMERGENCIA EPMTG-001-2015	\$ 135,637.10
<b>TOTAL</b>					<b>507,798.14</b>

SEMANA 4 DEL 22 AL 28 DE AGOSTO DE 2015					
No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del Pago	Fecha de Pago	Detalle	USS
1	GUERRA MORAN GLORIA SUSANA	19/8/2015	24/8/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 812.80
2	VELEZ SANCHEZ JUAN CARLOS	19/8/2015	24/8/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 812.80
3	OCAMPO CHIQUITO LUIS	21/8/2015	24/8/2015	PUBLICIDAD	\$ 77,167.16
4	KATIUSCA CROFFORD SOLEDISPA	21/8/2015	24/8/2015	REPOSICION DE CAJA CHICA 6	\$ 199.75
5	SGS - REVISIONES TECNICAS	21/8/2015	24/8/2015	RTV-VU-RV	\$ 62,091.90
6	COQUE FABARA HEIDY IRENE	25/8/2015	26/8/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 812.80
7	HECTOR GUERRA MORA	25/8/2015	26/8/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 609.60
8	SGS - REVISIONES TECNICAS	24/8/2015	26/8/2015	EPMTG-GG-CP-2015-001	\$ 1,203.81
9	SAMANIEGO ROBLES LUIS	25/8/2015	26/8/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 609.60
10	CLEAN STAR SA	26/8/2015	28/8/2015	SIE-EPMTG-004-2014	\$ 2,572.11
11	EN LA MIRA	21/8/2015	28/8/2015	RE-EPMTG-07-2015	\$ 1,137.92
12	ERAZO PAZMIÑO MARLON XAVIER	27/8/2015	28/8/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 4,500.00
13	OCAMPO CORDOVA JULIO ENRIQUE	27/8/2015	28/8/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 5,940.00
14	EMPLEADOS ATM	28/8/2015	28/8/2015	ROL ADMINISTRATIVO	\$ 63,098.57
15	EMPLEADOS ATM	28/8/2015	28/8/2015	ROL DE CHOFERES	\$ 20,458.04
16	RUIZ GUZMAN GUSTAVO ENRIQUE	26/8/2015	28/8/2015	PEABI-EPMTG-002-2015	\$ 3,496.00
17	TRAEPSA SA	27/8/2015	28/8/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-0044	\$ 7,128.00
<b>TOTAL</b>					<b>252,650.86</b>

SEMANA 5 DEL 29 AL 31 DE AGOSTO DE 2015					
No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del Pago	Fecha de Pago	Detalle	USS
1	EMPRESA ELECTRICA DE GUAYAQUIL	27/8/2015	31/8/2015	PLANILLA DE LUZ	\$ 287.83
2	NAMIRA SA	27/8/2015	31/8/2015	CDC-EPMTG-002-2015	\$ 33,568.64
3	PARRALES PONCE KERLLY	19/8/2015	31/8/2015	SERVICIOS PROFESIONALES	\$ 408.00
4	EMPLEADOS ATM	31/8/2015	31/8/2015	ROL DE ACT	\$ 258,684.79
5	TELCONET	31/7/2015	31/8/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-005	\$ 517.00
6	VERA RIVADENEIRA SEVERINO	30/7/2015	31/8/2015	RES-2015-0055	\$ 50.00
<b>TOTAL</b>					<b>293,516.26</b>

<b>TOTAL PAGOS PROGRAMADOS AGOSTO 2015</b>	<b>2,055,916.44</b>
--	---------------------

**Fuente:** Trabajo de Investigación  
**Elaborado por:** Autora

PROGRAMACIÓN DE PAGOS MES DE SEPTIEMBRE 2015

SEMANA 1 DEL 1 AL 7

No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del Pago	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	ARIAS Y VILLAGOMEZ	1/9/2015	1/9/2015	LCC-EPMTG-002-2015	\$ 259,500.14
2	OFICINAS RAYMOND WELLS CIA. LTDA.	31/8/2015	1/9/2015	SIE-EPMTG-007-2015	\$ 483,690.12
3	SGS - REVISIONES TECNICAS	31/8/2015	1/9/2015	RTV-VU-RV	\$ 95,304.60
4	OCAMPO CHIQUITO LUIS	31/8/2015	1/9/2015	R-RE-EPMTG-003-2015	\$ 88,900.00
5	MERA VEGA GEOMAYRA JEANNINE	31/8/2015	1/9/2015	SERVICIOS PROFESIONALES	\$ 2,348.10
6	CNT	31/8/2015	2/9/2015	SERVICIOS DE TELEFONIA	\$ 1,132.07
7	POLIGRAFICA CA	2/9/2015	2/9/2015	SIE-EPMTG-022-2015	\$ 139,925.94
8	SGS - REVISIONES TECNICAS	4/9/2015	4/9/2015	RTV-VU-RV	\$ 149,702.32
9	ALBARRACIN ZAMBRANO HITHELER	18/9/2015	4/9/2015	RES-2015-0059	\$ 76.03
10	SGS - REVISIONES TECNICAS	4/9/2015	4/9/2015	EPMTG-GG-CP-2015-001	\$ 2,407.62
11	CORTEZ GARCIA RICHARD ALFREDO	2/9/2015	4/9/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-0082	\$ 4,833.00
12	CROFFORD SOLEDISPA KATIUSCA	4/9/2015	4/9/2015	CAJA CHICA	\$ 197.03
13	ELECTRONICA GOIA	2/9/2015	4/9/2015	SIE-EPMTG-018-2015	\$ 41,568.63
14	SALAZAR PANTA ANDREA ROSALIA	19/8/2015	4/9/2015	LIQUIDACION	\$ 1,075.86
15	VELEZ ANDRADE JUAN VICENTE	4/9/2015	4/9/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-0042	\$ 1,917.70
					<b>1,272,579.16</b>

SEMANA 2 DEL 8 AL 14

No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del Pago	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	FERNANDEZ GARCIA FELIPE	28/8/2015	8/9/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-077	\$ 859.20
2	IBARRA SUAREZ SANTIAGO	8/5/2015	8/9/2015	RES-2015-0029	\$ 57.50
3	LETRUST SA	31/8/2015	8/9/2015	PEABI-EPMTG-001-2015	\$ 34,960.00
4	MURILLO BAJANA VICENTE DUBERLI	16/7/2015	8/9/2015	RES-2015-0051	\$ 22.28
5	LUPEREA REINOSO ROBERT	7/9/2015	8/9/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 1,620.00
6	SANTAMARIA ALCIVAR MIRYAN	31/8/2015	8/9/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-046	\$ 5,943.60
7	TOBAR MORA MARIA IVONNE	4/8/2015	8/9/2015	RES-2015-0056	\$ 50.00
8	VALLEJO RONQUILLO EMILIO	4/9/2015	8/9/2015	RES-2015-0063	\$ 50.00
9	VIATICOS - EC. JAVIER AVILES CPA. YAQUELINE ASINC EC. KAREN MOLINA CPA. ALEX VERA	8/9/2015	8/9/2015	SERVICIOS INSTITUCIONALES	\$ 224.00
10	VEIRA VILLEGAS BELGICA	7/8/2015	8/9/2015	RES-2015-0058	\$ 123.93
11	CAMPOVERDE MEJIA SANTIAGO	10/3/2015	10/9/2015	RES-2015-0025	\$ 66.12
12	CASTILLO PINOS FABIAN XAVIER	4/8/2015	10/9/2015	RES-2015-0056	\$ 50.00
13	CHAVARRIA CALDERON FANNY ELIZABETH	8/5/2015	10/9/2015	RES-2015-0029	\$ 76.03
14	DE LA ROSA CAMPUZANO ENRIQUE	13/7/2015	10/9/2015	RES-2015-0049	\$ 50.00
15	NAMIRA SA	7/9/2015	10/9/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-037	\$ 7,629.62
16	EMPLEADOS ATM	8/9/2015	10/9/2015	ALCANCE DEL ROL	\$ 4,229.48
					<b>56,011.76</b>

SEMANA 3 DEL 15 AL 21

No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del Pago	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	EMPLEADOS DE LA ATM	15/9/2015	15/9/2015	ROL DE PAGOS PRIMERA QUINCENA SEPTIEMBRE 2015	\$ 55,940.80
2	EMPLEADOS DE LA ATM	15/9/2015	15/9/2015	ROL DE PAGOS PRIMERA QUINCENA SEPTIEMBRE 2015	\$ 1,419.20
3	EMPLEADOS DE LA ATM	15/9/2015	15/9/2015	ROL DE PAGOS PRIMERA QUINCENA SEPTIEMBRE 2015	\$ 262,240.27
4	EMPLEADOS DE LA ATM	15/9/2015	15/9/2015	ROL DE PAGOS PRIMERA QUINCENA SEPTIEMBRE 2015	\$ 16,906.80
5	EMPLEADOS DE LA ATM	15/9/2015	15/9/2015	ALCANCE DE LA 2da QUINCENA DE AGOSTO 2015	\$ 1,732.38
6	PEDRO REYES MARTINEZ	14/9/2015	15/9/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 508.00
7	SGS - REVISIONES TECNICAS	15/9/2015	14/9/2015	RTV-VU-RV	\$ 102,862.42
8	HISPANA DE SEGURO	3/9/2015	15/9/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-072	\$ 8,044.23
9	MENSJAS GALLARDO TEOFILO	15/9/2015	14/9/2015	ALCANCE DE LA 2da QUINCENA DE AGOSTO 2015	\$ 524.28
10	CHUCHU QUISPI DARIO	16/9/2015	16/9/2015	ALCANCE DE LA 2da QUINCENA DE AGOSTO 2015	\$ 380.00
11	MENSJAS GALLARDO TEOFILO	16/9/2015	16/9/2015	PAGO ACT POR CUENTA BLOQUEADA EN EL PRII	\$ 231.60
12	FILELLA SANCHEZ PATRICIA MABEL	16/9/2015	16/9/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-091	\$ 7,682.32
13	LETRUST SA	14/9/2015	16/9/2015	PEABI-EPMTG-001-2015	\$ 34,960.00
14	VELASCO CASTAÑEDA JOSE ALEKSEI	11/9/2015	16/9/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-030	\$ 836.39
15	EN LA MIRA	14/9/2015	17/9/2015	RE-EPMTG-07-2015	\$ 1,137.92
16	SOLIS ALVEAR ABEL	17/9/2015	17/9/2015	ANTICIPO DE SUELDO	\$ 1,500.00
17	FRANCO HERNANDEZ MARIA FERNANADA	15/9/2015	17/9/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-096	\$ 4,268.31
18	INTRIAGO VELIZ DUMAR	11/9/2015	17/9/2015	RES-2015-0068	\$ 50.00
19	TACURI TACURI VINICIO	4/9/2015	17/9/2015	RES-2015-0066	\$ 50.00
20	BONIFAZ PEREZ WALTER	8/9/2015	17/9/2015	RES-2015-0029	\$ 76.03
21	CAMPOVERDE FREIRE VICTOR MANUEL	11/9/2015	17/9/2015	RES-2015-0069	\$ 50.00
22	DELGADO JORDAN RICARDO MOISES	10/9/2015	17/9/2015	RES-2015-0067	\$ 50.00
23	EMPLEADOS DE LA ATM	17/9/2015	17/9/2015	ROL DE PAGOS PRIMERA QUINCENA ACT - POR TRANSFERENCIA DEVUELTAS ACT RINA BRUGOS CASTILLO Y LUIS IVAN OBANDO	\$ 1,380.00
24	GAVILANEZ ROSERO HECTOR ROMERO	24/2/2015	17/9/2015	RES-2015-0043	\$ 76.03
25	GALLARDO MOSCOSO JORGE ARTURO	8/9/2015	17/9/2015	RES-2015-0062	\$ 50.00
26	TELCONET	18/9/2015	18/9/2015		\$ 517.00
27	SGS - REVISIONES TECNICAS	17/9/2015	18/9/2015	EPMTG-GG-CP-2015-001	\$ 1,203.81
28	FRANCO NEGRETE EDWIN BOLIVAR	17/9/2015	18/9/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 891.00
29	INDUMOT SA	17/9/2015	18/9/2015	CONTRATO DE EMERGENCIA EPMTG-002-2015	\$ 475,916.40
30	CONSORCIO SGS REVISIONES TECNICAS	17/9/2015	18/9/2015	RTV-VU-RV	\$ 86,373.96
					<b>1,067,859.15</b>

SEMANA 4 DEL 22 AL 28					
No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del Pago	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	CERVANTES RODRIGUEZ VICTOR	22/9/2015	22/9/2015	PAGO ACT POR CUENTA BLOQUEADA EN EL PRI	\$ 380.00
2	KATIUSCA CROFFORD SOLEDISPA	23/9/2015	23/9/2015	CAJA CHICA # 8	\$ 169.70
3	OCAMPO CORDOVA JULIO ENRIQUE	21/9/2015	23/9/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 2,970.00
4	SGS - REVISIONES TECNICAS	22/9/2015	23/9/2015	EPMTG-GG-CP-2015-001	\$ 1,203.81
5	HECTOR GUERRA MORA	23/9/2015	23/9/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 609.60
6	SAMANIEGO ROBLES LUIS	23/9/2015	23/9/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 609.60
7	ACEVEDO GUTIERREZ JAIME	21/9/2015	23/9/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 2,520.00
8	ECOCONSTRU SA	24/9/2015	25/9/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. JC-2015-083	\$ 7,315.20
9	VILLAREAL VERGARA CRISTIAN IVAN	15/9/2015	25/9/2015	ALCANCE DEL ROL	\$ 231.60
10	MIRANDA ZEBALLOS BRENDA ELIZABETH	11/9/2015	25/9/2015	RES-2015-0064	\$ 50.00
11	SGS - REVISIONES TECNICAS	25/9/2015	25/9/2015	EPMTG-GG-CP-2015-001	\$ 1,203.81
12	JARAMILLO RUCANO JAIRO	23/9/2015	23/9/2015	PAGO ACT POR CUENTA BLOQUEADA EN EL PRI	\$ 231.60
13	SGS - REVISIONES TECNICAS	24/9/2015	25/9/2015	RTV-VU-RV	\$ 92,775.49
<b>TOTAL</b>					<b>110,270.41</b>

SEMANA 5 DEL 29 AL 31					
No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del Pago	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	EMPLEADOS ATM	30/9/2015	30/9/2015	LOSEP ADMINISTRATIVO	\$ 70,202.05
2	EMPLEADOS ATM	30/9/2015	30/9/2015	ADMINISTRATIVO COG. TRAB.	\$ 1,852.15
3	EMPLEADOS ATM	30/9/2015	30/9/2015	OPERATIVO LOSEP	\$ 317,050.44
4	CNT	28/9/2015	30/9/2015	PLANILLAS DE TELEFONIA	\$ 1,624.18
5	FRANCO NEGRETE EDWIN BOLIVAR	28/9/2015	30/9/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 6,480.00
6	ACEVEDO GUTIERREZ JAIME	25/9/2015	30/9/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 2,520.00
7	MERA VEGA GEOMAYRA JEANNINE	28/9/2015	30/9/2015	SERVICIOS PROFESIONALES	\$ 2,348.10
8	VELEZ ANDRADE JUAN VICENTE	29/9/2015	30/9/2015	SERVICIOS TECNICOS ESPECIALIZADO	\$ 1,380.06
9	MAREAUTO S.A.	29/9/2015	30/9/2015	SIE-EPMTG-017-2015	\$ 195,103.21
<b>TOTAL</b>					<b>598,560.19</b>

<b>TOTAL PAGOS PROGRAMADOS SEPTIEMBRE 2015</b>	<b>3,105,280.67</b>
--	---------------------

Fuente: Trabajo de Investigación  
Elaborado por: Autora

PROGRAMACIÓN DE PAGOS MES DE OCTUBRE 2015

SEMANA 1 DEL 1 AL 7

No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	EMPLEADOS ATM	30/9/2015	2/10/2015	CHOFERES	\$ 20,241.91
2	VELEZ SANCHEZ JUAN CARLOS	30/9/2015	2/10/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 812.80
3	COQUE FABARA HEIDY IRENE	30/9/2015	2/10/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 461.22
4	CARLOS ABARCA BONAFONT	21/9/2015	2/10/2015	LIQUIDACION DE HABERES	\$ 1,945.80
5	RUIZ GUZMAN GUSTAVO ENRIQUE	1/10/2015	2/10/2015	PEABI-EPMTG-002-2015	\$ 186.99
6	PARRALES PONCE KERLLY	30/9/2015	2/10/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 810.00
7	RUIZ GUZMAN GUSTAVO ENRIQUE	30/9/2015	2/10/2015	PEABI-EPMTG-002-2015	\$ 3,496.00
8	SGS - REVISIONES TECNICAS	1/10/2015	2/10/2015	RTV-VU-RV	\$ 122,632.78
9	GRAFICOS NACIONALES	29/9/2015	6/10/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-092	\$ 335.48
10	ORION IT CIA LTDA	28/9/2015	6/10/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-087	\$ 3,157.56
11	GUERRA MORAN GLORIA SUSANA	2/10/2015	6/10/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 812.80
12	ARROYO MINA WASHINGTON SEGUNDO	28/9/2015	6/10/2015	LIQUIDACION DE HABERES	\$ 220.73
13	CORTEZ GARCIA RICHARD ALFREDO	6/10/2015	6/10/2015	SIE-EPMTG-028-2015	\$ 60,634.54
14	MADERO PVEDA ANDRES VICENTE	6/10/2015	6/10/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 2,700.00
15	COQUE FABARA HEIDY IRENE	30/9/2015	2/10/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 812.80
16	RUIZ GUZMAN GUSTAVO ENRIQUE	6/10/2015	6/10/2015	PEABI-EPMTG-002-2015	\$ 3,496.00
17	SGS - REVISIONES TECNICAS	6/10/2015	6/10/2015	EPMTG-GG-CP-2015-001	\$ 1,203.81
18	MESIAS GALLARDO	6/10/2015	6/10/2015	ALCANCE DEL ROL	\$ 292.68
					<b>224,253.90</b>

SEMANA 2 DEL 8 AL 14

No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	BURBANO LISSETTE	8/10/2015	8/10/2015	ANTICIPO DE ROL	\$ 3,400.00
2	VITERI ALVARADO OSCAR JOSE	30/9/2015	8/10/2015	LIQUIDACION DE HABERES	\$ 445.77
3	SGS - REVISIONES TECNICAS	8/10/2015	8/10/2015	RTV-VU-RV	\$ 144,602.15
4	KATIUSCA CROFFORD SOLEDISPA	7/10/2015	8/10/2015	REPOSICION DE CAJA CHICA 9	\$ 181.42
5	ANDRADE VASCONEZ GALO	11/9/2015	8/10/2015	RES-2015-0065	\$ 50.00
6	SALTOS CASTRO JAIRO	23/9/2015	8/10/2015	RES-2015-0071	\$ 36.03
7	MURILLO BORJA AUGUSTO	21/9/2015	8/10/2015	RES-2015-0070	\$ 50.00
8	POLIGRAFICA	30/9/2015	8/10/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-087	\$ 7,905.48
9	MATAMOROS FERAUD XAVIER	5/10/2015	8/10/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-099	\$ 5,887.59
10	DELOUPE	8/10/2015	8/10/2015	COMPRA UNIFORMES ACT	\$ 7,392.09
11	LETRUST SA	5/10/2015	8/10/2015	PEABI-EPMTG-001-2015	\$ 34,960.00
12	IS BURO CIA LTDA	12/10/2015	13/10/2015	ANTICIPO RE-PU-EPMTG-013-2015	\$ 16,000.00
13	FILELLA SANCHEZ PATRICIA MABEL	12/10/2015	13/10/2015	COMPRA CONOS	\$ 27,064.80
14	RUIZ GUZMAN GUSTAVO ENRIQUE	12/10/2015	13/10/2015	PEABI-EPMTG-002-2015	\$ 87.47
15	EMPLEADOS ATM	13/10/2015	14/10/2015	ROL	\$ 61,160.00
16	EMPLEADOS ATM	13/10/2015	14/10/2015	ROL	\$ 926.40
17	EMPLEADOS ATM	13/10/2015	14/10/2015	ROL	\$ 261,752.80
18	KATIUSCA CROFFORD SOLEDISPA	13/10/2015	14/10/2015	REPOSICION DE CAJA CHICA 10	\$ 162.84
19	SGS - REVISIONES TECNICAS	13/10/2015	14/10/2015	EPMTG-GG-CP-2015-001	\$ 1,203.81
20	EMPLEADOS ATM	13/10/2015	14/10/2015	ROL	\$ 16,675.20
<b>TOTAL</b>					<b>589,943.85</b>

SEMANA 3 DEL 15 AL 21

No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	VELIS RIVERA RONALD JAVIER	14/10/2015	15/10/2015	ROL	\$ 361.83
2	GUTIERREZ SIERRA	14/10/2015	15/10/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 1,380.06
3	INCOPEL	25/9/2015	16/10/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-070	\$ 7,551.08
4	CODYXOPAPER	24/9/2015	16/10/2015	CATE-EPMTG-001-2015	\$ 308.27
5	PROYAN	7/10/2015	16/10/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-103	\$ 303.78
6	RUIZ GUZMAN GUSTAVO ENRIQUE	14/10/2015	16/10/2015	PEABI-EPMTG-002-2015	\$ 72.01
7	SGS - REVISIONES TECNICAS	15/10/2015	16/10/2015	RTV-VU-RV	\$ 70,938.61
8	OCAMPO CORDOVA JULIO ENRIQUE	15/10/2015	16/10/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 2,970.00
9	CAMACHO PAUTA HECTOR HUGO	16/10/2015	19/10/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 2,700.00
10	PEDRO REYES MARTINEZ	16/10/2015	19/10/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 508.00
11	GUERRA MORAN JULIO	16/10/2015	19/10/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 609.60
12	COQUE FABARA HEIDY	16/10/2015	19/10/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 812.80
13	MAREAUTO SA	19/10/2015	19/10/2015	SIE-EPMTG-017-2015	\$ 126,004.16
14	ECOCONSTRU SA	20/10/2015	20/10/2015	MCO-EPMTG-002-2015	\$ 68,925.22
15	EN LA MIRA	13/10/2015	20/10/2015	RE-EPMTG-07-2015	\$ 1,137.92
16	DECOVERT SA	19/10/2015	20/10/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-088	\$ 6,228.68
17	SGS - REVISIONES TECNICAS	19/10/2015	20/10/2015	EPMTG-GG-CP-2015-001	\$ 1,203.81
18	MENDEZ ALVARADO DAVID	15/10/2015	20/10/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-039	\$ 200.91
19	RUIZ GUZMAN GUSTAVO ENRIQUE	15/10/2015	20/10/2015	PEABI-EPMTG-002-2015	\$ 313.29
20	AB. CUCALOM MARTINEZ	20/10/2015	20/10/2015	SERVICIOS OCACIONALES	\$ 1,620.00
<b>TOTAL</b>					<b>294,150.03</b>

SEMANA 4 DEL 22 AL 28					
No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	ING. SANDOVAL SURITA	22/10/2015	22/10/2015	SERVICIOS INSTITUCIONALES	\$ 256.00
2	ECUAEMPAQUE SA	13/2/2015	26/10/2015	CATE-EPMTG-005-2015	\$ 18.05
3	ECUAEMPAQUE SA	18/6/2015	26/10/2015	CATE-EPMTG-004-2015	\$ 908.88
4	CONSULTRANSE SA	16/10/2015	26/10/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-041	\$ 3,657.60
5	PARRALES PONCE KERLLY	21/10/2015	26/10/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 810.00
6	SGS - REVISIONES TÉCNICAS	23/10/2015	26/10/2015	RTV-VU-RV	\$ 94,889.98
	AREVALO MARIELA	26/10/2015	27/10/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-124	\$ 4,875.28
7	SAMANIEGO LUIS	26/10/2015	27/10/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 609.60
8	VELES ANDRADE JUAN	26/10/2015	27/10/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 1,380.06
9	EQUIVIDAD	20/10/2015	27/10/2015	LISC-EPMTG-001-2015	\$ 14,105.20
10	GOMEZ CANO JORGE	22/10/2015	27/10/2015	CONTRATO DE EMERGENCIA 003-EPMTG-003-2015	\$ 35,499.22
<b>TOTAL</b>					<b>157,009.87</b>

SEMANA 5 DEL 29 AL 31					
No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	CEDEÑO SEMINARIO EDISON	27/10/2015	30/10/2015	RES-2015-76	\$ 76.03
2	KATIUSCA CROFFORD SOLEDISPA	29/10/2015	30/10/2015	CAJA CHICA # 11	\$ 186.50
3	GUERRA MORAN GLORIA SUSANA	30/10/2015	30/10/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 812.80
4	MERA VEGA GEOMAYRA JEANNINE	28/10/2015	30/10/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 2,348.10
5	JACOME SANTOS EDMUNDO	23/10/2015	30/10/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 1,380.06
6	ATU ARTICULOS DE ACEROS	23/10/2015	30/10/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-050	\$ 1,408.00
7	MENDEZ ALVARADO DAVID	26/10/2015	30/10/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-029	\$ 2,072.60
8	EMPLEADOS ATM	30/10/2015	30/10/2015	ROL ADMINISTRATIVO	\$ 78,033.95
9	EMPLEADOS ATM	30/10/2015	30/10/2015	ROL ADMINISTRATIVO	\$ 2,175.49
10	EMPLEADOS ATM	30/10/2015	30/10/2015	ROL OPERATIVO ACT	\$ 313,675.12
11	EMPLEADOS ATM	30/10/2015	30/10/2015	ROL OPERATIVO CHOFERES	\$ 19,450.85
12	SGS - REVISIONES TÉCNICAS	23/10/2015	30/10/2015	EPMTG-GG-CP-2015-001	\$ 1,303.34
13	ACEVEDO GUTIERREZ JAIME	29/10/2015	30/10/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 2,520.00
14	VELEZ SANCHEZ JUAN CARLOS	30/10/2015	30/10/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 812.80
<b>TOTAL</b>					<b>426,255.64</b>

<b>TOTAL PAGOS PROGRAMADOS OCTUBRE 2015</b>	<b>1,691,613.29</b>
---	---------------------

Fuente: Trabajo de Investigación  
Elaborado por: Autora

PROGRAMACIÓN DE PAGOS MES DE NOVIEMBRE 2015

SEMANA 1 DEL 1 AL 7					
No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del Pago	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	CNT	4/11/2015	4/11/2015	CONSUMO DE TELEFONIA	\$ 1,458.04
2	CONSORCIO SGS	30/10/2015	4/11/2015	RTV-UV-RV	\$ 108,028.51
3	QUEZADA BEJARANO ANDRE		5/11/2015	CUENTA RECHAZADA	\$ 461.22
4	VILLAREAL VERGARA CRISTIAN IVAN	6/11/2015	6/11/2015	ANTICIPO DE ROL	\$ 579.00
5	DIAZ SALTOS DARWIN DAVID	8/10/2015	6/11/2015	LIQUIDACION DE HABERES	\$ 187.84
6	SALAZAR CABANILLA CARLOS EDUARDO	28/10/2015	6/11/2015	LIQUIDACION DE HABERES	\$ 308.11
7	CAPAR CA.	9/3/2015	6/11/2015	RES-2014-0057	\$ 32.00
8	IS BURO CIA LTDA	21/10/2015	6/11/2015	R-RE-EPMTG-009-2015	\$ 4,673.60
9	SGS - REVISIONES TECNICAS	30/10/2015	6/11/2015	EPMTG-GG-CP-2015-001	\$ 1,303.34
10	OTECEL SA.	21/7/2015	6/11/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-012	\$ 196.68
11	SOLIS GARAY VICTOR	26/10/2015	6/11/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-081	\$ 7,315.20
12	GUTIERREZ SIERRA	4/11/2015	6/11/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 1,380.06
<b>TOTAL</b>					<b>125,923.60</b>

SEMANA 2 DEL 8 AL 14					
No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del Pago	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	CNEL EP	9/11/2015	9/11/2015	PLANILLA DE LUZ	\$ 76.54
2	QUEZADA BEJARANO ANDRE	10/11/2015	10/11/2015	ROL DE PAGO	\$ 461.22
3	STOREDSA	29/10/2015	10/11/2015	PEABI-EPMTG-003-2015	\$ 1,392.00
4	EL UNIVERSO	22/10/2015	10/11/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-094	\$ 207.79
5	CAMACHO PAUTA HECTOR HUGO	5/11/2015	10/11/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 2,700.00
6	EMPLEADOS ATM	11/11/2015	12/11/2015	ROL DE PAGO	\$ 66,926.07
7	EMPLEADOS ATM	11/11/2015	12/11/2015	ROL DE PAGO	\$ 261,348.40
8	EMPLEADOS ATM	11/11/2015	12/11/2015	ROL DE PAGO	\$ 1,363.20
9	EMPLEADOS ATM	11/11/2015	12/11/2015	ROL DE PAGO	\$ 15,826.00
10	EMPLEADOS ATM	11/11/2015	12/11/2015	ROL DE PAGO	\$ 461.22
11	SGS - REVISIONES TECNICAS	13/11/2015	13/11/2015	RTV-UV-RV	\$ 3,242.26
12	KATIUSKA CROFFORD SOLEDISPA	11/11/2015	13/11/2015	CAJA CHICA	\$ 152.00
13	BARCO ORRALA FRANCISCO	5/11/2015	13/11/2015	RES-2015-0077	\$ 50.00
14	CAMPOVERDE VILLALVA MANUEL	6/11/2015	13/11/2015	RES-2015-0078	\$ 76.03
15	ZAMBRANO PALADINEZ JOSE	2/10/2015	13/11/2015	RES-2015-0073	\$ 50.00
16	CHABLA MONSERRATE VIVIANA	5/11/2015	13/11/2015	RES-2015-0075	\$ 50.00
17	INSELTEL SA.	9/11/2015	13/11/2015	CONTRATO DE EMERGENCIA NO. 002-EPMTG-003-2015	\$ 23,016.70
18	ALAVA CASTRO FLAVIO	29/10/2015	13/11/2015	LIQUIDACION HABERES	\$ 243.48
19	SGS - REVISIONES TECNICAS	10/11/2015	13/11/2015	RTV-UV-RV	\$ 166,392.01
20	JACOME SANTOS EDMUNDO	12/11/2015	13/11/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 1,380.06
21	SGS - REVISIONES TECNICAS	12/11/2015	13/11/2015	EPMTG-GG-CP-2015-001	\$ 1,303.34
<b>TOTAL</b>					<b>546,718.32</b>

SEMANA 3 DEL 15 AL 21					
No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del Pago	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	CORTEZ GOMEZ PAUL	10/11/2015	17/11/2015	CATE-EPMTG-006-2015	\$ 48.02
2	SGS - REVISIONES TECNICAS	13/11/2015	17/11/2015	EPMTG-GG-CP-2015-001	\$ 1,303.34
3	SGS - REVISIONES TECNICAS	13/11/2015	17/11/2015	RTV-UV-RV	\$ 58,300.62
4	INDUMOT	10/11/2015	17/11/2015	CONTRATO DE EMERGENCIA NO. EPMTG-002-2015	\$ 1,071.13
5	ECOCONSTRU SA.	13/11/2015	17/11/2015	CDC-EPMTG-004-2015	\$ 15,680.94
6	RUIZ GUZMAN GUSTAVO ENRIQUE	17/11/2015	17/11/2015	PEABI-EPMTG-002-2015	\$ 3,496.00
7	ATIMASA	17/11/2015	17/11/2015	SIE-EPMTG-024-2015	\$ 13,623.77
8	DELOUPE	13/11/2015	19/11/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-126	\$ 1,627.64
9	EN LA MIRA	13/11/2015	19/11/2015	RE-EPMTG-007-2015	\$ 1,137.92
10	MAREAUTO SA	11/11/2015	19/11/2015	SIE-EPMTG-017-2015	\$ 126,004.16
11	PLUAS DIAZ GLADYS	20/11/2015	20/11/2015	ANTICIPO DEL ROL	\$ 200.00
12	BALON MORENO SERGIO	19/11/2015	20/11/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-014	\$ 5,638.50
13	ACRISTAL	19/11/2015	20/11/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-025	\$ 1,849.76
14	COQUE FABARA HEIDY	19/11/2015	20/11/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 812.80
15	PEDRO REYES	19/11/2015	20/11/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 508.00
16	SGS - REVISIONES TECNICAS	19/11/2015	20/11/2015	EPMTG-GG-CP-2015-001	\$ 1,303.34
17	VELEZ SANCHEZ JUAN CARLOS	20/11/2015	20/11/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 812.80
18	SEÑALETICO	13/11/2015	20/11/2015	CDC-EPMTG-003-2014	\$ 4,469.27
19	MADERO PAVEDA ANDRES	20/11/2015	20/11/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 2,700.00
20	SLEM SA	10/11/2015	20/11/2015	CDC-EPMTG-003-2015	\$ 28,391.21
21	INDUMOT	10/11/2015	20/11/2015	CONTRATO DE EMERGENCIA NO. EPMTG-002-2015	\$ 1,071.13
<b>TOTAL</b>					<b>270,050.35</b>

SEMANA 4 DEL 22 AL 28					
No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del Pago	Fecha de Pago	Detalle	US\$

1	VERAIMTI SA	16/11/2015	23/11/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-115	\$ 6,096.00
2	ACURIA CAROLINA - ALEJANDRO BENALCAZA - AB. LUPERA VALENCIA	20/11/2015	23/11/2015	CONTRATO SERVICIOS OCACIONAL	\$ 2,971.97
3	SGS REVISIONES TECNICAS	20/11/2015	23/11/2015	RTV-UV-RV	\$ 97,084.86
4	GUERRA MORAN GLORIA	24/11/2015	26/11/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 812.80
5	VELEZ ANDRADE JUAN VICENTE	24/11/2015	26/11/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 1,380.06
6	PARRALES PONCE KERLLY	24/11/2015	26/11/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 810.00
7	LETRUST SA	20/11/2015	26/11/2015	PEABI-EPMTG-001-2015	\$ 34,960.00
8	OFICINAS RAYMOND WELLS	6/11/2015	26/11/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-120	\$ 6,216.00
9	SGS REVISIONES TECNICAS	25/11/2015	26/11/2015	EPMTG-GG-CP-2015-001	\$ 1,303.34
10	STOREDSA	19/11/2015	26/11/2015	PEABI-EPMTG-003-2015	\$ 1,392.00
11	CORDOVA RIVADENEIRA LUIS	13/11/2015	26/11/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-107	\$ 2,540.00
12	EMPLEADOS ATM	27/11/2015	27/11/2015	ROL DE PAGOS	\$ 20,509.92
13	EMPLEADOS ATM	27/11/2015	27/11/2015	ROL DE PAGOS	\$ 526.99
14	EMPLEADOS ATM	27/11/2015	27/11/2015	ROL DE PAGOS	\$ 2,052.13
15	EMPLEADOS ATM	27/11/2015	27/11/2015	ROL DE PAGOS	\$ 75,649.54
16	EMPLEADOS ATM	27/11/2015	27/11/2015	ROL DE PAGOS	\$ 1,267.18
17	EMPLEADOS ATM	27/11/2015	27/11/2015	ROL DE PAGOS	\$ 312,315.02
18	SGS REVISIONES TECNICAS	27/11/2015	27/11/2015	RTV-UV-RV	\$ 107,410.10
19	VITERI VERA DANIEL	27/11/2015	27/11/2015	ROL DE PAGOS	\$ 725.59
20	MEJIA ROSADO VICTOR	26/11/2016	27/11/2015	EPMTG-DF-RES-2015-0080	\$ 67.17
<b>TOTAL</b>					<b>676,090.67</b>

SEMANA 5 DEL 29 AL 30					
No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del Pago	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	MERA VEGA GEOMAYRA JEANNINE	30/11/2015	30/11/2015	FUNCIONES DE ASESOR DE TRANSITO, TRANSPORTE, SEÑALIZACION	\$ 2,348.10
<b>TOTAL</b>					<b>2,348.10</b>

<b>TOTAL PAGOS PROGRAMADOS NOVIEMBRE 2015</b>	<b>1,621,131.04</b>
---	---------------------

Fuente: Trabajo de Investigación

Elaborado por: Autora

PROGRAMACIÓN DE PAGOS MES DE DICIEMBRE 2015

SEMANA 1 DEL 1 AL 7					
No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del Pago	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	EMPLEADOS ATM	1/12/2015	1/12/2015	ALCANCE ROL DE PAGOS	\$ 3,328.96
2	EMPLEADOS ATM	1/12/2015	1/12/2015	ALCANCE ROL DE PAGOS	\$ 146.34
3	EMPLEADOS ATM	1/12/2015	1/12/2015	ALCANCE ROL DE PAGOS	\$ 1,079.96
4	EMPLEADOS ATM	1/12/2015	1/12/2015	ALCANCE ROL DE PAGOS	\$ 443.46
5	EMPLEADOS ATM	3/12/2015	3/12/2015	PAGO A DECIMOTERCERO	\$ 119,442.27
6	EMPLEADOS ATM	3/12/2015	3/12/2015	PAGO A DECIMOTERCERO	\$ 2,415.55
7	EMPLEADOS ATM	3/12/2015	3/12/2015	PAGO A DECIMOTERCERO	\$ 216,581.85
8	EMPLEADOS ATM	3/12/2015	3/12/2015	PAGO A DECIMOTERCERO	\$ 13,206.01
9	EMPLEADOS ATM	3/12/2015	3/12/2015	PAGO A DECIMOTERCERO	\$ 324.85
10	EMPLEADOS ATM	3/12/2015	3/12/2015	PAGO A DECIMOTERCERO	\$ 91.00
11	ONIERT SA.	27/11/2015	3/12/2015	PAGO - CAMPAÑA DE SEGURIDAD VIAL	\$ 270,087.35
12	ALCOLISTI	2/12/2015	3/12/2015	PAGO - ADQUISICION DE ALCOHOLIMETRO DIGITALES CON SUS ASESORIOS	\$ 39,136.56
13	CLEANSTAR	23/11/2015	3/12/2015	PAGO DE SERVICIO DE LIMPIEZA PARA LAS INSTALACIONES DE LAS OFICINAS ATM	\$ 12,108.03
14	ROCHINA CHRISTIAN	30/11/2015	3/12/2015	PAGO FACTURA 001-001-00000228	\$ 860.97
15	IS BURO CIA LTDA	25/11/2015	3/12/2015	PAGO POR SOPORTES Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA CENTRALIZADO	\$ 4,673.60
16	LEXIS SA	20/11/2015	3/12/2015	PAGO POR SUSCRIPCION ANUAL AL SERVICIO ESILEC PROFESIONAL CON ATUALIZACION EN LINEA	\$ 2,304.29
17	ATIMASA	3/12/2015	3/12/2015	CONVENIO DE PAGO POR ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLE	\$ 20,667.31
18	CAMACHO PAUTA HECTOR	2/12/2015	3/12/2015	PAGO - SERVICIOS DE ASESOR OPERATIVO Y LOGISTICO DE ACT	\$ 2,700.00
19	GUTIERREZ SIERRA DAVID	2/12/2015	4/12/2015	PAGO - SERVICIO TECNICO ADMINISTRATIVO EN LA DIRECCION DE RTV	\$ 1,380.06
20	VELASCO CASTAÑEDA JOSE		4/12/2015	PAGO - MANTENIMIENTO PARA EL SISTEMA ADMINISTRATIVO CONTABLE	\$ 992.43
21	SGS - REVISIONES TECNICAS	4/12/2015	4/12/2015	PAGO - CONSECCIONARIO SGS	\$ 157,928.95
22	OCAMPO CHIQUITO LUIS FERNANDO	3/12/2015	4/12/2015	PAGO - SERVICIO DE PLANIFICACION, CREACION Y EJECUCION DE LA TOTALIDAD O PARTE DE LAS CAMPAÑAS PUBLICIDAD.	\$ 57,571.14
23	ENERVIENTO	23/11/2015	7/12/2015	PAGO - ADQUISICION DE EQUIPOS DE 1 CENTRAL TELEFONICA CON SUS EQUIPOS PARA ADMINISTRACION	\$ 6,795.73
24	KATIUSKA CROFFORD	7/12/2015	7/12/2015	PAGO - REPOSICION A CAJA CHICA #13	\$ 141.78
					<b>934,408.45</b>

SEMANA 2 DEL 8 AL 14					
No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del Pago	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	CNT	8/12/2015	9/12/2015	PAGO - SERVICIOS DE TELEFONIA FIJA	\$ 1,514.50
2	ALCOLISTI	8/12/2015	9/12/2015	PAGO - MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO	\$ 40,640.00
3	INTERAGUA	9/12/2015	9/12/2015	PAGO - CONSUMO DE AGUA A OFICINAS DE ALBAN BORJA	\$ 838.25
4	INTERAGUA	8/12/2015	9/12/2015	PAGO - CONSUMO DE AGUA A OFICINAS DEPENDENCIA DEL SUR	\$ 216.79
5	SGS - REVISIONES TECNICAS	8/12/2015	9/12/2015	PAGO - CONSECCIONARIO SGS	\$ 1,303.34
6	CNEL EP	8/12/2015	9/12/2015	PAGO - CONSUMO DE LUZ DEPENDENCIA A OFICINA DEL SUR	\$ 245.30
7	VIATICOS	9/12/2015	9/12/2015	PAGO - SERVICIOS INSTITUCIONALES DENTRO DEL PAIS ( REUNION SOBRE SOCIALISMO Y APLICACION DE MODULO DE PARTES WEBDE TRANSITO).	\$ 464.00
8	CNEL EP	8/12/2015	9/12/2015	PAGO - CONSUMO DE LUZ A OFICINA ALBAN BORJA	\$ 196.78
9	HISPANA DE SEGURO	9/12/2015	9/12/2015	PAGO - CONTRATACION DE POLIZAS DE SEGUROS MULTIRIESGO.	\$ 12,561.09
10	SERRANO MOLINA MANUEL	11/12/2015	11/12/2015	PAGO - LIQUIDACION DE HABERES COMO SUPERVISOR BACK OFFICE	\$ 1,157.00
11	EDICIONES LEGALES	11/12/2015	11/12/2015	PAGO - SERVICIO DE CAPACITACION, SEMINARIO, TALLER: RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA, GLOSA Y MULTAS	\$ 345.44
12	GMS	11/12/2015	11/12/2015	PAGO - IMPLEMENTACION DE PROTECCION ENDPOINT Y CIFRADO DE DATOS PARA ESTACIONES	\$ 7,986.00
13	SGS - REVISIONES TECNICAS	11/12/2015	11/12/2015	PAGO - CONSECCIONARIO SGS	\$ 1,303.34
14	FARAH PUGA	11/12/2015	11/12/2015	PAGO - ADQUISICION DE CERCO ELECTRICO DE 5 LINEAS PARA OFICINA	\$ 5,962.20
15	MIGUEL SUAREZ	11/12/2015	11/12/2015	TRASPASO DE RECURSO AL SEÑOR SUAREZ PITA MIGUEL	\$ 6,994.40
16	INMOBILIARIA ASOCIEC	11/12/2015	11/12/2015	PAGO - PROVISION E INSTALACION DE BOMBAS Y TANQUES DE PRESION	\$ 7,657.62
17	SGS - REVISIONES TECNICAS	11/12/2015	11/12/2015	PAGO - CONSECCIONARIO SGS	\$ 120,351.73
18	HISPANA DE SEGURO	11/12/2015	14/12/2015	PRIMER PAGO	\$ 40,093.11
<b>TOTAL</b>					<b>249,830.89</b>

SEMANA 3 DEL 15 AL 21					
No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del Pago	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	SRI	15/11/2015	15/11/2015	PAGO MATRICULA 40 MOTOS DE LA ATM	\$ 4,033.08
2	HISPANA DE SEGURO	11/12/2015	14/12/2015	PRIMER PAGO SEGUROS DE LA ATM	\$ 40,093.11
3	OCAMPO CHIQUITO LUIS FERNANDO	14/12/2015	15/12/2015	SERVICIO DE PLANIFICACION, CREACION Y EJECUCION DE LA TOTALIDAD O PARTE DE LAS CAMPAÑAS PUBLICIDAD.	\$ 51,831.96
4	EMPLEADOS ATM	18/12/2015	18/12/2015	PAGO ROL GENERAL DICIEMBRE 2015	\$ 152,927.82
5	EMPLEADOS ATM	18/12/2015	18/12/2015	PAGO ROL GENERAL DICIEMBRE 2015	\$ 595,006.25
6	EMPLEADOS ATM	18/12/2015	18/12/2015	PAGO ROL GENERAL DICIEMBRE 2015	\$ 38,808.58
7	EMPLEADOS ATM	18/12/2015	18/12/2015	PAGO ROL GENERAL DICIEMBRE 2015	\$ 3,218.83
8	EMPLEADOS ATM	18/12/2015	18/12/2015	PAGO ROL GENERAL DICIEMBRE 2015 VERA CHEME CARLOS	\$ 48.23
9	EMPLEADOS ATM	18/12/2015	18/12/2015	PAGO ROL GENERAL DICIEMBRE 2015	\$ 1,206.05
10	EMPLEADOS ATM	18/12/2015	18/12/2015	PAGO ROL GENERAL DICIEMBRE 2015	\$ 4,701.16
11	ACEVEDO	14/12/2015	18/12/2015	PAGO - ASESORIA EN TRANSITO, TRANSPORTE Y SEÑALIZACION	\$ 2,520.00
12	JACOME SANTOS EDMUNDO	14/12/2015	18/12/2015	PAGO - TECNICO DE TRANSPORTE	\$ 1,380.06
13	SAMANIEGO	18/12/2015	18/12/2015	PAGO - OPERADOR DE APOYO RTV	\$ 609.60
14	FREDDY GRANDA	18/12/2015	18/12/2015	PAGO - SERVICIOS INSTITUCIONALES DENTRO DEL PAIS ( REUNION SOBRE INSTRUMENTO DE MEDIDA PARA TRAFICO DE VIA, EN EL INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACION INEN)	\$ 56.00
15	DIRECTV	8/12/2015	18/12/2015	PAGO - SERVICIO DE CONSUMO DE TELEVISION PAGADA POR EL PERIODO DE UN AÑO	\$ 383.76
16	HECTOR GUERRA		18/12/2015	PAGO - OPERADOR DE APOYO RTV	\$ 609.60
17	RAYMOND WELDS	18/12/2015	18/12/2015	PAGO - ADQUISICION DE 150 HAND HELDS CON BATERIA ADICIONAL E IMPRESORA TERMICA PORTATIL CON CONECTIVIDAD 3G	\$ 205,920.54
18	LAAR CIA LTDA	17/12/2015	18/12/2015	PAGO - SERVICIO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA OFICINAS ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS DE LA EPMTG, EP	\$ 26,318.66
19	ECOCONSTRU SA.	15/12/2015	21/12/2015	PAGO - SERVICIO DE MANTENIMIENTO ELECTRICO EN OFICINAS FISCALIA DEL ALBAN BORJA	\$ 6,929.38
20	EN LA MIRA	14/12/2015	21/12/2015	PAGO - SERVICIOS MONITOREOS PERIODO 29 DE OCTUBRE AL 28 DE NOVIEMBRE	\$ 1,137.92
21	KYWI	14/12/2015	21/12/2015	PAGO - ADQUISICION DE VARIOS IMPLEMENTOS DE OFICINAS	\$ 3,367.94
22	MAREAUTO SA	11/12/2015	21/12/2015	PAGO - AQUILER D4E FLOTA DE VEHICULO PERIODO 1 AL 30 DE NOVIEMBRE 2015	\$ 126,004.16
23	OCAMPO CORDOVA	18/12/2015	21/12/2015	PAGO - ASESORIA FINANCIERA EN EL MES DE OCTUBRE	\$ 2,970.00
24	OCAMPO CORDOVA	18/12/2015	21/12/2015	PAGO - ASESORIA FINANCIERA EN EL MES DE NOVIEMBRE	\$ 2,970.00
25	SGS REVISIONES TECNICAS	21/12/2015	21/12/2015	PAGO - CONSEJONARIO SGS	\$ 121,463.30
26	HIDROVO OCHOA CALIXTO	21/12/2015	21/12/2015	CUENTA RECHADA POR ESTAR BLOQUEADA	\$ 454.80
27	ELECTRONICA PACIFICO	26/11/2015	21/12/2015	PAGO - AQUISICION DE MEGAFONOS	\$ 258.92
28	GOMEZ CANO JORGE	7/12/2015	21/12/2015	PAGO - SERVICIOS DE INSTALACION DE SEÑALIZACION HORIZONTAL Y VERTICAL	\$ 23,710.91
29	PEDRO REYES	21/12/2015	21/12/2015	PAGO - AUXILIAR ADMINISTRATIVO PERIODO 10/11/2015 AL 09/12/2015	\$ 508.00
30	ERAZO PAZMIÑO	21/12/2015	21/12/2015	PAGO - APOYO TECNICO ESPECIALIZADO EN EL PROCESO DEL ALIADO ESTRATEGICO	\$ 3,240.00
<b>TOTAL</b>					<b>1,422,688.62</b>

SEMANA 4 DEL 22 AL 28					
No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del Pago	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	MERA VEGA GEOMAYRA	21/12/2015	22/12/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 2,348.10
2	KUIZ GUZMAN GUSTAVO ENRIQUE	21/12/2015	22/12/2015	PEABI-EPMTG-002-2015	\$ 3,496.00
3	CNT	18/12/2015	22/12/2015	RE-EPMTG-008-2015	\$ 46,024.64
4	VELEZ SANCHEZ JUAN CARLOS	22/12/2015	23/12/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 812.80
5	SGS - REVISIONES TECNICAS	22/12/2015	23/12/2015	EPMTG-GG-CP-2015-001	\$ 1,303.34
6	DELOUPE	22/12/2015	23/12/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-144	\$ 648.70
7	FONSECA ROJAS HERNAN	22/12/2015	23/12/2015	SIE-EPMTG-029-2015	\$ 49,618.80
8	ALARCON OLVERA ROBERTO	22/12/2015	23/12/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 7,646.41
9	BMTOURS	21/12/2015	24/12/2015	MCS- EPMTG-001-2014	\$ 238.93
10	BMTOURS	22/10/2015	24/12/2015	MCS- EPMTG-001-2014	\$ 866.60
11	COQUE FABARA HEIDY	22/12/2015	24/12/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 812.80
12	JACOME SANTOS EDMUNDO	22/12/2015	24/12/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 1,380.06
13	COGECOMSA	30/11/2015	24/12/2015	CATE-EPMTG-005-2015	\$ 1,043.07
14	STOREDSA	22/12/2015	24/12/2015	PEABI-EPMTG-003-2015	\$ 1,392.00
15	ALCOLISTI	22/12/2015	24/12/2015	SIE-EPMTG-031-2015	\$ 51,627.18
16	VARGAS DECIMAVILLA BOLIVAR	23/12/2015	24/12/2015	ORDEN DE TRABAJO NO. IC-2015-133	\$ 7,679.10
17	EMPLEADOS ATM	30/11/2015	24/12/2015	CHOFERES ACT	\$ 926.40
18	EMPLEADOS ATM	30/11/2015	24/12/2015	LOSEP ADMINISTRATIVO	\$ 887.73
19	EMPLEADOS ATM	30/11/2015	24/12/2015	OPERATIVO ACT	\$ 108.08
20	GUTIERREZ SIERRA DAVID	24/12/2015	24/12/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 1,380.06
21	PARRALES PONCE KERLLY	24/12/2015	24/12/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 810.00
22	ACEVEDO GUTIERREZ	24/12/2015	24/12/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 2,520.00
23	GUERRA MORAN GLORIA	24/12/2015	24/12/2015	SERVICIOS PERSONALES	\$ 812.80

24	MARLON ERAZO	24/12/2015	24/12/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 3,240.00
25	INSELTEL SA	17/12/2015	28/12/2015	CONTRATO DE EMERGENCIA 002-EPMTG-003-2015	\$ 11,508.35
26	CLEANSTAR	17/12/2015	28/12/2015	CONTRATO DE LIMPIEZA DE OFICINAS	\$ 5,443.53
27	CARTIMEX SA	24/12/2015	28/12/2015	CONTRATO POR COMPRAS DE EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 155,400.00
28	CNT	17/12/2015	28/12/2015	PAGO DE ENLACES DE DATOS	\$ 13,797.73
<b>TOTAL</b>					<b>373,773.21</b>

SEMANA 5 DEL 29 AL 31					
No.	Beneficiario	Fecha de Programacion del Pago	Fecha de Pago	Detalle	US\$
1	FILELLA SANCHEZ PATRICIA	8/12/2015	29/12/2015	COMPRA DE CONOS	\$ 6,766.20
2	ATIMASA	28/12/2015	29/12/2015	COMBUSTIBLE FLOTA VEHICULAR	\$ 13,395.79
3	IS BURO CIA LTDA	22/12/2015	29/12/2015	MANTENIMIENTO SISTEMA	\$ 26,112.00
4	ECOPOL SA	14/12/2015	29/12/2015	SERVICIOS	\$ 3,429.00
5	CAMACHO HECTOR	29/12/2015	30/12/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 1,080.00
6	VELEZ ANDRADE JUAN VICENTE	29/12/2015	30/12/2015	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 1,380.06
7	SGS - REVISIONES TECNICAS	29/12/2015	30/12/2015	RTV-VU-RV	\$ 163,031.65
8	SGS - REVISIONES TECNICAS	29/12/2015	30/12/2015	RTV-VU-RV	\$ 1,303.34
9	EMPLEADOS ATM	15/12/2015	30/12/2015	ALCANCE ROL DE PAGOS	\$ 64.31
10	EMPLEADOS ATM	15/12/2015	30/12/2015	ALCANCE ROL DE PAGOS	\$ 12.01
11	EMPLEADOS ATM	15/12/2015	30/12/2015	ALCANCE ROL DE PAGOS	\$ 96.56
12	CHAVEZ ABRIL ANDREA	29/12/2015	30/12/2015	ALCANCE ROL DE PAGOS	\$ 374.53
13	ECOCONSTRU SA.	30/12/2015	30/12/2015	SERVICIOS	\$ 70,830.39
14	INTERAGUA	30/12/2015	30/12/2015	SERVICIO DE AGUA POTABLE	\$ 133.06
15	NAVAS QUIJIJE ADRIANA	30/12/2015	30/12/2015	liquidacion de haberes	\$ 222.13
16	NAVAS QUIJIJE ADRIANA	30/12/2015	30/12/2015	LIQUIDACIÓN DE HÁBERES	\$ 50.15
17	NAVAS QUIJIJE ADRIANA	30/12/2015	30/12/2015	LIQUIDACIÓN DE HÁBERES	\$ 222.13
18	LETRASIGMA	30/12/2015	30/12/2015	SIE-EPMTG-004-2014	\$ 64,713.00
19	INTERAGUA	30/12/2015	30/12/2015	SERVICIO DE AGUA POTABLE	\$ 721.09
<b>TOTAL</b>					<b>353,937.40</b>

<b>TOTAL PAGOS PROGRAMADOS DICIEMBRE 2015</b>	<b>3,334,638.57</b>
---	---------------------

Fuente: Trabajo de Investigación  
Elaborado por: Autora

## **Apéndice 8**

### **Control de Ingresos de Recaudaciones Agosto – Diciembre 2015**

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN FINANCIERA - TESORERÍA  
CONTROL DE INGRESO DE RECAUDACIONES  
ESTADOS DE CUENTAS BANCARIOS  
MES DE AGOSTO 2015

FECHA	BANCO DEL PACÍFICO	BANCO GUAYAQUIL	BANCO BOLIVARIANO	PRODUBANCO	WESTERN UNION	TOTAL RECAUDACIÓN	RECAUDACIÓN BCE
1-Ago-15	0.00	0.00	0.00	152.25	0.00	152.25	0.00
2-Ago-15	0.00	0.00	0.00	97.06	0.00	97.06	0.00
3-Ago-15	36046.55	3,886.30	3,324.36	710.33	2,620.77	46,588.31	52,729.00 2,620.77
4-Ago-15	33,872.68 52.06 33,924.44	3,965.94	2,324.80	755.15	4,818.37	45,788.70	48,270.69 4,818.37
5-Ago-15	33588.14	4,341.32	2,701.12	517.44	3,121.08	44,269.10	42,967.98 3,121.08
6-Ago-15	32507.07	4,831.14	3,536.96	480	2,376.99	43,732.16	41,346.65 2,376.99
7-Ago-15	33068.8	3,787.81	3,382.42	445.58	2,124.14	42,808.75	41,983.86 2,124.14
8-Ago-15	0.00	0.00	0.00	324.05	0.00	324.05	0.00
9-Ago-15	0.00	0.00	0.00	23.56	0.00	23.56	0.00
10-Ago-15	0	0.00	0.00	38.38	0.00	38.38	0.00
11-Ago-15	38,617.33	5,180.15	2,772.98	660.81	2,348.43	49,579.70	41,200.63 2,348.43
12-Ago-15	31,588.28 145.86 31733.84	5,716.40	3,353.13	661.98	4,129.96	45,595.31	40,461.16 4,129.96
13-Ago-15	32,646.75 141.74 76.03 76.03 26.03 32,965.38	3,715.38	3,918.89	881.48	1,594.16	43,075.29	47,811.42 1,594.16
14-Ago-15	29,278.15 837.08 30115.23	3,950.32	2,799.62 837.38 0.30	1057.23	2,781.30	40,703.70	42,031.11 2,781.30
15-Ago-15	0.00	0.00	0.00	211.42	0.00	211.42	0
16-Ago-15	0.00	0.00	0.00	77.45	0.00	77.45	0.00
17-Ago-15	42,276.45 784.01 43,060.16	6,435.13	2,806.42	408.66	2,694.03	55,404.40	40,361.86 2,694.03
18-Ago-15	38,726.82 504.63 39,231.15	6,135.72	4,342.98	1,139.23	1,464.38	52,313.46	38,218.07 1,464.38
19-Ago-15	46795.6	6,522.71	4,149.52	817.18	3,298.95	61,583.96	54,246.93 3,298.95

**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL**  
**DIRECCIÓN FINANCIERA - TESORERÍA**  
**CONTROL DE INGRESO DE RECAUDACIONES**  
**ESTADOS DE CUENTAS BANCARIOS**  
**MES DE AGOSTO 2015**

20-Ago-15	44877.4	7,784.24	4,883.68	1,119.62	3,090.50	61,755.44	50,655.62 3,090.50
21-Ago-15	46,389.93	7,092.57	4,488.64	1,010.44	2,862.87	61,844.45	59,019.17 2,862.87
22-Ago-15	0.00	0.00	0.00	243.8	0	243.80	0.00
23-Ago-15	0.00	0.00	0.00	0	0	0.00	0.00
24-Ago-15	60107.89	9,042.33	3,621.57	1,187.54	4,314.71	78,274.04	58,269.90 4,314.71
25-Ago-15	51,039.06	8,497.09	4,862.39	2,038.31	3,948.12	70,384.97	58,358.31 3,948.12
26-Ago-15	51,384.05	8,528.94	5,158.47	1,788.24	5,424.02	72,283.72	75,200.15 5,424.02
27-Ago-15	60,056.89	8,683.76	5,283.19	365.27	3,875.70	78,264.81	66,732.93 3,875.70
28-Ago-15	53,976.08 4,804.36 58,780.14	6,710.86	6,575.70	1,988.30	4,908.44	78,963.44	66,984.42 4,908.44
29-Ago-15	0.00	0.00	0.00	198.70	0.00	198.70	0.00
30-Ago-15	0.00	0.00	0.00	160.71	0.00	160.71	0.00
31-Ago-15	62102.39	8,535.57	5,261.57	851.68	5,744.93	82,496.14	75,681.62 5,744.93

**Resumen semanal de Ingresos por recaudación**

Semanas	US\$
Semana del 1 al 7	242,359.53
Semana del 8 al 14	182,358.17
Semana del 15 al 21	255,912.38
Semana del 22 al 28	348,016.70
Semana del 29 al 31	81,426.55
<b>Gran total mes agosto 2015</b>	<b>1,110,073.33</b>
<b>Transferencias en tránsito</b>	<b>144,589.92</b>

CPA Yaqueline Asinc  
Tesorera ATM

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN FINANCIERA - TESORERÍA  
CONTROL DE INGRESO DE RECAUDACIONES  
ESTADOS DE CUENTAS BANCARIOS  
MES DE SEPTIEMBRE 2015

FECHA	BANCO DEL PACÍFICO	BANCO GUAYAQUIL	BANCO BOLIVARIANO	PRODUBANCO	WESTERN UNION	TOTAL RECAUDACIÓN	RECAUDACIÓN BCE
1-Sept-15	40,005.18	4,669.63	4,763.45	729.35	4,527.35	54,694.96	73,100.28 4,527.35
2-Sept-15	39,589.36	5,103.75	2,651.62	720.91	7,432.95	55,498.59	76,253.09 7,432.95
3-Sept-15	41,476.96	6,148.48	3,155.59	1,039.59	3,132.39	54,953.01	48,055.78 3,132.39
4-Sept-15	43,150.60	4,098.99 39.00 4,137.99	4,690.45	620.27	2,866.14	55,465.45	48,569.61 2,866.14
5-Ago-15	0.00	0.00	0.00	137.92	0.00	137.92	0.00
6-Sept-15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7-Sept-15	42,765.53	4,747.01	2,971.31	752.54	3,402.03	54,638.42	53,355.48 3,402.03
8-Sept-15	41,203.49 598.06 287.52 42,088.47	5,517.52	2,986.15	505.29	2,051.63	53,149.06	51,018.09 2,051.63
9-Sept-15	43,777.03	6,841.53 191.67 7,033.20	3,596.50	1,412.95	3,981.49	59,609.50	51,251.23 3,981.49
10-Sept-15	45,974.38	5,730.94	4,470.25	1,409.30	2,295.30	59,880.17	51,707.78 2,295.30
11-Sept-15	40,144.17 154.90 40,298.77	5,268.04	4,503.10	755.22	4,603.83	55,428.96	56,693.43 4,603.83
12-Sept-15	0.00	0.00	0.00	241.43	0.00	241.43	0.00
13-Sept-15		0.00				0.00	0.00
14-Sept-15	39,043.43	6,534.75	4,636.87	855.79	5,023.25	56,094.09	57,617.72 5,023.25
15-Sept-15	36,552.62	5,982.09	3,476.02	1,172.77	5,450.77	52,634.27	51,200.33 5,450.77
16-Sept-15	47,270.72	5,543.04	2,234.24	1,419.93	4,902.41	61,370.34	49,909.99 4,902.41
17-Sept-15	44,914.67	6,275.72	4,354.14	848.29	4,877.71	61,270.53	45,941.72 4,877.71
18-Sept-15	43,148.04	5,382.76	5,300.89	865.40	4,681.57	59,378.66	58,587.83 4,681.57
19-Sept-15	0.00	0.00	0.00	32.06	0.00	32.06	0.00
20-Sept-15	0.00	0.00	0.00	54.90	0.00	54.90	0.00
21-Sept-15	55,634.19	6,905.47	3,009.50	1,268.58	4,603.02	71,420.76	57,339.57 4,603.02
22-Sept-15	49,649.23	6,552.19	5,707.25	1,363.81	4,427.26	67,699.74	52,492.66 4,427.26
23-Sept-15	56,460.43 141.72 202.77 202.77 202.77 57,210.46	7,494.14	5,174.46	1,087.93	6,049.60	77,016.59	69,515.49 6,049.60
24-Sept-15	58,154.53	9,430.01 224.00 9,654.01	5,534.67	1,077.20	5,887.30	80,083.71	62,739.69 5,887.30
25-Sept-15	50,155.96	10,800.29	5,001.94	1,514.36	6,292.17	73,764.72	71,327.20 6,292.17
26-Sept-15	0.00	0.00	0.00	378.63	0.00	378.63	0.00
27-Sept-15	0.00	0.00	0.00	156.81	0.00	156.81	0.00

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN FINANCIERA - TESORERÍA  
CONTROL DE INGRESO DE RECAUDACIONES  
ESTADOS DE CUENTAS BANCARIOS  
MES DE SEPTIEMBRE 2015

FECHA	BANCO DEL PACÍFICO	BANCO GUAYAQUIL	BANCO BOLIVARIANO	PRODUBANCO	WESTERN UNION	TOTAL RECAUDACIÓN	RECAUDACIÓN BCE
28-Sept-15	74,321.70	11,516.42	5,621.62	1,398.74	5,800.47	98,658.95	73,887.68
	54.90						5,800.47
	74,376.60						
29-Sept-15	65,417.49	8,739.24	6,373.91	1,611.62	6,293.34	88,554.60	68,627.67
	119						6,293.34
	65,536.49						
30-Sept-15	62,494.18	8,599.46	8,255.40	1,404.95	9,510.57	27,770.38	93,665.67
	4,028.00						9,510.57
	133.42						
	100.57						
	66,756.17						

**Resumen semanal de Ingresos por recaudación**

Semanas	US\$
Semana del 1 al 7	320,695.10
Semana del 8 al 14	286,243.75
Semana del 15 al 21	287,494.92
Semana de 22 al 28	358,419.52
Semana del 29 al 30	178,097.25
Gran total mes septiembre 2015	1,430,950.54

**Transferencias en tránsito 160,903.33**

CPA Yaqueline Asinc  
Tesorera ATM

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN FINANCIERA - TESORERÍA  
CONTROL DE INGRESO DE RECAUDACIONES  
ESTADOS DE CUENTAS BANCARIOS  
MES DE OCTUBRE 2015

FECHA	BANCO DEL PACÍFICO	BANCO GUAYAQUIL	BANCO BOLIVARIANO	PRODUBANCO	WESTERN UNION	TOTAL RECAUDACIÓN	RECAUDACIÓN BCE
1-Oct-15	41,452.46	6,412.11	5,416.13	1,326.28	7,492.98	62,099.96	84,142.75 7,492.98
2-Oct-15	33,325.36	6,945.88	4,231.76	1,568.16	7,646.32	53,717.48	82,176.71 7,646.32
3-Oct-15	0.00	0.00	0.00	80.80	0.00	80.80	0.00
4-Oct-15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5-Oct-15	49,482.30 100.00 49,582.00	8,064.24	5,429.13	1,076.42	5,839.27	69,991.06	53,422.61 5,839.27
6-Oct-15	49,051.48 50.00 50.00 1.42 1.42 49,154.32	7,346.83	4,738.54	2,001.36	4,487.72	67,728.77	47,349.33 4,487.72
7-Oct-15	46,635.18	8,301.27	5,077.59	919.01	6,994.20	67,927.25	63,461.20 6,994.20
8-Oct-15	40,264.15	5,403.79 418.41 5,822.20	4,557.86	530.22	7,246.63	58,421.06	63,580.10 7,246.63
9-Oct-15	0.00	0.00	0.00	85.95	0.00	85.95	0.00
10-Oct-15	0.00	0.00	0.00	8.50	0.00	8.50	0.00
11-Oct-15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
12-Oct-15	43,600.93 23.56 43,624.49	8,937.74	3,294.73	1,694.47	6,264.39	63,815.82	60,413.32 6,264.39
13-Oct-15	41,510.72	7,698.59	5,338.45	1,174.72	4,774.41	60,496.89	49,587.34 4,774.41
14-Oct-15	43,183.10	8,593.89	6,804.68	1,598.51	6,721.86	66,902.04	60,013.56 6,721.86
15-Oct-15	44,322.97	7,676.07	4,663.91	523.95	4,555.94	61,742.84	57,188.71 4,555.94
16-Oct-15	43,230.72 73.56 43,303.98	7,741.20	3,228.27	1,759.39	5,278.86	61,311.70	58,039.41 5,278.86
17-Oct-15	0.00	0.00	0.00	104.90	0.00	104.90	0.00
18-Oct-15	0.00	0.00	0.00	17.00	0.00	17.00	0.00
19-Oct-15	59,435.71	10,920.52	3,969.19	1,002.03	5,114.31	80,441.76	55,751.26 5,114.31
20-Oct-15	44,712.26 106.20 44,818.16	7,047.88	13,306.49	1,164.78	3,537.02	69,874.33	56,895.66 3,537.02
21-Oct-15	54,906.37 15.25 54,921.32	10,172.70	6,215.44	1,223.37	9,039.66	81,572.49	84,664.75 9,039.66

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN FINANCIERA - TESORERÍA  
CONTROL DE INGRESO DE RECAUDACIONES  
ESTADOS DE CUENTAS BANCARIOS  
MES DE OCTUBRE 2015

FECHA	BANCO DEL PACÍFICO	BANCO GUAYAQUIL	BANCO BOLIVARIANO	PRODUBANCO	WESTERN UNION	TOTAL RECAUDACIÓN	RECAUDACIÓN BCE
22-Oct-15	50,438.43	9,820.77	5,577.77	1,015.49	5,493.83	72,346.29	59,246.26 5,493.83
23-Oct-15	49,324.09	6,540.48	6,323.94	1,623.05	6,779.75	70,591.31	71,895.16 6,779.75
24-Oct-15	0.00		0.00	285.83	0.00	285.83	
25-Oct-15	0.00		0.00	82.35	0.00	82.35	0.00
26-Oct-15	67,331.74 301.95 67,633.39	12,376.68	7,254.39	1,797.33	6,111.80	95,173.59	67,598.63 6,111.80
27-Oct-15	65,663.22	11,580.71	6,420.93	2,196.80	6,948.94	92,810.60	65,110.19 6,948.94
28-Oct-15	66,737.86	11,344.42	7,888.11	2,742.02	9,896.40	98,608.81	88,228.33 9,896.40
29-Oct-15	56,442.08	11,329.92	8,659.04	1,140.15	9,870.95	87,442.14	87,328.84 9,870.95
30-Oct-15	53,955.94	8,988.01	6,932.93	1,681.60	7,594.43	79,152.91	89,483.34 7,594.43
31-Oct-15	0.00	0.00	0.00	314.12	0.00	314.12	0.00

Resumen semanal de Ingresos por recaudación

Semanas	US\$
Semana del 1 al 7	363,013.09
Semana del 8 al 14	258,601.61
Semana del 15 al 21	340,065.58
Semana de 22 al 28	387,309.29
Semana del 29 al 31	194,277.56
<b>Gran total mes Octubre 2015</b>	<b>1,543,267.13</b>
<b>Transferencias en tránsito</b>	<b>140,784.75</b>

CPA Yaqueline Asinc  
Tesorera ATM

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN FINANCIERA - TESORERÍA  
CONTROL DE INGRESO DE RECAUDACIONES  
MES DE NOVIEMBRE 2015

FECHA	BANCO DEL PACÍFICO	BANCO GUAYAQUIL	BANCO BOLIVARIANO	PRODUBANCO	WESTERN UNION	TOTAL RECAUDACIÓN	RECAUDACIÓN BCE
1-Nov-15	0.00	0.00	0.00	17.00	0.00	17.00	0.00
2-Nov-15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3-Nov-15	0.00	0.00	0.00	8.50	0.00	8.50	0.00
4-Nov-15	53,759.04	10,502.45	6,611.52	710.33	7,993.51	79,576.85	\$ 75,845.08
						7,993.51	7,993.51
5-Nov-15	36,637.86	9,302.99	5,470.82	723.16	2,269.08	64,303.91	71,576.69
					9,900.00		12,169.08
6-Nov-15	41,385.30	9,417.75	5,796.25	873.51	3,714.00	61,186.81	70,442.64
							3,714.00
7-Nov-15	0.00	0.00	0.00	205.03	0.00	205.03	0.00
							0.00
8-Nov-15	0.00	0.00	0.00	23.56	0.00	23.56	0.00
							0.00
9-Nov-15	52,222.03	10,299.32	4,892.03	840.61	6,882.22	75,136.21	52,460.26
							6,882.22
10-Nov-15	43,664.11	8,559.43	5,058.21	462.45	5,596.81	63,341.01	56,797.18
							5,596.81
11-Nov-15	45,899.66	9,159.30	4,839.05	643.39	7,186.97	67,728.37	63,361.96
							7,186.97
12-Nov-15	44,343.29	6,553.54	4,441.59	700.55	3,893.70	60,286.37	62,583.25
	354.00						3,893.70
	44,696.99						
13-Nov-15	37,210.48	7,493.83	4,435.12	1,486.15	4,595.29	57,391.05	60,143.94
	1788.16						4,595.29
	382.62						
	39380.66						
14-Nov-15	0.00	0.00	0.00	220.63	0.00	220.63	0.00
							0.00
15-Nov-15	0.00	0.00	0.00	108.22	0.00	108.22	0.00
							0.00
16-Nov-15	51,991.64	10,859.62	3,547.70	807.42	4,722.23	71,928.61	56,386.20
							4,722.23
17-Nov-15	44,755.67	9,310.39	3,826.43	1,468.12	3,929.73	63,313.60	52,237.19
	23.56						3,929.73
	44,778.93						
18-Nov-15	47,745.99	8,593.57	3,818.94	997.62	8,950.64	73,516.46	67,485.11
	3,410.00						8,950.64
	51,155.69						
19-Nov-15	52,890.14	8,149.81	5,560.57	1,926.47	4,094.51	72,621.50	59,376.38
							4,094.51
20-Nov-15	50,161.34	9,614.90	5,246.46	1,823.68	6,036.55	72,882.93	66,307.45
							6,036.55
21-Nov-15	0.00	0.00	0.00	299.37	0.00	299.37	0.00

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN FINANCIERA - TESORERÍA  
CONTROL DE INGRESO DE RECAUDACIONES  
MES DE NOVIEMBRE 2015

FECHA	BANCO DEL PACÍFICO	BANCO GUAYAQUIL	BANCO BOLIVARIANO	PRODUBANCO	WESTERN UNION	TOTAL RECAUDACIÓN	RECAUDACIÓN BCE
22-Nov-15		0.00	0.00	82.35	0.00	63,530.31	0.00
23-Nov-15	70,684.63 428.00 1,123.50 72,235.53	13,690.29	5,909.65	1,207.16	5,078.75	98,121.38	68,212.88 5,078.75
24-Nov-15	63447.96 478.19 63,925.85	10,078.21	7,138.11	1,124.47	6,651.44	88,918.08	67,891.29 6,651.44
25-Nov-15	71,079.19 110.45 82.35 71,271.39	9,740.27	7,730.56	2,249.77	10,819.66	101,811.65	94,271.09 10,819.66
26-Nov-15	68,385.47	14,106.44	5,854.80	2,041.12	7,421.00	97,808.83	82,859.09 7,421.00
27-Nov-15	60,035.19 2,241.68 62,276.87	13,449.47	5,722.68	1,140.52	7,420.10	90,009.64	89,116.23 7,420.10
28-Nov-15	0.00	0.00	0.00	697.00	0.00	697.00	0.00 0.00
29-Nov-15	0.00	0.00	0.00	36.94	0.00	36.94	0.00 0.00
30-Nov-15	88,422.63 2.5 27.45 88,452.58	25,534.56	7,376.97	4,765.26	8,464.24	134,593.61	90,255.71 8,464.24

Resumen semanal de Ingresos por recaudación

Semanas	US\$
Semana del 1 al 7	241,741.00
Semana del 8 al 14	323,501.58
Semana del 15 al 21	329,525.99
Semana de 22 al 28	439,741.53
Semana del 29 al 30	98,719.95
<b>Gran total mes noviembre 2015</b>	<b>1,433,230.05</b>
<b>Transferencias en tránsito</b>	<b>203,730.17</b>

CPA Yaqueline Asinc  
Tesorera ATM

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN FINANCIERA - TESORERÍA  
CONTROL DE INGRESO DE RECAUDACIONES  
ESTADOS DE CUENTAS BANCARIOS  
MES DE DICIEMBRE 2015

FECHA	BANCO DEL PACÍFICO	BANCO GUAYAQUIL	BANCO BOLIVARIANO	PRODUBANCO	WESTERN UNION	TOTAL RECAUDACIÓN	RECAUDACIÓN BCE
1-Dic-15	65,332.19	\$ 13,440.30	12,293.28	1,624.62	6,324.98	99,015.37	84,977.77 6,324.98
2-Dic-15	64,712.57	\$ 14,915.72	5,771.29	1,750.88	20,917.76	108,068.22	131,045.68 20,917.76
3-Dic-15	66,155.55 1,140.00 67,295.55	\$ 13,587.07	9,050.49	2,705.68	8,555.97	101,194.76	86,168.40 8,555.97
4-Dic-15	53,532.55	16,462.92	8,977.30	2,443.56	9,355.90	90,772.23	90,429.66 9,355.90
5-Dic-15	0.00	0.00	0.00	608.31	0.00	608.31	0.00
6-Dic-15	0.00	0.00	0.00	201.42	0.00	201.42	0.00
7-Dic-15	80,612.15	19,460.09	8,305.23	1,026.78	7,739.30	117,143.55	92,565.60 7,739.30
8-Dic-15	65,769.25	13,622.68	8,310.68	2,654.93	6,827.62	97,185.16	81,553.99 6,827.62
9-Dic-15	69,577.44	14,751.43	9,678.40	2,845.80	11,319.32	108,172.39	109,409.70 11,319.32
10-Dic-15	79,207.51	14,629.58	8,551.48	3,406.43	7,576.60	113,371.60	91,725.26 7,576.60
11-Dic-15	94,798.76	23,787.13	7,157.54	2,649.76	6,204.83	134,598.02	95,726.15 6,204.83
12-Dic-15	0.00	0.00	0.00	863.54	0.00	863.54	0.00
13-Dic-15	0.00	0.00	0.00	154.90	0.00	154.90	0.00
14-Dic-15	128,777.96 77.45 77.45 58.5 58.5 58.5 136.94 129,243.50	27,519.06	10,144.81	5,009.54	8,249.86	180,166.77	104,401.06 8,249.86
15-Dic-15	106,386.59	23,281.97	13,205.35	6,772.51	10,750.87	160,397.29	132,398.90 10,750.87
16-Dic-15	101,308.24 220.00 101,527.94	27,770.15	12,777.38	5,553.28	22,008.70	169,637.45	174,977.45 22,008.70
17-Dic-15	99,215.97	22,337.92	15,007.94	5,099.24	16,972.21	158,633.28	149,218.45 16,972.21
18-Dic-15	102,889.09	23,399.99	11,743.55	3,303.04	19,067.71	160,403.38	149,859.31 19,067.71
19-Dic-15	0.00	0.00	0.00	672.13	0.00	672.13	0.00
20-Dic-15	0.00	0.00	0.00	222.07	0.00	222.07	0.00
21-Dic-15	130,845.81	29,922.27	12,581.89	3,758.47	14,882.67	191,991.11	138,396.68 14,882.67

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN FINANCIERA - TESORERÍA  
CONTROL DE INGRESO DE RECAUDACIONES  
ESTADOS DE CUENTAS BANCARIOS  
MES DE DICIEMBRE 2015

FECHA	BANCO DEL PACÍFICO	BANCO GUAYAQUIL	BANCO BOLIVARIANO	PRODUBANCO	WESTERN UNION	TOTAL RECAUDACIÓN	RECAUDACIÓN BCE
22-Dic-15	109,367.27	26,883.61	11,253.76	6,886.74	12,685.84	129,351.97	143,068.21 12,685.84
23-Dic-15	105,133.27	19,535.40	14,817.32	3,809.21	24,154.71	167,449.91	175,780.31 24,154.71
24-Dic-15	71,642.02 3,457.58 75,098.70	12,535.16	9,288.56	3,453.40	15,575.36	115,951.18	157,954.94 15,575.36
25-Dic-15	0.00	0.00	0.00	106.84	0.00	0.00	0.00
26-Dic-15	0.00	0.00	0.00	756.23	0.00	756.23	0.00
27-Dic-15	0.00	0.00	0.00	177.45	0.00	177.45	0.00
28-Dic-15	168,746.85	36,943.96 10.82 36,954.78	6,255.66	7,998.85	11,774.13	231,730.27	137,766.44 11,774.13
29-Dic-15	174,897.41 3,388.92 178,286.03	42,029.44	18,005.31	8,593.73	8,719.36	255,633.87	98,383.44 8,719.36
30-Dic-15	85,875.13	13,395.13 165.75	20,859.14	3,641.14	37,879.82	161,816.11	231,705.79 37,879.82
31-Dic-15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Semanas	US\$
Semana del 1 al 7	538,081.02
Semana del 8 al 14	522,994.39
Semana del 15 al 21	828,532.95
Semana de 22 al 28	678,657.94
Semana del 29 al 30	376,688.41
<b>Gran total mes diciembre 2015</b>	<b>2,944,954.71</b>
<b>Transferencias en tránsito</b>	<b>352,845.49</b>

CPA Yaqueline Asinc  
Tesorera ATM

## **Apéndice 9**

### **Caja Autorizada para pagos de Septiembre a Diciembre de 2015**

**CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS MES DE SEPTIEMBRE 2015**

**SEMANA 1 DEL 1 AL 7**

	<b>DETALLE</b>	<b>US\$</b>
(+)	SALDO DISPONIBLE PARA PAGOS MES ANTERIOR	18,877,086.25
(-)	PROVISIÓN PAGOS AL IESS	201,201.78
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 1	18,675,884.47
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 1	1,272,579.16
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 1	5.10
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 1	17,403,300.21
(+)	TRANSFERENCIA GOBIERNO CENTRAL	1,228,678.00
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 1	320,695.10
(+)	DEVOLUCIONES SPI	0.00
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 1	18,952,673.31

**SEMANA 2 DEL 8 AL 14**

	<b>DETALLE</b>	<b>US\$</b>
(+)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 2	18,952,673.31
(-)	PROVISIÓN PAGOS AL IESS	791.32
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 2	18,951,881.99
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 2	56,011.76
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 2	2.70
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 2	18,895,867.53
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 2	286,243.75
(+)	DEVOLUCIONES SPI	0.00
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 2	19,182,111.28

**SEMANA 3 DEL 15 AL 21**

	<b>DETALLE</b>	<b>US\$</b>
(+)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 2	19,182,111.28
(-)	RETENCIÓN IMPUESTO 5 POR MIL	0.00
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 3	19,182,111.28
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 3	1,067,859.15
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 3	84.20
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 3	18,114,167.93
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 3	287,494.92
(+)	DEVOLUCIONES SPI	3,127.48
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 3	18,404,790.33

**SEMANA 4 DEL 22 AL 28**

	<b>DETALLE</b>	<b>US\$</b>
(+)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 3	18,404,790.33
(-)	RETENCIÓN IMPUESTO 5 POR MIL	3,939.52
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 4	18,400,850.81
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 4	110,270.41
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 4	1.30
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 4	18,290,579.10
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 4	358,419.52
(+)	DEVOLUCIONES SPI	0.00
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 4	18,648,998.62

**SEMANA 5 DEL 29 AL 30**

	<b>DETALLE</b>	<b>US\$</b>
(+)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 4	18,648,998.62
(-)	PROVISIÓN PAGO AL SRI	110,910.65
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 5	18,538,087.97
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 5	598,560.19
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 5	74.70
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 5	17,939,453.08
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 5	178,097.25
(+)	DEVOLUCIONES SPI	0.00
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 5	18,117,550.33

**DATOS PARA EL FLUJO DE TESORERÍA**

<b>DETALLE</b>	<b>US\$</b>
PROVISIÓN PAGOS AL SRI	110,910.65
PROVISIÓN PAGOS AL IESS	201,993.10
DÉBITOS COMISIONES BANCARIAS	168.00
DEVOLUCIONES SPI	3,127.48
RERTENCION 5XMIL	3,939.52
TRANSFERENCIA GOBIERNO CENTRAL	1,228,678.00

*Fuente:* Trabajo de Investigación

*Elaborado por:* Autora

**CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS MES DE OCTUBRE 2015**

**SEMANA 1 DEL 1 AL 7**

	<b>DETALLE</b>	<b>US\$</b>
(+)	SALDO DISPONIBLE PARA PAGOS MES ANTERIOR	18,117,550.33
(-)	PROVISIÓN PAGOS AL IESS	208,307.82
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 1	17,909,242.51
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 1	224,253.90
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 1	12.60
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 1	17,684,976.01
(+)	TRANSFERENCIA GOBIERNO CENTRAL	0.00
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 1	363,013.09
(+)	DEVOLUCIONES SPI	753.90
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 1	18,048,743.00

**SEMANA 2 DEL 8 AL 14**

	<b>DETALLE</b>	<b>US\$</b>
(+)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 2	18,048,743.00
(-)	PROVISIÓN PAGOS AL IESS	797.96
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 2	18,047,945.04
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 2	589,943.85
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 2	83.00
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 2	17,457,918.19
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 2	258,601.61
(+)	DEVOLUCIONES SPI	0.00
(+)	TRANSFERENCIA GOBIERNO CENTRAL	1,228,150.29
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 2	18,944,670.09

**SEMANA 3 DEL 15 AL 21**

	<b>DETALLE</b>	<b>US\$</b>
(+)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 2	18,944,670.09
(-)	PROVISIÓN PAGOS AL IESS	66.56
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 3	18,944,603.53
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 3	294,150.03
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 3	2.30
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 3	18,650,451.20
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 3	340,065.58
(+)	DEVOLUCIONES SPI	0.00
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 3	18,990,516.78

**SEMANA 4 DEL 22 AL 28**

	<b>DETALLE</b>	<b>US\$</b>
(+)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 3	18,990,516.78
(-)	PROVISIÓN PAGO AL SRI	89,847.28
(-)	RETENCIÓN IMPUESTO 5 POR MIL	3,939.52
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 4	18,896,729.98
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 4	157,009.87
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 4	1.30
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 4	18,739,718.81
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 4	387,309.29
(+)	DEVOLUCIONES SPI	0.00
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 4	19,127,028.10

**SEMANA 5 DEL 29 AL 30**

	<b>DETALLE</b>	<b>US\$</b>
(+)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 4	19,127,028.10
(-)	PROVISIÓN PAGO AL SRI	0.00
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 5	19,127,028.10
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 5	426,255.64
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 5	82.90
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 5	18,700,689.56
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 5	194,277.56
(+)	DEVOLUCIONES SPI	0.00
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 5	18,894,967.12

**DATOS PARA EL FLUJO DE TESORERIA**

	<b>DETALLE</b>	<b>US\$</b>
	PROVISIÓN PAGOS AL SRI	89,847.28
	PROVISIÓN PAGOS AL IESS	209,172.34
	DÉBITOS COMISIONES BANCARIAS	182.10
	DEVOLUCIONES SPI	753.90
	RERTENCION 5XMIL	3,939.52
	TRANSFERENCIA GOBIERNO CENTRAL	1,228,150.29

*Fuente:* Trabajo de Investigación

*Elaborado por:* Autora

**CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS MES DE NOVIEMBRE 2015**

**SEMANA 1 DEL 1 AL 7**

	DETALLE	US\$
(+)	SALDO DISPONIBLE PARA PAGOS MES ANTERIOR	18,894,967.12
(-)	PROVISIÓN PAGOS AL IESS	0.00
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 1	18,894,967.12
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 1	125,923.60
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 1	5.30
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 1	18,769,038.22
(+)	TRANSFERENCIA GOBIERNO CENTRAL	0.00
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 1	241,741.00
(+)	DEVOLUCIONES SPI	922.44
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 1	19,011,701.66

**SEMANA 2 DEL 8 AL 14**

	DETALLE	US\$
(+)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 2	19,011,701.66
(-)	PROVISIÓN PAGOS AL IESS	212,495.11
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 2	18,799,206.55
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 2	546,718.32
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 2	84.45
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 2	18,252,403.78
(+)	TRANSFERENCIA GOBIERNO CENTRAL	1,104,136.92
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 2	323,501.58
(+)	DEVOLUCIONES SPI	461.22
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 2	19,680,503.50

**SEMANA 3 DEL 15 AL 21**

	DETALLE	US\$
(+)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 2	19,680,503.50
(-)	RETENCIÓN IMPUESTO 5 POR MIL	0.00
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 3	19,680,503.50
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 3	270,050.35
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 3	2.10
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 3	19,410,451.05
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 3	329,525.99
(+)	DEVOLUCIONES SPI	1,071.13
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 3	19,741,048.17

**SEMANA 4 DEL 22 AL 28**

	DETALLE	US\$
(+)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 3	19,741,048.17
(-)	PROVISIÓN PAGOS AL IESS	74.09
(-)	RETENCIÓN IMPUESTO 5 POR MIL	3,939.52
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 4	19,737,034.56
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 4	676,090.67
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 4	85.30
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 4	19,060,858.59
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 4	439,741.53
(+)	DEVOLUCIONES SPI	0.00
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 4	19,500,600.12

**SEMANA 5 DEL 29 AL 30**

	DETALLE	US\$
(+)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 4	19,500,600.12
(-)	PROVISIÓN PAGO AL SRI	0.00
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 5	19,500,600.12
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 5	2,348.10
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 5	0.10
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 5	19,498,251.92
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 5	98,719.95
(+)	DEVOLUCIONES SPI	146.34
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 5	19,597,118.21

**DATOS PARA EL FLUJO DE TESORERIA**

	DETALLE	US\$
	PROVISIÓN PAGOS AL SRI	0.00
	PROVISIÓN PAGOS AL IEES	212,569.2
	DÉBITOS COMISIONES BANCARIAS	177.25
	DEVOLUCIONES SPI	2,601.13
	RERTENCION 5XMIL	3,939.52
	TRANSFERENCIA GOBIERNO CENTRAL	1,104,136.92

**Fuente:** Trabajo de Investigación

**Elaborado por:** Autora

**CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS MES DE DICIEMBRE 2015**

**SEMANA 1 DEL 1 AL 7**

	DETALLE	US\$
(+)	SALDO DISPONIBLE PARA PAGOS MES ANTERIOR	19,597,118.21
(-)	PROVISIÓN PAGOS AL SRI	64,686.29
(-)	PROVISIÓN PAGOS AL IESS	215,774.23
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 1	19,316,657.69
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 1	934,408.45
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 1	90.40
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 1	18,382,158.84
(+)	TRANSFERENCIA GOBIERNO CENTRAL	0.00
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 1	538,081.02
(+)	DEVOLUCIONES SPI	0.00
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 1	18,920,239.86

**SEMANA 2 DEL 8 AL 14**

	DETALLE	US\$
(+)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 2	18,920,239.86
(-)	PROVISIÓN PAGOS AL IESS	0.00
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 2	18,920,239.86
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 2	249,830.89
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 2	3.55
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 2	18,670,405.42
(+)	TRANSFERENCIA GOBIERNO CENTRAL	0.00
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 2	522,994.39
(+)	DEVOLUCIONES SPI	40,093.11
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 2	19,233,492.92

**SEMANA 3 DEL 15 AL 21**

	DETALLE	US\$
(+)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 2	19,233,492.92
(-)	PROVISIÓN PAGOS AL IESS	1,381.10
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 3	19,232,111.82
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 3	1,422,688.62
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 3	99.60
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 3	17,809,323.60
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 3	828,532.95
(+)	TRANSFERENCIA GOBIERNO CENTRAL	867,995.57
(+)	DEVOLUCIONES SPI	454.80
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 3	19,506,306.92

**SEMANA 4 DEL 22 AL 28**

	DETALLE	US\$
(+)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 3	19,506,306.92
(-)	PROVISIÓN PAGOS AL IESS	43,646.31
(-)	RETENCIÓN IMPUESTO 5 POR MIL	0.00
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 4	19,462,660.61
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 4	373,773.21
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 4	3.90
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 4	19,088,883.50
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 4	678,657.94
(+)	DEVOLUCIONES SPI	0.00
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 4	19,767,541.44

**SEMANA 5 DEL 29 AL 31**

	<b>DETALLE</b>	<b>US\$</b>
(+)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 4	19,767,541.44
(-)	RETENCIÓN IMPUESTO 5 POR MIL	3,939.49
(=)	CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 5	19,763,601.95
(-)	PAGOS PROGRAMADOS SEMANA 5	353,937.40
(-)	DÉBITOS COMISIONES SEMANA 5	6.30
(=)	SALDO DISPONIBLE AL FINAL SEMANA 5	19,409,658.25
(+)	RECAUDACIÓN TRANSFERIDA AL BCE SEMANA 5	376,688.41
(+)	DEVOLUCIONES SPI	0.00
(=)	SALDO CAJA AUTORIZADA PARA PAGOS SEMANA 5	19,786,346.66

**DATOS PARA EL FLUJO DE TESORERIA**

	<b>DETALLE</b>	<b>US\$</b>
	PROVISIÓN PAGOS AL SRI	64,686.29
	PROVISIÓN PAGOS AL IESS	260,801.6
	DÉBITOS COMISIONES BANCARIAS	203.75
	DEVOLUCIONES SPI	40,547.91
	RERTENCION 5XMIL	3,939.49
	TRANSFERENCIA GOBIERNO CENTRAL	867,995.57

*Fuente:* Trabajo de Investigación

*Elaborado por:* Autora

**Apéndice 10**

**Flujo de Caja Ejecutado 2015**



**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL, EP**  
**FLUJO DE CAJA EJECUTADO AGOSTO A DICIEMBRE DE 2015**

PARTIDA	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO INICIAL	CODIFICADO	ACUMULADO EJECUTADO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
5.3.14.11	PARTES Y REPUESTOS	0.00	1,750.62	1,750.50	0.00	0.00	0.00	1,515.50	235.00
5.3.99.01	ASIGNACIONES A DISTRIBUIR PARA BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5.6.01.06	DESCUENTOS, COMISIONES Y OTROS CARGOS EN TÍTULOS Y VALORES	105,933.04	130,933.04	127,548.22	11,887.20	17,742.97	14,627.83	12,481.14	18.48
5.7.01.02	TASAS GENERALES, IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES, PERMISOS, LICENCIAS Y PATENTES	0.00	3,998.00	3,998.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,998.00
5.7.02.01	SEGUROS	57,642.00	273,807.38	128,090.88	21,307.28	0.00	0.00	0.00	47,053.07
5.7.02.03	COMISIONES BANCARIAS	600.00	1,129.05	1,129.05	230.15	171.60	183.00	180.55	207.05
5.7.02.06	COSTAS JUDICIALES; TRÁMITES NOTARIALES Y LEGALIZACIÓN DE DOCUMENTOS	3,000.00	3,000.00	784.80	0.00	371.70	0.00	0.00	407.10
5.7.02.99	OTROS GASTOS FINANCIEROS	100,000.00	87,000.00	12,781.18	510.05	536.03	76.03	293.20	0.81
5.8.01.03	A EMPRESAS PÚBLICAS	38,936.56	51,936.56	47,274.20	3,939.52	3,939.52	3,939.52	3,939.52	3,939.49
5.8.01.04	A GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESENTRALIZADOS	0.00	6,994.40	6,994.40	0.00	0.00	6,994.40	0.00	0.00
5.8.04.06	PARA EL IECE POR EL 0.5% DE LAS PLANILLAS DEL PAGO AL IEES	31,326.31	30,530.24	25,786.83	4,073.86	4,281.53	4,300.17	4,379.68	4,552.14
5.8.04.99	OTRAS PARTICIPACIONES (APORTES Y PARTICIPACIONES AL SECTOR PÚBLICO)	124.38	1,293.20	1,225.08	224.09	225.81	217.53	231.66	254.03
5.9.01.01	ASIGNACIONES A DISTRIBUIR	12,541,171.22	9,745,607.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

7	GASTOS DE INVERSIÓN	10,210,000.00	7,028,506.42	786,226.26	0.00	45,857.50	61,979.52	475,728.77	159,929.47
7.3.01.05	TELECOMUNICACIONES	0.00	365,490.00	1,000.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00	0.00
7.3.02.02	FLETES Y MANIOBRAS	0.00	80,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.02.18	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN	0.00	528,636.03	443,346.38	0.00	0.00	0.00	443,346.38	0.00
7.3.04.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS (INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN)	0.00	33,800.00	3,800.00	0.00	0.00	3,540.00	0.00	260.00
7.3.04.05	VEHÍCULOS (INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN)	0.00	36,275.40	15,139.23	0.00	0.00	0.00	5,075.96	10,063.27
7.3.04.99	OTRAS INSTALACIONES, MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES	0.00	595,872.88	9,922.09	0.00	0.00	3,448.55	6,473.54	0.00
7.3.05.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS (ARRENDAMIENTOS)	0.00	20,000.00	3,375.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,375.00
7.3.06.01	CONSULTORÍA, ASesorÍA E INVESTIGACIÓN ESPECIALIZADA	2,535,000.00	1,830,000.00	33,519.74	0.00	0.00	0.00	19,832.89	11,287.95
7.3.06.03	SERVICIO DE CAPACITACIÓN	210,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.06.04	FISCALIZACIÓN E INSPECCIONES TÉCNICAS	40,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.07.04	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE EQUIPOS Y SISTEMAS	0.00	27,069.66	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.08.11	MATERIALES E INSUMOS DE CONSTRUCCIÓN	2,325,000.00	1,099,957.60	200,318.32	0.00	45,857.50	54,990.97	0.00	94,788.25
7.3.08.13	REPUESTOS Y ACCESORIOS	0.00	21,600.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.14.07	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS	0.00	192,180.00	44,180.00	0.00	0.00	0.00	0.00	40,155.00
7.3.14.09	LIBROS Y COLECCIONES	0.00	4,000.00	850.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.3.99.01	ASIGNACIONES A DISTRIBUIR PARA BIENES Y SERVICIOS DE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.5.01.05	OBRAS PÚBLICAS DE TRANSPORTE Y VÍAS	5,100,000.00	2,030,624.85	30,775.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7.5.01.06	OBRAS PÚBLICAS PARA TELECOMUNICACIONES	0.00	163,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

8	GASTOS DE CAPITAL	7,404,495.00	7,224,977.21	2,819,415.00	960,437.00	437,623.60	75,630.78	10,981.50	448,404.72
8.4.01.03	MOBILIARIOS	80,000.00	304,458.50	85,415.24	12,025.00	4,500.00	61,196.74	0.00	7,693.50
8.4.01.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	3,394,400.00	3,656,840.82	144,636.04	0.00	0.00	14,534.04	10,981.50	116,795.50
8.4.01.05	VEHÍCULOS	307,200.00	471,000.26	467,656.10	0.00	428,753.60	0.00	0.00	0.00
8.4.01.06	HERRAMIENTAS	60,000.00	406.25	362.72	0.00	0.00	0.00	0.00	362.72
8.4.01.07	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS	3,002,895.00	2,372,071.03	2,020,447.65	948,412.00	4,370.00	0.00	0.00	323,553.00
8.4.01.13	EQUIPO MÉDICO	0.00	849.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8.4.02.01	TERRENOS	160,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8.4.02.02	EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	400,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8.4.99.01	ASIGNACIÓN A DISTRIBUIR PARA BIENES DE LARGA DURACIÓN	0.00	318,453.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9.7.01.01	DE CUENTAS POR PAGAR	0.00	100,897.25	100,897.25	0.00	0.00	-100.00	0.00	0.00

<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>56,453,202.46</b>	<b>46,764,569.62</b>	<b>19,214,152.45</b>	<b>3,128,056.70</b>	<b>2,474,919.89</b>	<b>1,974,008.46</b>	<b>2,318,872.75</b>	<b>3,039,567.69</b>
------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

PARTIDA	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO INICIAL	CODIFICADO	ACUMULADO EJECUTADO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1.3.01.06	ESPECIES FISCALES	602,272.00	860,332.00	860,332.00	81,642.00	95,216.00	90,860.00	84,194.00	113,278.00
1.3.01.07	VENTA DE BASES	1,500.00	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.3.01.99	OTRAS TASAS	4,814,342.48	7,128,090.96	7,128,090.96	659,016.51	729,812.24	700,434.40	627,437.43	856,064.21
1.7.04.02	INFRACCIÓN A ORDENANZAS MUNICIPALES	3,000,000.00	7,187,189.78	7,187,189.78	521,463.57	497,960.76	519,779.59	687,700.63	1,911,711.08
1.7.04.04	INCUMPLIMIENTO DE CONTRATOS	6,000.00	10,620.00	10,620.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.7.04.16	INFRACCIONES A LA LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL	0.00	6,816,372.17	6,816,372.17	275,152.00	1,024,571.29	1,401,438.62	1,521,495.71	2,593,714.55
1.7.04.99	OTRAS MULTAS	5,522,087.98	260,989.88	260,989.88	25,710.30	29,701.20	32,323.80	32,654.10	36,534.98
1.8.01.01	DEL GOBIERNO CENTRAL	40,000,000.00	11,842,826.50	11,842,826.50	0.00	1,228,678.00	1,228,150.29	1,254,136.92	-441,361.94
1.8.01.04	DE GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESENTRALIZADOS	2,500,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.9.02.01	INDEMNIZACIONES POR SINIESTROS	0.00	39.00	39.00	0.00	39.00	0.00	0.00	0.00
1.9.04.99	OTROS NO ESPECIFICADOS	7,000.00	18,331.30	18,331.30	0.00	280.99	1,466.86	3,092.53	8,705.98
2.8.01.01	DEL GOBIERNO CENTRAL	0.00	10,531,272.92	10,531,272.92	149,742.00	200,000.00	500,000.00	1,200,000.00	100,000.00
3.7.01.99	OTROS SALDOS	0.00	2,108,455.11	2,108,455.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>56,453,202.46</b>	<b>46,764,569.62</b>	<b>46,764,569.62</b>	<b>1,712,726.38</b>	<b>3,806,259.48</b>	<b>4,474,453.56</b>	<b>5,410,711.32</b>	<b>5,178,646.86</b>	

<b>SUPERÁVIT/ DEFICIT</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>27,550,417.17</b>	<b>-1,415,330.32</b>	<b>1,331,339.59</b>	<b>2,500,445.10</b>	<b>3,091,838.57</b>	<b>2,139,079.17</b>
<b>ACUMULADO</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>27,550,417.17</b>	<b>18,487,714.74</b>	<b>19,819,054.33</b>	<b>22,319,499.43</b>	<b>25,411,338.00</b>	<b>27,550,417.17</b>

**FUENTE:** TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
**ELABORADO:** POR LA AUTORA

**Apéndice 11**

**Recaudación Acumulada ATM 2015**



**RECAUDACIÓN ACUMULADA ATM**  
**ENERO - DICIEMBRE DE 2015**  
**EN US\$**

RUBRO / MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES	%
Multas RTV	120,324.50	149,714.71	213,000.00	245,350.00	232,450.00	258,108.72	268,132.22	295,257.57	364,148.76	392,693.60	430,696.63	1,461,423.07	4,431,299.78	30.10%
Multas no registro Trasp. 30 días	7,329.90	10,239.60	13,610.40	18,189.60	16,456.50	18,078.30	20,161.20	25,710.30	29,701.20	32,323.80	32,654.10	36,534.98	260,989.88	1.77%
Infracciones Tránsito	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	32,115.10	165,299.20	221,982.20	253,718.00	467,388.70	1,140,503.20	7.75%
Multa Metrovía	0.00	21,948.00	40,356.00	33,417.60	43,919.60	55,294.80	61,702.20	85,238.20	96,632.75	109,111.42	98,399.55	208,327.14	854,347.26	5.80%
Multa Bloqueo Intersecciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,620.00	11,328.00	12,744.00	34,692.00	0.24%
Multa Calle Boyacá	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,363.00	2,478.00	3,894.00	9,735.00	0.07%
RV	50,517.50	59,449.00	76,835.50	79,066.00	75,794.88	83,066.00	84,303.50	94,761.67	117,756.46	120,647.48	111,541.48	149,630.91	1,103,370.38	7.50%
VU	39,188.50	62,049.00	70,100.00	69,511.00	63,810.50	67,366.50	68,912.00	72,937.00	76,729.00	69,329.50	66,528.50	75,058.85	801,520.35	5.45%
RTV	160,458.91	360,317.10	438,827.65	389,356.63	346,170.53	328,364.80	340,905.45	436,821.98	470,670.81	451,805.59	396,974.81	579,231.25	4,699,905.51	31.93%
Desc. RTV	0.00	11,884.08	14,162.15	11,595.53	12,229.26	11,235.01	9,684.57	11,887.20	17,742.97	14,627.83	12,481.14	18.48	127,548.22	0.87%
Adhesivo	12,280.00	24,711.00	28,863.00	26,461.00	23,745.00	23,113.42	24,085.58	41,055.50	44,907.00	41,508.00	36,851.50	46,898.50	374,479.50	2.54%
Documento Habilitante Vehicular	33,418.00	45,144.00	57,244.00	60,060.00	59,510.00	66,418.00	73,348.00	81,620.00	95,216.00	90,860.00	84,194.00	113,300.00	860,332.00	5.84%
Placa	221.00	323.00	816.00	782.00	1,547.00	1,462.00	1,717.00	1,513.00	2,006.00	2,516.00	3,060.00	5,304.00	21,267.00	0.14%
<b>Totales Registro Contable - Presupuestario</b>	<b>423,738.31</b>	<b>745,779.49</b>	<b>953,814.70</b>	<b>933,789.36</b>	<b>875,633.27</b>	<b>912,507.55</b>	<b>952,951.72</b>	<b>1,178,917.52</b>	<b>1,480,810.15</b>	<b>1,561,388.42</b>	<b>1,540,905.71</b>	<b>3,159,753.88</b>	<b>14,719,990.08</b>	<b>100%</b>

Promedio Mensual	32,595.25	57,367.65	73,370.36	71,829.95	67,356.41	70,192.89	73,303.98	90,685.96	113,908.47	120,106.80	118,531.21	243,057.99
------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------	------------	------------	------------

Promedio General	1,226,665.84
------------------	--------------

Totales Ingresos Efectivos	423,738.31	733,895.41	939,652.55	922,193.83	863,404.01	901,272.54	943,267.15	1,167,030.32	1,463,067.18	1,546,760.59	1,528,424.57	3,159,735.40	14,592,441.86
----------------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------

**Nota: Los descuentos por RTV son asumidos por la ATM, se registran como ingresos y se descuentan como gastos, por normas contables y presupuestarias**

**Apéndice 12**

**Balances de Comprobación ATM Agosto – Diciembre 2015 archivo en CD**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Yula Yaqueline Asinc Lucero, con C.C: # 0918854928 autor(a) del trabajo de titulación: ***ANÁLISIS DEL PLAN DE DISTRIBUCIÓN DE LOS FONDOS DISPONIBLES PARA PAGOS DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL, EP., APLICADO EN LOS MESES DE AGOSTO A DICIEMBRE DE 2015***, previo a la obtención del grado de **MASTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 26 de julio de 2016

f. \_\_\_\_\_  
**Yula Yaqueline Asinc Lucero**  
**C.C: 0918854928**



**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	<b>ANÁLISIS DEL PLAN DE DISTRIBUCIÓN DE LOS FONDOS DISPONIBLES PARA PAGOS DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE GUAYAQUIL, EP., APLICADO EN LOS MESES DE AGOSTO A DICIEMBRE DE 2015</b>		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Asinc Lucero, Yula Yaqueline		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Saltos Véliz, César Garzón, Renato Paredes Reyes, Gonzalo		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Master en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	26-07-2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	122
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Planificación Financiera, Gestión de Tesorería		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	PLANIFICACIÓN, INGRESOS, GASTOS, FLUJO DE INFORMACIÓN, FLUJO DE CAJA, TESORERÍA, CAJA AUTORIZADA, PROGRAMACIÓN DE PAGOS.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente trabajo se enfoca en el Análisis del Plan de Distribución de los Fondos disponibles para pagos de la Empresa Pública Municipal de Tránsito de Guayaquil, EP., aplicado en los meses de agosto a diciembre de 2015, el cual muestra el flujo correcto de la información para la actualización de los datos usados por las herramientas de Tesorería como son del Flujo de Caja, Flujo de Tesorería, la determinación de la caja autorizada para pagos y la correspondiente programación de pagos.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-3082359 / 0987892777	E-mail: <a href="mailto:yaqueline.asinc@atm.gob.ec">yaqueline.asinc@atm.gob.ec</a> / <a href="mailto:jackie_asinc@hotmail.com">jackie_asinc@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Yaqueline Asinc Lucero		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3082359 / 0987892777		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:yaqueline.asinc@atm.gob.ec">yaqueline.asinc@atm.gob.ec</a> / <a href="mailto:jackie_asinc@hotmail.com">jackie_asinc@hotmail.com</a>		

**SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	