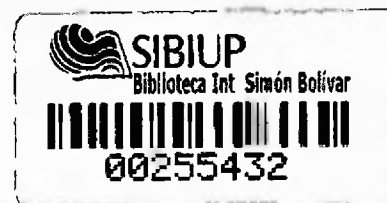


UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
CONTABILIDAD



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS, CON ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE GARANTÍAS FINANCIERAS
DE LOS PEAJES DE LA COMISIÓN DEL CANAL DE
PANAMÁ**

Por

Elizardo Morales Ruiz

8-167-396

Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos para optar por el Grado de Master en Administración de Empresas con Especialización en Finanzas

1999

11

10 JUN 1958

Edo. del autor

314748

APROBACIÓN

Aprobado por

Director de Tesis

Rafael Vázquez

Miembro del Jurado

[Signature]

Miembro del Jurado

[Signature]

Fecha _____

Vicerrectoría de Investigación y Post - Grado _____

Fecha _____

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme concedido el logro de este objetivo

A mi madre, quien con sus oraciones me ayudó a no desfallecer en el camino hacia la culminación de este trabajo

Al Profesor Rafael Vásquez, por su asesoramiento en la estructuración de este trabajo de graduación

A mis compañeros de trabajo y empleados de la Comisión del Canal por concederme su tiempo y sus conocimientos que me permitieron desarrollar esta investigación

DEDICATORIA

**A mis hijos Erick, Arlyne, Brenda, Elizardo y
Renee Alejandra, por ser constantes estímulos para mi
superación**

A mi madre Jacinta, con amor

**A mi hermana mayor Cecilia, siempre amiga y
consejera**

ÍNDICE GENERAL

| | Página |
|---------------------------|---------------|
| APROBACIÓN | ii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| DEDICATORIA | vi |
| ÍNDICE GENERAL | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS | xvi |
| ÍNDICE DE GRÁFICAS | xix |
| ÍNDICE DE ANEXOS | xxii |
| RESUMEN EN ESPAÑOL | 1 |
| RESUMEN EN INGLÉS | 4 |

CAPÍTULO PRIMERO

MARCO CONCEPTUAL

INTRODUCCIÓN

| | | |
|----------|---|-----------|
| A | ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN | 8 |
| | 1 A Nivel Mundial | 8 |
| | 2 A Nivel Nacional | 9 |
| B | JUSTIFICACIÓN | 14 |
| | 1 Esquema Comparativo de la Situación Actual vs Situación Futura | 15 |

| | Página |
|--|---------------|
| 2. El Problema | 15 |
| 3 Sistematización del Problema | 16 |
| 4 Hipótesis | 18 |
| 5 Objetivos Generales | 18 |
| 6 Objetivos Específicos | 19 |
| 7 Glosario | 20 |
| C LIMITACIONES Y DELIMITACIONES DEL ESTUDIO | 22 |
| 1 Limitaciones de Tiempo y de Muestra | 22 |
| 2 Delimitaciones | 23 |
| CH. DISPOSICIONES LEGALES | 24 |
| 1 Code of Federal Regulations, Title 35 | 24 |
| 2 Ley Pública 96-70 | 25 |
| 3 Ley No 19 de 11 de junio de 1977 por la que se organiza la Autoridad del Canal de Panamá | 26 |

CAPÍTULO SEGUNDO
MARCO TEÓRICO
SISTEMA DE GARANTÍAS FINANCIERAS DE LOS
PEAJES DE LA COMISIÓN DEL CANAL
DE PANAMÁ

| | | |
|----------|---|-----------|
| A | GENERALIDADES | 29 |
| | 1. Depósitos de Garantía | 29 |
| B | GARANTES | 31 |
| | 1 Tipos de Garantes | 31 |
| | a) Bancos Comerciales | 31 |
| | b) Agentes Navieros | 31 |
| | c) Propietarios de buques que no utilizan Agentes Navieros | 32 |
| C | GARANTÍAS | 33 |
| | 1 Tipos de Garantías | 33 |
| | a) Regulares | 33 |
| | b) Permanentes | 34 |

| | Página |
|---|---------------|
| CH UNIDADES RESPONSABLES DEL SISTEMA DE GARANTÍAS FINANCIERAS DE LOS PEAJES DE LA COMISIÓN DEL CANAL DE PANAMÁ | 35 |
| 1. Unidad de Administración de Tráfico (MRTV) | 35 |
| a) Funciones | 35 |
| 2 Sección de Depósitos de Clientes (CDS) | 43 |
| a) Funciones | 43 |
| CAPÍTULO TERCERO MARCO OPERATIVO ESTRUCTURA FINANCIERA | |
| A ESTRUCTURA DE FONDO ROTATIVO | 51 |
| 1 Consideraciones Generales | 51 |
| B LA FÓRMULA DE LOS PEAJES FIJADA POR LA LEY | 53 |
| C EL CICLO PRESUPUESTARIO | 57 |
| 1 Aspectos Relevantes | 57 |
| CH ADMINISTRACIÓN DE LA CAJA | 62 |
| 1 Principales Fuentes de Fondos | 62 |

| | Página |
|--|---------------|
| D ADMINISTRACIÓN FINANCIERA | 63 |
| 1 Organización de la Administración Financiera | 64 |
| 2 Personal de la Administración Financiera | 64 |
| 3 Controles Internos | 65 |
| 4 Política de Contabilidad | 66 |
| 5 Informes Financieros Auditados | 67 |
| E INTEGRACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SISTEMAS FINANCIEROS | 69 |
| 1 Presupuesto | 70 |
| 2 Control de Gastos | 70 |
| 3 Sistemas de Contabilidad | 71 |
| 4 Presentación de Informes | 72 |
| CAPÍTULO CUARTO MARCO METODOLÓGICO | |
| A TIPO DE INVESTIGACIÓN | 75 |
| 1 Población objeto de Estudio | 78 |

| | Página |
|---|---------------|
| 2 Proceso de Muestreo | 79 |
| 3 Obtención de la Muestra | 79 |
| B FORMA DE PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA | 80 |
| 1 Objetivo de la Encuesta | 81 |
| 2 Características de las Preguntas | 82 |
| 3 Recolección de los Datos | 82 |
| 4 Formato del Cuestionario | 83 |
| 5 Tamaño del Cuestionario | 83 |
| 6 Construcción del Cuestionario | 84 |
| 7 Aplicación del Cuestionario | 84 |
| 8 Desarrollo de la Encuesta | 85 |
| C. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS DATOS | 85 |
| 1 Análisis de las Características Generales del Personal Encuestado | 86 |
| 2 Análisis de los Resultados de la Encuesta, Directamente Relacionados con el sistema de Garantías Financieras | 92 |

| | |
|------------------------|------------|
| CONCLUSIONES | 109 |
| RECOMENDACIONES | 116 |
| BIBLIOGRAFÍA | 119 |
| ANEXOS | 124 |

ÍNDICE DE TABLAS

| NÚMERO | TÍTULO | PÁGINA |
|--------|---|--------|
| 1 | Distribución de la muestra de acuerdo con la edad | 87 |
| 2 | Distribución de la muestra de acuerdo con el sexo | 88 |
| 3 | Distribución de la muestra de acuerdo con el nivel académico alcanzado | 90 |
| 4 | Distribución de la muestra de acuerdo con los años de experiencia en el manejo de Garantías Financieras de Peajes de la Comisión del Canal de Panamá. | 91 |
| 5 | ¿Considera usted que el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá es adecuado? | 93 |
| 6 | ¿Considera usted que los controles del Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá son suficientes para asegurar el cobro oportuno de los peajes a los buques que transiten el Canal? | 95 |
| 7 | ¿Considera usted que el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá es eficiente? | 97 |
| 8 | ¿Como usuario del Sistema, esta usted satisfecho con él? | 98 |
| 9 | ¿La responsabilidad de administrar el Canal después del año 2000 deberá recaer en el Gobierno Panameño o en una Organización Mixta (Gobierno y Empresa Privada)? | 100 |

| NÚMERO | TÍTULO | PÁGINA |
|--------|--|--------|
| 10 | ¿Considera usted que la organización que administre el Canal después del año 2000, puede adoptar el actual Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá y seguir operando competitivamente? | 101 |
| 11 | ¿Considera usted que los depósitos de garantías exigidos a los bancos garantes deben ser consignados en efectivo? | 103 |
| 12 | ¿Después del año 2000, los fondos de la organización que administre el Canal deben ser depositados en Bancos Privados o Bancos Oficiales? | 104 |
| 13 | ¿Considera usted que la entidad que administre el Canal después del año 2000 podrá prestar servicios al Estado o a Entidades Gubernamentales siempre que medie garantía adecuada de pago? | 105 |
| 14 | ¿Considera usted que la organización que administre el Canal después del año 2000 debe poder contraer préstamos u otro tipo de obligaciones crediticias? | 107 |

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| NÚMERO | TÍTULO | PÁGINA |
|--------|---|--------|
| 1 | Distribución de la muestra de acuerdo con la edad | 157 |
| 2 | Distribución de la muestra de acuerdo con el sexo | 158 |
| 3 | Distribución de la muestra de acuerdo con el nivel académico alcanzado | 159 |
| 4 | Distribución de la muestra de acuerdo con los años de experiencia en el manejo de Garantías Financieras de Peajes de la Comisión del Canal de Panamá | 160 |
| 5 | ¿Considera usted que el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá es adecuado? | 161 |
| 6 | ¿Considera usted que los controles del Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá son suficientes para asegurar el cobro oportuno de los peajes a los buques que transiten el Canal? | 162 |
| 7 | ¿Considera usted que el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá es eficiente? | 163 |
| 8 | ¿Como usuario del Sistema, esta usted satisfecho con él? | 164 |
| 9 | ¿La responsabilidad de administrar el Canal después del año 2000 deberá recaer en el Gobierno Panameño o en una Organización Mixta (Gobierno y Empresa Privada)? | 165 |

| NÚMERO | TÍTULO | PÁGINA |
|--------|--|--------|
| 10 | ¿ Considera usted que la organización que administre el Canal después del año 2000, puede adoptar el actual Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá y seguir operando competitivamente? | 166 |
| 11 | ¿Considera usted que los depósitos de garantías exigidos a los bancos garantes deben ser consignados en efectivo? | 167 |
| 12 | ¿Después del año 2000, los fondos de la organización que administre el Canal deben ser depositados en Bancos Privados o Bancos Oficiales? | 168 |
| 13 | ¿Considera usted que la entidad que administre el Canal después del año 2000 podrá prestar servicios al Estado o a Entidades Gubernamentales siempre que medie garantía adecuada de pago? | 169 |
| 14 | ¿Considera usted que la organización que administre el Canal después del año 2000 debe poder contraer préstamos u otro tipo de obligaciones crediticias? | 170 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| NÚMERO | TÍTULO | PÁGINA |
|--------|---|--------|
| 1 | Lista de Cuadros | 125 |
| 2 | Cartas, Pantallas y Reportes | 134 |
| 3 | Encuesta de Opinión | 150 |
| 4 | Análisis de los Resultados de la Encuesta - Gráficas | 156 |

RESUMEN

La Comisión del Canal de Panamá es una organización creada como resultado de los tratados del Canal de Panamá de 1977. Se estableció como una agencia federal independiente bajo el Órgano Ejecutivo del Gobierno de los Estados Unidos. Como Agencia Federal, la Comisión se debe ajustar a los requerimientos de todas las leyes y reglamentos que regularmente aplican a todas las agencias del Gobierno.

La comisión del Canal de Panamá es una entidad sin fines de lucro cuyos ingresos deben ser suficientes para cubrir sus costos de operación en cumplimiento del mandato del Congreso de los Estados Unidos de que las operaciones del Canal sean autosuficientes, sin costo para los contribuyentes norteamericanos.

Por estipulación de los Tratados Canaleros de 1977, el Canal debe ser devuelto a la República de Panamá en perfectas condiciones de operación y libre de todo gravamen y deudas, exceptuando aquellas que tanto Panamá como los Estados Unidos acuerden.

A partir del 1º de enero de 1988, la Comisión se convirtió en una agencia con fondo rotativo, es decir, que todos los recibos se depositan en la cuenta del fondo y todos los desembolsos por gastos de operación y mejoras de capital se cargan contra la cuenta del fondo.

Ha sido precisamente la existencia de un Sistema de Garantías Financieras de los Peajes adecuado lo que le ha permitido a la Comisión, manejar su liquidez y por ende el fondo rotativo de manera tan eficiente al grado que nunca se ha tenido la necesidad de buscar financiamiento externo de ninguna clase. Los flujos de caja generados por la Comisión han sido suficientes para cubrir todas sus obligaciones.

Nuestro trabajo fundamenta su análisis en el actual Sistema de Garantías de los Peajes del Canal y en la concepción que tienen del

mismo los que día a día ponen en práctica sus requerimientos. Dentro del personal encuestado encontramos los usuarios del Sistema que son los encargados de la aplicación en detalle de los requerimientos de recopilación, consolidación y control que aseguren la eficiencia del Sistema y el logro de las metas establecidas.

Los resultados obtenidos con la encuesta demuestran la gran importancia del Sistema para la operación del Canal en la actualidad y en el futuro además de la necesidad de contar con personal bien capacitado y con gran experiencia en esta área de trabajo. El personal encuestado es en su totalidad panameño lo cual asegura la disponibilidad de empleados para el manejo del Sistema de Garantías Financieras de los Peajes, más allá del año 2000.

La mayor parte de los empleados encuestados reflejan un alto grado de aceptación por el Sistema. Detectamos indicios suficientes para concluir que el actual Sistema de Garantías Financieras de los Peajes será adaptable con facilidad a la organización que administre el Canal a partir del año 2000.

La mayor parte de los encuestados favorecieron una Organización Mixta como la mejor alternativa de empresa para administrar el Canal más allá del año 2000. Más que nada, han sido los ejemplos de mala administración gubernamental los que han inclinado la balanza hacia la entidad mixta que pudiera estar constituida por el Gobierno de la República de Panamá y la empresa privada.

Es de todos conocido el hecho de que la República de Panamá ha elegido para administrar el Canal de Panamá a partir del año 2000, una persona jurídica autónoma de Derecho Público, denominada Autoridad del Canal de Panamá a fin que funcione de manera segura, continua, eficiente y rentable. Tendrá patrimonio propio y derecho de administrarlo.

SUMMARY

The Panama Canal Commission is an organization created as a result of the 1977 Panama Canal Treaty. It was established as a Federal Independent Agency under the Executive Branch of the United States Government. As a Federal Agency, the Commission must adapt to the requirements of all the laws and regulations that apply to all government agencies.

The Panama Canal Commission is a non profit entity whose revenues must be sufficient to cover the operating costs thus complying with the mandate of the United States Congress that all canal operations must be self sufficient, without any cost to the United States taxpayers.

By stipulation of the 1977 Panama Canal Treaty, the canal must be returned to the Republic of Panama in perfect operating conditions and free from encumbrances and debts, except for those that Panama and the United States agree upon.

Beginning January 1, 1988, the Panama Canal Commission converted to an agency using revolving funds, meaning, that all receipts are deposited in the revolving funds account and all expenditures due to operating costs and capital improvements will be charged against this fund.

Due precisely to the existence of an adequate system based on financial guarantees for canal tolls, which has permitted the Commission to handle their liquidity and the revolving fund in an efficient manner to the point that there has never been a necessity to look for external financing of any kind. The cash flow generated by the Commission has been sufficient to cover all of the Commissions obligations.

The basis of our job in the analysis of the actual system of canal toll guarantees and the opinion that those that put these requirements into practice day by day. Among the personnel tasked we find the users of the system who are in charge of compiling, consolidating and controlling the efficiency of the system and ensuring the established goals of the system.

The results obtained from the investigation shows the great importance of the system for the operation of the canal at present and in the future, besides the need of counting on well trained personnel with extensive experience in this area. The personnel surveyed are in whole, Panamanian, thus ensuring the availability of employees to manage the Tolls Financial Guarantee System beyond the year 2000.

The majority of the employees surveyed reflect a high degree of acceptance for the system. We detected sufficient indication to conclude that the actual Tolls Financial Guarantee System will be easily accepted by the organization that will administer the Canal beginning the year 2000.

The majority of those surveyed favor a mixed organization as the best alternative to administer the canal beyond the year 2000. More than anything, have been the examples of poor governmental administration that have tipped the scale towards the mixed entity that could be constituted by the Government of the Republic of Panama and the private enterprise.

It is a well known fact that the Republic of Panama has elected, to administer the Panama Canal, beginning the year 2000, a public autonomous entity denominated as the Panama Canal Authority for the purpose that it function in a safe, continuous, efficient and profitable manner. It will have own patrimony and right to manage it.

CAPÍTULO PRIMERO
MARCO CONCEPTUAL
INTRODUCCIÓN

A. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1. A nivel Mundial

El Canal de Suez fue concebido por los franceses bajo la dirección de Ferdinand de Lesseps

El Canal de Suez, es una vía navegable de 193 kilómetros de longitud que atraviesa el istmo de Suez desde Port Said a Port Tewfik en el mar Rojo. Reduce en casi la mitad el recorrido entre el Golfo Pérsico y el mar del Norte. Fue construido entre los años 1859 a 1869 bajo el liderazgo del promotor francés Ferdinand de Lesseps.

Gran Bretaña, se convirtió para 1875, en la principal accionista y conservó el control militar hasta 1954/1956. La nacionalización de la Compañía del Canal por el Presidente egipcio Nasser en julio de 1956, ocasionó una guerra entre Israel y Egipto alentada y favorecida por Francia y Gran Bretaña, la oposición diplomática de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (U.R.S.S.) y de Estados Unidos impuso el alto al fuego y el reemplazo de las fuerzas franco-británicas por fuerzas de la

Organización de Naciones Unidas El Canal se mantuvo cerrado de 1967 a 1975, como resultado de las guerras arabe-israelíes

La institución a cargo de la operación del Canal de Suez se denomina Autoridad del Canal de Suez

2. A nivel Nacional

A partir del 15 de agosto de 1914, fecha en que se inauguró de manera oficial, el Canal de Panamá ha servido al comercio mundial casi ininterrumpidamente El sueño de unir dos grandes océanos, el Atlántico y el Pacífico se hizo realidad, constituyéndose de esta manera un eslabón en la cadena del transporte mundial El Canal de Panamá ha contribuido igualmente, en el desarrollo de la República de Panamá

El Canal de Panamá mide 80 kilómetros de largo, de aguas profundas a aguas profundas, entre el Atlántico y el Pacífico Fue excavado a través de uno de los lugares más estrechos y de la parte más baja del montañoso Istmo que une a Norte y Sur América.

Consta de tres esclusas, cada una con dos vías en las cuales se puede transitar en ambos sentidos El ancho mínimo del cauce

navegable es de 500 pies y el calado normal permisible para el tránsito a través del Canal es de 39 pies y 5 pulgadas de agua dulce tropical

En el pasado, la organización del Canal, estuvo conformada por dos agencias que fueron La Compañía del Canal de Panamá y la Zona del Canal. La Compañía del Canal de Panamá, se encargó de la ejecución de las operaciones comerciales propiamente dichas tales como la operación de los puertos marítimos, el ferrocarril transístmico, la operación de los establecimientos de comestibles, y aquellos servicios marítimos y de ingeniería inherentes a la operación del Canal. La Zona del Canal, se encargó de la administración de ciertas funciones civiles como. los servicios de policía, los bomberos, el sistema judicial, los servicios postales, las escuelas y los hospitales entre otras. El Gobernador, y a la vez Presidente de la Compañía del Canal de Panamá era el oficial encargado de dirigir las dos agencias con la responsabilidad de responder ante una Junta Directiva que era nombrada por el Secretario de la Armada de los Estados Unidos, en su papel de mayor accionista de la Compañía del Canal de Panamá. Igualmente, el Secretario de la Armada fungía como representante directo del

Presidente de los Estados Unidos, al supervisar al Gobierno de la Zona del Canal

Desde 1979, el Canal ha funcionado bajo los mandatos estipulados en el Tratado Torrijos - Carter, firmado en 1977 entre los gobiernos de los Estados Unidos y la República de Panamá. El tratado dispone la desaparición de la Zona del Canal, la creciente participación de panameños en la administración del Canal y la entrega de la operación del Canal a la República de Panamá el 31 de diciembre de 1999.

Bajo este tratado, el Canal opera como una agencia del gobierno de los Estados Unidos, la Comisión del Canal de Panamá. La Comisión es dirigida por un Administrador y un Subadministrador, y funcionará hasta el 31 de diciembre de 1999 bajo la supervisión de una Junta Directiva binacional conformada por cinco ciudadanos estadounidenses y cuatro ciudadanos panameños. De acuerdo a lo estipulado en el Tratado, el cargo de Administrador fue ocupado por un ciudadano estadounidense hasta el 31 de diciembre de 1989, y el cargo de Subadministrador por un panameño hasta la misma fecha. A partir de 1990, dichas posiciones

se han invertido, y durante el período restante del tratado, el cargo de Administrador será ejercido por un ciudadano panameño y el de Subadministrador será ejercido por un ciudadano estadounidense. La autoridad del Presidente de los Estados Unidos con relación a la Comisión del Canal de Panamá es ejecutada a través del Secretario de Defensa y del Secretario de la Armada.

A finales del año fiscal 1997, la fuerza laboral total de la Comisión del Canal de Panamá era de 9,766 empleados, de los cuales 8,053 eran permanentes y 1,713 temporales. De la fuerza laboral permanente 7,441 eran panameños (constituyendo un 92.4% de la fuerza laboral), 572 eran ciudadanos estadounidenses (constituyendo un 7.1% de la fuerza laboral) y 40 eran ciudadanos de terceras naciones (o 5% de la fuerza laboral). PANAMA CANAL COMMISSION, Annual Report (1997)

El Canal financia su operación con recursos propios. La Comisión del Canal de Panamá debe cubrir, por medio de los peajes cobrados a los barcos que transitan el Canal y con otros ingresos, todos los costos de operación y mantenimiento del Canal incluyendo además intereses, depreciación, reemplazo de equipo de capital,

expansión y mejoras, pagos a la República de Panamá en concepto de servicios públicos, pago de una anualidad fija y el pago de derechos por tonelada neta , o su equivalente, en acuerdo con los Artículos III y XIII del Tratado de 1977 Todos los ingresos del Canal se depositan en una cuenta del Tesoro del gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica denominada fondo Rotativo del Canal de Panamá Los fondos en esta cuenta están disponibles para el uso continuo y sirven para financiar los programas de operación y capital los cuales son revisados anualmente por el Congreso de los Estados Unidos

A partir del mediodía del 31 de diciembre de 1999 el Canal estará bajo la administración absoluta de la República de Panamá mediante la Autoridad del Canal de Panamá, entidad creada a nivel constitucional en el Título XIV de la Constitución Política de la República de Panamá Corresponderá privativamente a la Autoridad del Canal de Panamá, persona jurídica autónoma de Derecho Público, la administración, funcionamiento, conservación, mantenimiento y modernización del Canal de Panamá y sus actividades conexas

La Asamblea Legislativa aprobó la Ley N° 19 de 11 de junio de 1997 por la cual se organiza la Autoridad del Canal de Panamá y se le dota de las normas para su organización, funcionamiento y modernización, con la finalidad de hacer del Canal una empresa eficiente y rentable integrada a la estrategia marítima nacional

B. JUSTIFICACIÓN

El contenido del presente trabajo pretende brindar una base a los próximos administradores del Canal de Panamá del Sistema de Garantías Financieras que asegure el cobro oportuno de los peajes a los barcos que transitan el Canal

1. Esquema Comparativo de la Situación Actual vs Situación Futura

| SITUACIÓN ACTUAL | SITUACIÓN FUTURA |
|---|--|
| 1 Garantías en efectivo o valores del tesoro de los Estados Unidos para cubrir peajes | Garantías en efectivo solamente |
| 2 El Administrador del Canal autoriza a un buque a zarpar de las aguas del Canal, sin haber garantizado el pago de su tránsito. | Ni el gobierno de la República de Panamá, ni la Autoridad del Canal podrán exonerar del pago de peajes |
| 3 La Comisión del Canal de Panamá trata con tres garantes de buques a saber a Bancos Comerciales b Agentes Navieros c Propietarios de buques pequeños o yates que no utilizan agentes navieros | Bancos comerciales que aseguran el pago de los peajes por el tránsito de los buques por el Canal |

2. El problema

Según se estipulara en los Tratados de 1977, la Comisión del Canal de Panamá dejará de existir el 31 de diciembre de 1999, cuando la República de Panamá se haga cargo totalmente de la administración, operación y mantenimiento del Canal de Panamá

De conformidad con los Tratados, el Canal debe ser entregado en perfectas condiciones de operación y libre de todo gravamen y deudas, exceptuando aquellas que acuerden ambas partes

Para que eso se produzca, la Comisión del Canal necesita hacerle frente a todos sus costos con los ingresos que perciba. Actualmente, la Comisión opera como una empresa de servicio público, regulado por tarifas, con entradas obtenidas de los peajes de los buques y otros cargos relacionados con el tránsito que representan un 90% aproximado del total de sus ingresos y el restante 10%, proviene de actividades no relacionadas con el tránsito de buques tales como venta de energía eléctrica y venta de agua. El Presidente de los Estados Unidos sirve como regulador de las tarifas de peajes que se establecen al nivel adecuado, para la recuperación de los costos de operación y mantenimiento del Canal

3. Sistematización del Problema

De qué manera ha beneficiado el actual Sistema de Garantías Financieras de los Peajes la obtención oportuna de fondos que hacen de la actual Comisión del Canal de Panamá una empresa con un gran

índice de liquidez el cual ha sido un factor determinante en la hasta ahora exitosa operación del Canal?

- **Cuál ha sido el comportamiento del Sistema de Garantías Financieras de los Peajes en los últimos tres años?**
- **De qué manera se afectará la operación del Canal con el próximo cambio de administración?**
- **Qué impacto tendrá sobre los futuros ingresos del Canal la aparición de nuevas alternativas de transporte?**
- **De qué manera incidirá sobre el proceso de decisiones y planeación del Canal la ausencia de un adecuado Sistema de Garantías Financieras de los Peajes**
- **Es el actual Sistema de Garantías Financieras de los Peajes el sistema más adecuado, para asegurar la liquidez del Canal?**
- **Están satisfechos los usuarios del Canal con el actual Sistema de Garantías Financieras de los Peajes, o consideran que debieran hacerse cambios?**
- **Podrá sostener la futura administración del Canal un Sistema de Garantías Financieras de los Peajes que responda a las necesidades cada vez mayores del Canal, tales como, el ensanche del Corte Culebra y el Tercer juego de Esclusas?**

4. Hipótesis

De no mantenerse el actual Sistema de Garantías Financieras de los Peajes requeridos por la Comisión del Canal, para permitir el tránsito de buques, se correrá el riesgo de que la entidad que administrará el Canal mas allá del año 2000, no cuente con la liquidez necesaria, para hacerle frente a las grandes necesidades de efectivo que demandan los programas de inversiones de capital del Canal

5. Objetivos Generales

- Conocer, describir y evaluar el actual Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá
- Determinar a través de encuestas y entrevistas a los usuarios del sistema, sus fortalezas y debilidades
- Detallar todos los pasos del proceso actual para que sirva a la futura Autoridad del Canal en su labor de administrar el Canal después del 31 de diciembre de 1999

6. Objetivos específicos

- Identificar y describir los pasos a seguir para el establecimiento de las garantías financieras de los peajes con que deberán contar los buques que deseen transitar el Canal

- Probar lo adecuado del sistema y las ventajas del mismo como base para garantizar el alto grado de liquidez de la Comisión del Canal

- Determinar el grado de conocimiento y la opinión que tienen los usuarios del Sistema de Garantías Financieras de los Peajes.

- Hacer énfasis en la importancia del Sistema de Garantías Financieras de los Peajes para la Autoridad del Canal en su papel de administradora de los destinos del Canal de Panamá más allá del año 2000

7. Glosario

Los siguientes términos y siglas se mencionarán repetidamente en el transcurso de este trabajo. La comprensión de éstos, facilitará la interpretación del tema tratado.

Canal Vía acuática artificial, para la navegación, drenaje o irrigación de tierras. Río excavado o cause artificial que, mediante esclusas, permite a los barcos salvar las diferencias de nivel. Estrecho o angostura en el mar. GARCIA- PELAYO y GROSS, (1972)

Esclusa Espacio delimitado por paredes en sus lados y por compuertas en sus extremos, por el cual entran barcos para ser elevados o bajados mediante flotación a distintos niveles con el fin de entrar o salir de un muelle. Los barcos entran a una esclusa a través de una compuerta y salen por otra, una vez que suficiente agua haya entrado o salido según sea el caso. Recinto de fábrica con puertas móviles que se construye en un río, presa o canal, para detener o dejar correr el agua. Las esclusas forman tramos de dos puertas, colocadas en los puntos de mayor desnivel y abriéndolas o

cerrándolas con cierto orden se hacen pasar los barcos de un tramo a otro GARCIA- PELAYO y GROSS op cit

Peaje Cargo por el uso del muelle y del Canal, que son asumidos por los embarcadores

CCP Comisión del Canal de Panamá

FM (Department of Financial Management) Departamento de Administración de Finanzas

FMAA (Agents Accounts Branch) Ramo de Cuentas por Cobrar y Pagar

CDS (Customer Deposit Section) Sección de Depósitos de Clientes

MRTV (Vessel Management Branch) Ramo de Servicios a las Naves

MTCS (Marine Traffic Control System) Sistema de Control de Tráfico Marino

GAO (General Accounting Office) Oficina General de Contabilidad.

C. LIMITACIONES Y DELIMITACIONES DEL ESTUDIO

1. Limitaciones de Tiempo y de Muestra

Al igual que en cualquier área de trabajo en donde se efectúan investigaciones, se presentan situaciones que se traducen en impedimentos o limitantes que dificultan alcanzar nuestro objetivo

En nuestro caso, enfrentamos dificultades con la accesibilidad a información interna, considerada al inicio de nuestro trabajo, de carácter confidencial, sensitiva y no para consumo público. De igual forma, información sobre estudios similares al nuestro, basados en la estructura financiera de la Comisión del Canal de Panamá, hubiesen sido muy útiles, pero constatamos a través de nuestra investigación que la bibliografía existente es reducida

El Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá se rige por regulaciones y leyes del Gobierno Federal de los Estados Unidos, de modo que no existe en nuestro país, otra institución con condiciones financieras parecidas a las de la Comisión del Canal de Panamá. Esta situación limitó cualquier intento de comparación con una entidad en la República de Panamá.

La disponibilidad de tiempo de los usuarios de los diferentes componentes del Sistema de Garantías Financieras de los Peajes debido a sus ocupaciones, limitó igualmente la extensión y profundidad de los datos obtenidos, condicionando nuestro trabajo a esta situación.

2. Delimitaciones

Considerando la naturaleza de nuestro estudio, el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá no se emplea en ninguna otra organización en la República de Panamá, por consiguiente, nuestra investigación se circunscribirá tan sólo, a la organización canalera. Nuestro trabajo se fundamenta en entrevistas y encuestas realizadas únicamente, a los empleados de

la Comisión del Canal de Panamá que trabajan directamente en la ejecución del Sistema de Garantías Financieras de los Peajes procurando el estricto cumplimiento de sus estipulaciones por parte de los buques que transitan el Canal de Panamá

CH. DISPOSICIONES LEGALES

1. Code of Federal Regulations, Title 35

El Código de Regulaciones Federales es un conjunto de reglas generales y permanentes publicadas en el Registro Federal por los departamentos Ejecutivo y agencias del Gobierno Federal. El Código está dividido en cincuenta (50) títulos los cuales abarcan grandes áreas sujetas a regulación Federal. Cada título está dividido en capítulos los cuales usualmente llevan el nombre de la agencia emisora. Cada capítulo está adicionalmente dividido en partes cubriendo áreas específicas de regulación.

El Título 35, El Canal de Panamá se compone de un volumen. El contenido de este volumen constituye todas las regulaciones existentes de la Comisión del Canal de Panamá. Este título al igual que todos los que conforman el Código de Regulaciones Federales,

es revisado al menos una vez cada año calendario y modificado según los requerimientos del momento. Este título ha sido y sigue siendo objeto de cambios por las disposiciones del Tratado de 1977 y la Ley Pública 96-70 de 1979

2. Ley Pública 96-70

La Ley Pública 96-70 es la Ley de ejecución del Tratado del Canal de Panamá de 1977 desarrollada por los Estados Unidos. Es la ley que ha servido grandemente para establecer las estructuras financieras e institucionales de la Comisión. Esta ley prescribe el tipo de agencia que debe ser, su estructura financiera, el proceso de supervisión que hay que mantener en la agencia, los requisitos de recuperación de sus costos, y la estructura de sus precios.

Por medio de esta ley, la Comisión se estableció como una agencia federal independiente bajo el Organismo Ejecutivo del Gobierno de los Estados Unidos.

Como agencia federal, la Comisión debe ajustarse a los requisitos de todas las leyes y reglamentos que aplican generalmente a las agencias del Gobierno.

La ley 96-70 igualmente exige que el Canal opere de manera autosuficiente, equiparando sus gastos con sus ingresos. Como consecuencia, todos los costos de operación, mantenimiento y mejoras deben pagarse únicamente con los peajes y otros ingresos. La ley dispone que las tarifas de peajes y otros cargos relacionados se fijen para recuperar los costos del Canal.

3. Ley No. 19 de 11 de junio de 1977 por la que se organiza la Autoridad del Canal de Panamá

Esta ley constituye el instrumento legal que regirá la administración y operación de la vía acuática a partir del 31 de diciembre de 1999 proporcionando las garantías que se requieren para que el Canal continúe brindando un servicio eficiente, seguro y confiable bajo la responsabilidad de la República de Panamá.

El propósito de esta ley es el de proporcionar a la Autoridad del Canal de Panamá, las normas para su organización, funcionamiento y modernización con la finalidad de hacer del Canal una empresa eficiente y rentable, e integrada a la estrategia marítima nacional.

La Ley Orgánica de la Autoridad del Canal en todo su contenido deja ver las intenciones de la República de Panamá, de que la operación del Canal siga siendo lo más parecida posible a la que hasta ahora ha manejado exitosamente la Comisión del Canal de Panamá bajo administración norteamericana

CAPÍTULO SEGUNDO

MARCO TEÓRICO

SISTEMA DE GARANTÍAS FINANCIERAS

DE LOS PEAJES DE LA COMISIÓN DEL

CANAL DE PANAMÁ

A. GENERALIDADES

1. Depósitos de Garantía

El Departamento de Administración de Finanzas (FM) a través de la Sección de Depósitos de Clientes (CDS) del Ramo de Cuentas por Cobrar y Pagar (FMAA) de la División de Contabilidad, tiene la responsabilidad exclusiva para determinar que un buque esta autorizado financieramente para transitar el Canal y notificarlo consecuentemente a la Unidad de Administración de Tráfico Marítimo del Ramo de Servicios a las Naves (MRTV) La Unidad de Administración de Tráfico Marítimo permitirá a un buque iniciar el tránsito, solamente cuando la Sección de Depósitos de Clientes haya dado la autorización financiera

En emergencias o en otras circunstancias especiales, el Administrador de la Comisión del Canal de Panamá o la persona que él designe, podrá autorizar a un buque a zarpar de las aguas del Canal sin haber obtenido la respectiva autorización financiera

El Título 35, Código de Regulaciones Federales (CFR), parte 133, Peajes por el Uso del Canal, subparte C, Pagos de peajes y otros cargos a buques, dispone que los peajes sean pagados completamente o garantizados antes de permitir a un buque ingresar a las esclusas del Canal de Panamá

Los pagos de peajes y otros cargos relacionados con el tránsito deben realizarse en

- Efectivo,
- Dinero Legal de los Estados Unidos, o
- Mediante acuerdo escrito garantizando los pagos, con bonos negociables depositados con la Tesorería de los Estados Unidos o con cualquier otro depositario de los Estados Unidos que la Comisión del Canal pueda designar. Estos bonos están bajo el control de la Comisión del Canal. Si los pagos puntuales de peajes y otros cargos a buques por los cuales se depositaron los bonos como garantía no son hechos, los bonos están sujetos a ser vendidos o sujetos a otra disposición tomada por la Comisión del Canal.

B. GARANTES

1. Tipos de Garantes

La Comisión del Canal de Panamá, trata con tres tipos de garantes como se describe a continuación

- a Bancos Comerciales (clientes de facturación abierta) a petición de los Agentes Navieros, los bancos garantizan el pago de los peajes y cargos relacionados, depositando Valores de la Tesorería de los Estados Unidos en el Banco de la Reserva Federal de los Estados Unidos El Banco de la Reserva Federal de New York y San Francisco en los Estados Unidos es el escogido por la Comisión del Canal para propósitos de aceptación de la colocación de Valores del Tesoro de los Estados Unidos

- b Agentes Navieros (clientes con saldo crédito) clientes con saldo crédito son Agencias navieras que garantizan el pago de peajes y cargos relacionados, depositando efectivo con la Comisión del Canal y manteniendo un saldo suficiente para cubrir los pagos de peajes y otros cargos relacionados al

tránsito Las facturas de estas Agencias navieras son aplicadas contra los fondos que ellas han depositado previamente

Los clientes con saldo crédito, deben mantener un nivel mínimo de fondos y son prontamente notificados cuando sus saldos caen por debajo de este nivel

- c Propietarios de buques que no utilizan Agentes Navieros los dueños de buques privados o yates, garantizan sus propios peajes y cargos relacionados haciendo un depósito de efectivo por adelantado El depósito de efectivo es hecho en la Oficina del Tesorero de la Comisión del Canal durante horas regulares de trabajo en días laborables Solamente en caso de una emergencia, un Cajero Agente de la Unidad de Operaciones del Canal, de las zonas Norte o Sur, recibirá depósitos de efectivo después de horas regulares de trabajo de la Oficina del Tesorero

C. GARANTÍAS

1. Tipos de Garantías

La Sección de Depósitos de Clientes mantiene un Archivo Maestro Histórico de Garantías para cada buque que transita el Canal, conocido como Base de Datos del Archivo Maestro de Garantías. Este archivo se utiliza para controlar tanto las garantías permanentes como las regulares para los buques activos y para mantener un archivo histórico de todas las garantías y tránsitos.

El importe requerido de la garantía se basa en un estimado de todos los cargos esperados de un buque transitando, más un 25% adicional como margen de seguridad. Al momento de establecer sus garantías, cada garante deberá enviar una carta indicando el tipo de garantía, la cual puede ser

a) Regulares

Son garantías por una sola vez y se caracterizan por lo siguiente

- Un Banco Comercial o un Agente Naviero sirve como garante.
- Los peajes y cargos relacionados de un buque en particular, son garantizados para un transito, para dos tránsitos (round trip), o para el movimiento de un buque de un punto a otro utilizando un piloto de la Comisión sin cruzar las esclusas del Canal (local call)
- Fechas de expiración que van de 15 a 60 días desde la fecha de emisión de la garantía a la fecha del tránsito

La garantía estará en efecto de 60 a 90 días después del tránsito del buque para considerar cualquier cargo adicional relacionado con ese tránsito. La Sección de Depósitos de Clientes mantiene una lista de las Garantías Regulares en la Base de Datos del Archivo Maestro de Garantías y semanalmente revisa el listado de aquellas garantías que han expirado, (en el Anexo N°. 2 se observa como ejemplo una carta de un banco para una garantía regular)

b) Permanentes

Son garantías para más de un tránsito y sus características principales son

- El garante es un banco comercial
- Los peajes y demás cargos relacionados para un buque son garantizados para múltiples tránsitos, usualmente por un período entre 6 a 12 meses de la fecha de emisión

La Sección de Depósitos de Clientes mantiene estas garantías en un listado separado en la Base de Datos del Archivo Maestro de Garantías, (en el Anexo N° 2 se observa como ejemplo una garantía permanente emitida por un banco)

CH. UNIDADES RESPONSABLES DEL SISTEMA DE GARANTIAS FINANCIERAS DE LOS PEAJES DE LA COMISION DEL CANAL DE PANAMA

1. Unidad de Administración de Tráfico (MRTV)

a) Funciones

El Sistema de Control de Tráfico Marino (MTCS) de la Comisión del Canal de Panamá está diseñado para brindar

información en línea relacionada con los tránsitos a la Unidad de Administración de Tráfico (MRTV) del Ramo de Servicios a las Naves y a la Sección de Depósitos de Clientes para el control de los buques programados para transitar y/o moverse de un punto a otro en las aguas del Canal utilizando un piloto de la Comisión. La Unidad de Administración de Tráfico y la Sección de Depósitos de Clientes, ejecutan funciones bien específicas con miras a suministrar por adelantado, la autorización financiera para los buques que transitan el Canal.

Las funciones de la Unidad de Administración de Tráfico son las siguientes:

- 1 Registrar las especificaciones del buque y otros datos relacionados con este en el Sistema de Control de Tráfico Marino. El empleado a cargo del Tiempo Estimado de Arribo (TEA) recibe una notificación por telex, fax, llamada telefónica o visita en persona del agente naviero del buque de los planes de tránsito y/o intenciones de mover el buque de un punto a otro utilizando un piloto de la Comisión sin cruzar las esclusas. Si el buque ha transitado el Canal con anterioridad, su

CP/SUAB (Canal de Panama / Sistema Universal de Arqueo de Buques), tonelaje neto y requerimientos de tránsito están disponibles en el Sistema de Control de Tráfico Marino. Si el buque está transitando por primera vez, el empleado encargado del Tiempo Estimado de Arribo (TEA) obtiene las especificaciones del buque del Registro Lloyd, si no encuentra información, contacta al empleado de Investigación de la División de Arqueo, quien podría contar con información anticipada obtenida del agente naviero del buque. El empleado encargado del TEA registra las especificaciones y otros datos del buque en el Sistema de Control de Tráfico Marino. Estas especificaciones son empleadas por la Sección de Depósitos de Clientes para estimar el importe de la garantía necesaria para cubrir los peajes y otros cargos relacionados con el tránsito.

2. Verificar la situación financiera del buque a través del Sistema de Control de Tráfico Marino. Al inicio de cada día, el supervisor de turno de la Unidad de Administración de Tráfico accede en el Sistema de Control de Tráfico Marino las pantallas MTP1446, Today Northbound (PTN1) (Hoy con Rumbo al Norte) y Today Southbound (PTS1) (Hoy con Rumbo al Sur).

Estas pantallas muestran todos los buques programados para iniciar el tránsito en ese día desde las 0001 a las 2359 horas, (en el Anexo N° 2 se observa como ejemplo la pantalla MTP1446, Hoy con rumbo al Norte (PTN1), la pantalla PTS1 es igual en formato)

El supervisor de turno obtiene una impresión de ambas pantallas en forma de reportes PTN1 y PTS1 para verificar si algún buque bajo la columna titulada "FN PRF" (FN representa el código de fondos y PRF el código de fondos provisionales) muestra el código de fondos N o M. Los códigos de fondos sólo pueden ser registrados por la Sección de Depósitos de Clientes y son utilizados para determinar la situación financiera de cada buque así

- M- buque no revisado
- N- buque no autorizado
- J- buque autorizado para transitar y para moverse de un punto a otro utilizando un piloto de la Comisión sin cruzar las esclusas

El supervisor de turno de la Unidad de Administración de Tráfico, alerta al agente naviero si la situación financiera de los buques esta en código de fondos N, en cuyo caso el agente naviero deberá proceder a obtener la garantía Sin embargo, si la situación financiera del buque está en código M, el supervisor de turno llama a la Sección de Depósitos de Clientes en caso de que el agente naviero haya podido colocar la garantía, pero la Sección de Depósitos de Clientes no ha registrado el correspondiente código de fondos J, T, L, (o N si no está registrada) en la pantalla de actualización de situación de fondos (FSU) en el Sistema de Control de Tráfico Marino La Sección de Depósitos de Clientes registra el respectivo código de fondos en el Sistema de Control de Tráfico Marino durante horas regulares de trabajo

Para otorgar autorización a buques después de horas regulares de trabajo, el personal de la Unidad de Administración de Tráfico, de los bancos garantes y de los agentes navieros deberán contactar al personal de turno de la Sección de Depósitos de Clientes.

Al requerirse una autorización financiera después de horas regulares de trabajo, el Supervisor de turno de la Unidad de Administración de Tráfico llama e informa al agente del buque, la garantía requerida por el buque. El agente toma la acción necesaria para asegurar la garantía e instruye a su banco garante para que contacte a los asistentes de la Sección de Depósitos de Clientes de turno para informarles que la garantía ha sido asegurada y colocada. Los asistentes de la Sección de Depósitos de Clientes le dan al Supervisor de Turno el número del buque y su nuevo código de autorización financiera. De fallar el garante en colocar la garantía, los asistentes de la Sección de Depósitos de Clientes avisan al Supervisor de Turno y al buque no se le permite transitar.

La mayoría de las pantallas del Sistema de Control de Tráfico Marino tienen una columna titulada PRF o PFN la cual representa el código de autorización de fondos provisional. Los códigos de autorización de fondos provisionales son utilizados solamente después de horas regulares de trabajo y después que los asistentes de la Sección de Depósitos de Clientes han avisado al Supervisor de turno del correspondiente código

PFN Las mismas letras asignadas para códigos de fondos han sido asignadas para códigos PFN. Si un buque está programado para transitar el Canal después de horas regulares de trabajo, los asistentes de la Sección de Depósitos de Clientes de turno suministran al Supervisor de Turno el correspondiente código de fondos provisionales. El Supervisor de Turno registra los códigos de fondos provisionales en la pantalla Autorización de Fondos Provisionales (PFUNDS), (en el Anexo N° 2 se observa como ejemplo la pantalla de Autorización de Fondos Provisionales). Después de horas regulares de trabajo, los asistentes de la Sección de Depósitos de Clientes también reciben llamadas telefónicas de garantes notificando nuevas garantías, las cuales son registradas en un libro de notas. Al regresar a la oficina en horario regular de trabajo los asistentes de la Sección de Depósitos de Clientes accesan e imprimen la información que aparece en la pantalla Situación de Autorización de Fondos (FUNDS), para verificar los códigos PFN registrados por el Supervisor de Turno. Igualmente, los asistentes de la Sección de Depósitos de Clientes accesan las pantallas FSUL y FSU, (en el Anexo N° 2 se observan como

ejemplos las pantallas FSUL y FSU) para actualizar los códigos de fondos, los nombres de los agentes, los nombres de los garantes, observaciones e imprimen la información de la pantalla Actualización de Situación de Fondos (FSU) La Base de Datos del Archivo Maestro de Garantías es actualizada de acuerdo con la información registrada en el libro de notas de los asistentes de la Sección de Depósitos de Clientes El código de fondos provisional se borrará automáticamente cuando los asistentes de la Sección de Depósitos de Clientes actualicen los códigos de fondos en la pantalla FSU, (en el Anexo N° 2 se observa como ejemplo la pantalla FSU actualizada)

- 3 Revisar por anticipado la situación financiera de los buques programados para tránsitos futuros El supervisor de turno de la Unidad de Administración de Tráfico accesa en el Sistema de Control de Tráfico Marítimo las pantallas MTP1447, Tomorrow Northbound (PTN2) (Mañana con Rumbo al Norte) y Tomorrow Southbound (PTS2) (Mañana con Rumbo al Sur) para verificar anticipadamente la situación de autorización financiera de los buques programados para iniciar el tránsito al día siguiente de

las 0001 a las 2359 horas, (en el Anexo N° 2 se observa como ejemplo la pantalla MTP1447, Tomorrow Northbound (PTN2), el reporte PTS2 es igual en formato)

2. Sección de Depósitos de Clientes (CDS)

a) Funciones

La sección de Depósitos de Clientes del Ramo de Cuentas por Cobrar y Pagar, es responsable por el registro de la autorización financiera de todos los buques que transitan el Canal realizando las siguientes funciones

1 Mantener la Base de Datos del Archivo Maestro de Garantías

- a Los datos de las garantías regulares obtenidas a través de llamadas telefónicas o fax de los bancos garantes, oficiales autorizados o agencias navieras son registrados en la Base de Datos del Archivo Maestro de Garantías Estos registros forman la "Lista de Garantías Regulares" en la Base de Datos del Archivo Maestro de Garantías, (en el Anexo N°**

2 se observa como ejemplo una lista de garantías regulares)

- b Los datos de las garantías permanentes contenidas en las cartas recibidas de oficiales autorizados de los bancos garantes son registrados en la Base de Datos del archivo Maestro de Garantías. Estas cartas garantizan por un período de seis meses a un año los tránsitos y cargos relacionados de todos los buques listados en estas cartas. Estas garantías son generalmente re-emitidas en junio y diciembre de cada año, a través de una carta del garante, cuando las garantías permanentes están cerca de la fecha de expiración.

Los registros en la Base de Datos del Archivo Maestro de Garantías generan el "Reporte de todos los buques con garantías permanentes". (en el Anexo N° 2 se observa como ejemplo un Reporte de todos los buques con garantías permanentes)

Cuando un buque cubierto por una garantía permanente es programado para transitar, la Sección de Depósitos de Clientes procede a registrar la información del buque en la Base de Datos del Archivo Maestro de Garantías como una garantía regular con el banco, agente, dos tránsitos (sí o no), tipo de garantía, dirección (rumbo al norte o rumbo al sur), y la fecha esperada de arribo. La garantía permanente es registrada como una garantía regular con el propósito de actualizar el listado de garantías activas sobre una base diaria.

2 Solicitar autorización financiera para buques transitando

- a La Sección de Depósitos de Clientes obtiene el reporte "Situación de Aprobación de Fondos", (en el Anexo N° 2 se observa como ejemplo un reporte de Situación de Aprobación de Fondos) el cual muestra los buques que van a estar transitando el Canal las siguientes 48 horas y procede a
 - Imprimir una lista actualizada de las Garantías Regulares y un reporte de todos los buques con

**Garantías Permanentes de la Base de Datos del
Archivo Maestro de Garantías**

- Verificar cada buque en el reporte de "Aprobación de Fondos" contra las listas actualizadas.
- Escribir al final del renglón de cada buque, el código de fondos que indica que garantía tiene, o si no ha habido garantía para ese buque

b Accesar la pantalla "Lista Actualizada de Autorización de Fondos" (FSUL), (en el Anexo N° 2 se observa como ejemplo una pantalla de Lista Actualizada de Autorización de Fondos) la cual muestra los buques con código de fondos M o N, y registra en esta pantalla el código actualizado de fondos para cada buque mostrado en el reporte de fondos

c Accesar la pantalla "Actualización de Situación de Fondos" (FSU), (en el Anexo N° 2 se observa como ejemplo la pantalla de Actualización de Situación de Fondos) en la cual se registran el código de fondos, el

nombre de los agentes, los nombres de los garantes y cualquier observación relevante

El sistema de facturación del Ramo de Servicios a las Naves utiliza la información de la pantalla Actualización de Situación de Fondos (FSU) para preparar las facturas de los peajes y otros servicios marítimos

d Requerir el reporte "Buques con Actividad" por año/mes/día del tablero de la Lista Actualizada de Aprobación de Fondos (FSULACT) y del tablero de Actualización de Fondos (FSUACT), después de actualizar las pantallas de la Lista Actualizada de Fondos (FSUL) y de Actualización de Situación de Fondos (FSU), (en el Anexo N° 2 se observan como ejemplos reportes de Buques con Actividad) La Sección de Depósitos de Clientes revisa estos reportes y archiva los mismos para propósitos de verificación de auditoría

3 Actualizar la Situación Financiera de los Buques

Al final del día, la Sección de Depósitos de Clientes accesa la pantalla "Buques con Aprobación Pendiente" (FUNDSM), (en el Anexo N° 2 se observa como ejemplo una pantalla de Buques con Aprobación Pendiente) Los datos contenidos en esta pantalla cambian durante el día toda vez que ésta contiene los nuevos tránsitos planeados y/o la remoción de tránsitos registrados por el Programador de Tránsitos de la Unidad de Administración de Tráfico A fin de actualizar una garantía para cualquiera de los buques mostrados en la pantalla FUNDSM (Buques con Autorización Pendiente), la Sección de Depósitos de Clientes revisa esta pantalla y las compara con las listas actualizadas de garantías regulares y garantías permanentes Si una garantía ha sido recibida para cualquiera de los buques listados, la Sección de Depósitos de Clientes actualiza la situación financiera de estos buques en la pantalla de Actualización de Fondos (FSU) mediante el registro del respectivo código de autorización financiera, actualizando así todas las pantallas de fondos

4 Actualizar el archivo histórico

Siguiendo el rumbo de los buques a través del Canal, la Sección de Depósitos de Clientes obtiene los reportes Tránsito con Rumbo al Sur (FMGTO), (en el Anexo N° 2 se observa como ejemplo el reporte Tránsito con Rumbo al Sur) y Tránsitos con Rumbo al Norte (FMMFO) los cuales listan los buques que transitaron el día anterior. La Sección de Depósitos de Clientes procede a acceder la Base de Datos del Archivo Maestro de Garantías (GMFD) para obtener los buques listados en los reportes FMGTO y FMMFO para actualizar la base de datos de los buques tal como la fecha de tránsito, sea que transiten con garantías regulares o garantías permanentes. Este proceso actualiza el Archivo Histórico de la Base de Datos del Archivo Maestro de Garantías y también elimina las garantías de los buques de la Lista de Garantías Regulares.

CAPÍTULO TERCERO
MARCO OPERATIVO
ESTRUCTURA FINANCIERA

A. ESTRUCTURA DE FONDO ROTATIVO

1. Consideraciones Generales

Desde el 1º de enero de 1988, la Comisión del Canal de Panamá se convirtió en una agencia con fondo rotativo. Tanto el fondo rotativo como la fórmula de peajes establecida por la Ley Pública 96-70 son las dos disposiciones más críticas de dicha ley ya que imponen disciplina a las finanzas del Canal, las impulsan, y le dan mayor flexibilidad a la organización.

De acuerdo a la estructura de fondo rotativo, la operación del Canal se financia a sí misma y es autosuficiente. Tanto conceptualmente como en la práctica, el fondo rotativo trabaja como una cuenta corriente en un banco. Todos los desembolsos por mejoras de capital y por gastos de operaciones, se cargan contra la cuenta, hasta el saldo de la misma. No se emplean fondos de los contribuyentes de los Estados Unidos de Norte América.

Tan pronto los presupuestos de operación y capital son aprobados, en un año fiscal dado, se promulgan las respectivas leyes y la estructura de fondo rotativo le brinda a la Junta Directiva y al

Administrador una gran libertad para manejar las finanzas de la agencia de acuerdo a amplios parámetros financieros incluidos en las leyes que autorizan y asignan los fondos a la Comisión del Canal de Panamá

La estructura de fondo rotativo se amolda de manera excelente a una organización comercial como el Canal. La flexibilidad financiera que ofrece funciona muy bien con la estructura de administración descentralizada del Canal, que da a los gerentes amplia libertad para administrar sus operaciones y los recursos que requieren de acuerdo a la autorización presupuestaria que les ha aprobado el Administrador. De esta manera, los gerentes pueden ajustar sus gastos con tiempo suficiente de acuerdo a las exigencias de los cambios en las condiciones comerciales. Es decir, que pueden reaccionar en un tiempo relativamente pequeño a las subidas y bajadas en la generación de ingresos, para cumplir con la condición general que se impone a la Comisión de igualar sus gastos con sus ingresos.

Es necesario mantener el concepto de autofinanciamiento y la flexibilidad financiera que la Agencia posee en la actualidad una vez que el Canal revierta a Panamá el 31 de diciembre de 1999

Son estos dos elementos los que permitirán garantizar que el Canal continúe operando en forma autosuficiente sin convertirse en una carga para nuestra ya golpeada economía

B. LA FORMULA DE LOS PEAJES FIJADA POR LA LEY

Es esta disposición de la Ley Pública 96-70 la que le brinda a la Comisión del Canal la gran autonomía de la cual goza, aún cuando le impone requisitos de consideración

La fórmula de los peajes fijadas por la ley le exige a la Comisión que los peajes y los cargos por otros servicios se fijen para que produzcan ingresos suficientes para que cubran

- Todos los costos de operación y mantenimiento del Canal, y
- Fondos de capital para reemplazo del equipo de planta, para realizar expansiones y efectuar mejoras en el Canal

Al igual que con la estructura de fondos, la ley prescribe una clara disposición de que la Comisión debe operar el Canal de modo autosuficiente, e igualmente clara una disposición de que se debe operar el Canal igualando sus gastos con sus ingresos, es decir, sin utilidad ni pérdida

La disposición sobre los peajes de la Ley Pública 96-70 incluye de manera específica cierta categoría de costos. Los primeros, son los pagos a la República de Panamá de acuerdo con el Tratado de 1977 y que son el pago por tonelaje, la anualidad fija de 10 millones de dólares, y el pago por los servicios públicos que representan otros 10 millones de dólares anuales. La fórmula de peajes dispone que estos costos sean recuperados a través de los peajes

Igualmente, incluye la depreciación. Dado que la depreciación no requiere desembolso de efectivo, se contempla en la tarifa base para generar gran parte de los fondos que se requieren para el financiamiento del programa de capital de la Agencia

El tercer elemento de importancia que la ley considera es la disposición de cobrarle a los clientes para conseguir capital de trabajo, algo muy particular en el caso de la Comisión del Canal

Por lo general, una empresa particular financia sus requerimientos de capital de trabajo con sus utilidades, o emitiendo instrumentos de deuda tales como los bonos. Dado que a la Comisión del Canal no se le permite emitir instrumentos de deuda, y no puede emplear los excedentes o superávit porque debe entregarlos a la República de Panamá, esta disposición de la ley le permite generar los fondos que requiera para el financiamiento de su capital de trabajo

La cuarta y última disposición de la ley relacionada con los costos le permite a la Comisión del Canal arrastrar cualquier pérdida para recuperarla con las utilidades de períodos futuros. Esta disposición asegura que la Comisión del Canal se mantenga autosuficiente, salvaguardando así la integridad financiera del Canal. La viabilidad financiera de la agencia desaparecería en un corto tiempo si ésta tuviera que absorber todas sus pérdidas y pagar todas sus ganancias

Aceptando que los fondos que se obtienen a través de la depreciación puedan no ser suficientes para el financiamiento del programa de capital, la fórmula que la ley establece para los peajes además contempla que existan contribuciones al capital. En vista de que a la Comisión del Canal se le prohíbe emplear instrumentos de deuda o sus excedentes para el financiamiento de sus inversiones de capital, las contribuciones al capital brindan los fondos adicionales requeridos como suplemento a los fondos generados por la depreciación, a fin de obtener efectivo para el programa de inversiones de capital. Estas dos fuentes de fondos han sido hasta ahora suficientes para financiar los requerimientos de capital de la Comisión del Canal. Las contribuciones al capital no se tratan como ingresos y no afectan por lo tanto el resultado de las operaciones. Estos fondos se pueden obtener a través del mecanismo de los peajes, y segregarlos para su utilización en los programas de capital, de acuerdo a lo que define el presupuesto.

C. EL CICLO PRESUPUESTARIO

1. Aspectos Relevantes

Dado a que el Canal se maneja y administra al igual que un negocio, la base del proceso de su control financiero parte con la responsabilidad que recae en el Administrador y en la Junta Directiva de la Comisión del Canal de evaluar constantemente lo adecuado o no de los peajes, y cuando se requiera, recomendar al presidente de los Estados Unidos cambios en las tarifas oficiales de los peajes. Los ciclos presupuestarios de tres años de la agencia, y la etapa de pronósticos a largo plazo del tráfico de la vía acuática comprenden las bases primarias de la constante evaluación de los peajes.

El ciclo presupuestario de cualquier año tiene una duración aproximada de 21 meses. Se inicia en el mes de enero cuando la Junta Directiva revisa y aprueba las premisas del presupuesto que la administración ha presentado para ser aplicadas al periodo presupuestario de un año. Estas premisas contemplan proyecciones de tráfico y peajes, aumentos de salarios, premisas de inflación para

materiales, suministros, combustibles y otros, y cualquier cambio o cambios relevantes en los programas y/o actividades de operación

Los presupuestos de capital y de operación se desarrollan de abajo hacia arriba, es decir, que los elementos se calculan iniciando desde el nivel más bajo de la entidad con el personal que más sabe cuáles son sus requerimientos, y se consolidan gradualmente a medida que se siguen considerando a niveles más altos jerárquicamente cuando los gerentes sustentan sus estimaciones ante sus superiores, y cuando los directores sustentan finalmente ante el Administrador y Sub-Administrador sus correspondientes presupuestos de operación e inversiones de capital

Es responsabilidad del Administrador equiparar las propuestas de sus directores con las proyecciones generales de los ingresos del Canal, y lo realiza evaluando la totalidad de los requerimientos de la agencia y fijando las prioridades de las erogaciones hasta alcanzar un presupuesto que nivela los gastos con los ingresos

Este enfoque no centralizado para desarrollar el presupuesto se utiliza para unir las responsabilidades operativas al elaborar el presupuesto en todos los niveles de la organización. Así se obtienen

mejores estimados, y al participar todos los gerentes en la elaboración de sus respectivos presupuestos, se comprometen a trabajar dentro de sus parámetros

Este enfoque presupuestario está de acuerdo con la estructura no centralizada del Canal, que le brinda a los gerentes la mayor flexibilidad para administrar sus operaciones diarias

Después de una profunda revisión que se realiza en mayo de cada año, el Administrador le presenta su presupuesto a la Junta Directiva en el mes de julio. Una vez la Junta Directiva tome las acciones que considere necesarias, el presupuesto se envía a la Oficina de Administración y Presupuesto (OMB) en Washington. Tan pronto esta Oficina revisa el presupuesto en el mes de septiembre, el mismo se incluye en el presupuesto federal general que el Presidente de los Estados Unidos le presenta al Congreso en el mes de enero siguiente. Tanto el Comité de Asignaciones como el Comité de Autorización de Fondos celebran audiencias en el mes de marzo, y el próximo paso es aguardar que las leyes de autorización y asignación de fondos de la Comisión del Canal de Panamá se

promulguen a tiempo para el inicio del periodo fiscal del Gobierno de los Estados Unidos el 1° de octubre de cada año

El presupuesto que la Junta Directiva aprueba, y las leyes de autorización y asignación de fondos que el Congreso promulga le otorgan a la Comisión del Canal de Panamá la flexibilidad de utilizar los fondos en forma tal que pueda ajustarse a las condiciones comerciales, y al objetivo principal que la Junta Directiva le ha impuesto a la organización. El Congreso autoriza la totalidad de los desembolsos, una cantidad para el programa de inversiones de capital y para la operación y mantenimiento del Canal, y otra para sus gastos administrativos. Existen dos consideraciones de importancia en cuanto al presupuesto de operaciones de la Comisión del Canal

Primero, el presupuesto no se puede mantener estático, o pierde su utilidad. El presupuesto se considera la herramienta con la que la Comisión del Canal puede alcanzar el objetivo primordial que su Junta Directiva le ha designado. Es evidente, que las condiciones comerciales, al igual que el tráfico por el Canal y la inflación, fluctúan constantemente. Por ende, se hace necesario actualizar las

proyecciones del presupuesto para que muestren los cambios relevantes que emergen en las condiciones comerciales

Segundo, por igual motivo que los niveles pre-establecidos de gastos del proceso de asignación de fondos eran inconvenientes para la Comisión del Canal, es igual de inconveniente el requisito de mantenerse dentro de los renglones fijos del presupuesto. Los gerentes requieren flexibilidad para reubicar sus fondos entre los diferentes renglones de sus respectivos presupuestos para estar a tono con las condiciones cambiantes, y siempre y cuando no se salgan de lo que se les autoriza en el presupuesto general que el Administrador ha aprobado

Este principio es igualmente aplicable al presupuesto general de la Comisión del Canal. Para una administración eficiente de sus finanzas, la agencia debe contar con la flexibilidad de poder reubicar sus fondos entre las distintas funciones y proyectos de forma tal que se ajusten a las condiciones comerciales, y al objetivo fundamental impuesto por su Junta Directiva

CH. ADMINISTRACION DE LA CAJA

1. Principales Fuentes de Fondos

La Comisión del Canal tiene absoluto control sobre sus flujos de caja, es decir que es la responsable exclusiva de recibir y gastar sus fondos. Los ingresos por los peajes y otros cargos relacionados con el tránsito, que constituyen un promedio del 90% de todos los ingresos del Canal, se reciben en efectivo. Cualquier buque que desee transitar el Canal debe pagar los peajes y demás cargos relacionados con el tránsito en efectivo antes de entrar al primer juego de esclusas, o lograr que un banco garante aprobado por la organización le garantice de manera anticipada el pago de estos cargos.

Las cuentas por cobrar de la Comisión del Canal por la prestación de otros servicios tales como la generación de energía eléctrica y el agua, son seguras. Esto es así dado que los principales clientes a los que la Comisión brinda estos servicios son otras agencias del Gobierno de los Estados Unidos tales como las Fuerzas

Armadas y el Instituto Smithsonian, y el IDAAN y el IRHE del Gobierno de la República de Panamá

De tal forma, la Comisión del Canal no tiene problemas de flujo de efectivo aparte de que mantiene un saldo de consideración en su cuenta con la Tesorería de los Estados Unidos. Es necesario destacar el hecho de que este saldo de efectivo en la Tesorería de los Estados Unidos, está comprometido en su totalidad para hacerle frente a los pasivos de la organización

D. ADMINISTRACION FINANCIERA

Hasta este momento hemos visto los elementos más importantes que conforman la administración financiera de la Comisión del Canal, tales como la estructura del fondo rotativo, la fórmula de peajes fijados por la ley, el ciclo presupuestario y la administración de la caja. Estos elementos, pese a ser claves para una adecuada administración financiera, no aseguran por sí solos el éxito financiero, si no están respaldados por otros aspectos fundamentales de la administración financiera

1. Organización de la Administración Financiera

La organización financiera de la Comisión del Canal está estructurada por funciones, con su correspondiente separación de asignaciones o tareas, lo cual constituye un requisito fundamental para conservar el adecuado control interno. Las unidades operativas están divididas en operaciones de contabilidad tales como contabilidad de ingresos, planillas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y activos fijos. La Tesorería realiza las funciones de captación y desembolsos de efectivo.

Existen secciones separadas de respaldo que incluyen la administración del presupuesto, la planificación financiera y la creación e implementación de los diferentes sistemas.

2. Personal de Administración Financiera

La organización de la administración financiera está conformada en la actualidad por 350 empleados de los cuales 318 son panameños, 30 son ciudadanos estadounidenses y 2 son ciudadanos de tercera nacionalidad. El nivel de profesionalismo es

muy elevado considerando la gran cantidad de empleados que poseen títulos universitarios y de postgrado. El programa de adiestramiento impartido por la Comisión del Canal es intensivo y constante.

3. Controles Internos

Se realiza una revisión constante del sistema de control interno de la Comisión del Canal. Los sistemas nuevos sólo son implantados luego de haber desarrollado y puesto a prueba los respectivos controles internos establecidos. Se efectúan evaluaciones a través de auditorías internas continuas las cuales son ejecutadas por la oficina del Inspector General con el objeto de comprobar lo adecuado y eficiente de los controles internos existentes. De manera anual, la Comisión del Canal también es sometida a evaluación por auditores externos independientes en reemplazo de la Oficina General de Contabilidad de los Estados Unidos (GAO).

Por ley, se exige a todos los gerentes de la Comisión del Canal que realicen revisiones frecuentes de los controles internos existentes en sus respectivas áreas. Estas revisiones se realizan desde los niveles más bajos hasta los más altos de la organización.

En diciembre de cada año, es responsabilidad del Administrador informar sobre los resultados obtenidos en estas revisiones al Presidente y al Congreso de los Estados Unidos

Los sistemas de contabilidad de la Comisión del Canal cuentan con los controles e informes requeridos para asegurar

- La salvaguarda de todos los activos, previniendo la malversación, el desperdicio, el deterioro, la destrucción, la apropiación indebida,
- Que todos los desembolsos de efectivo cuenten con su respectiva autorización, estén debidamente respaldados y se registren adecuadamente,
- Que todos los ingresos sean cobrados y reportados, y
- Que todos los informes financieros y demás reportes sean exactos y confiables

4. Política de Contabilidad

El Canal opera como un negocio, y por consiguiente, para establecer las tarifas de los peajes que cobra y para los propósitos de sus estados financieros, utiliza la contabilidad de empresas

comerciales la cual es conocida como contabilidad acumulativa o de valores devengados. Con el objeto de cumplir con este requerimiento, los ingresos, costos y gastos de la organización se registran de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados aplicables a empresas de servicios públicos cuyas tarifas son reguladas, como son reguladas las del Canal. Por otro lado, tenemos que las políticas y prácticas de contabilidad de la Comisión del Canal están sujetas a los reglamentos del Contralor General de los Estados Unidos, y a las leyes que se le aplican. El empleo de la contabilidad acumulativa o de valores devengados asegura que la Comisión del Canal cuente con recursos para hacer frente a todas sus obligaciones. Esta situación será de gran importancia a partir del 31 de diciembre de 1999 ya que asegurará la existencia de fondos para cumplir con los pasivos de la actual Comisión del Canal de Panamá y que la ya existente Autoridad del Canal de Panamá reciba el Canal libre de deudas y gravámenes para la República de Panamá.

5. Informes Financieros Auditados

La ley exige que se efectúen auditorías anuales de las finanzas de la Comisión del Canal de Panamá las cuales son realizadas por

una firma de contadores públicos autorizados independientes. Igualmente, la Oficina del Inspector General de la Comisión del Canal examina los estados financieros y realiza auditorías internas para salvaguardar a la organización de fraudes, desperdicio y mal uso de sus activos.

Por disposiciones legales, el Inspector General responde en forma directa al Presidente de la Junta Directiva. Esta disposición brinda al Inspector General la independencia necesaria para cumplir con sus responsabilidades. Esta misma disposición rige para los Inspectores Generales de todas las agencias federales grandes en los Estados Unidos.

Es necesario aclarar que las auditorías de las finanzas de la Comisión del Canal se realizan luego de que las transacciones se efectúan, es decir, en forma posterior.

Esta situación opera adecuadamente con la estructura administrativa descentralizada que funciona de acuerdo al principio de que los funcionarios deben rendir cuenta de lo que hacen, y que le brinda flexibilidad a los gerentes para que administren sus operaciones y utilicen los recursos que estimen necesarios para el

cumplimiento de sus responsabilidades, sin requerir de una auditoría previa a la realización de sus gastos. Los gerentes deben, por supuesto, manejar sus finanzas dentro de los parámetros establecidos por el presupuesto que se les ha aprobado, y de acuerdo con las leyes, los procedimientos de contabilidad aplicables y los controles internos correspondientes.

E. INTEGRACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SISTEMAS FINANCIEROS

Una parte importante en el éxito financiero del Canal lo constituye su estructura integrada de sistemas de administración financiera.

El diseño del sistema integra el presupuesto con el control de los gastos y con la contabilidad. Estos tres elementos de la estructura de la administración financiera están integrados en forma tal que generan los estados financieros requeridos y los reportes administrativos de trabajo. Estos informes le dan a la administración la oportunidad de vigilar la tendencia de las finanzas desde los

niveles más bajos hasta los niveles más altos de la Comisión del Canal, y cerciorarse de que los objetivos fijados por la Junta Directiva tanto para los presupuestos de operación como de inversiones de capital se mantengan funcionando bien siempre

1. Presupuesto

El desarrollo del presupuesto de la Comisión del Canal es la base del proceso de control de las finanzas para fiscalizar el desempeño general de la organización. Su desarrollo constituye un esfuerzo conjunto de cooperación de todos los niveles y se asignan los recursos a cada unidad principal según las prioridades establecidas por el Administrador referente a las necesidades de gastos

2. Control de Gastos

El requisito que deben cumplir los gerentes de cerciorarse de la disponibilidad de fondos para hacer frente a cualquier obligación constituye otro factor de consideración en el control de los gastos de la agencia. Las unidades individuales tienen la potestad de comprometer fondos hasta el límite que se les ha aprobado en el

presupuesto El sistema de control de gastos asegura que no se adquieran compromisos por sumas mayores a las aprobadas Este mecanismo de control ayuda a los gerentes a administrar adecuadamente sus fondos sin obstaculizarles la labor de administrarlos Al asegurar que los gerentes deben mantenerse dentro de los parámetros de fondos que se les han asignado, igualmente garantiza al Administrador que la totalidad de los gastos de la organización se mantienen al nivel esperado de ingresos, es decir, equipara ingresos y gastos

3. Sistemas de Contabilidad

La Agencia cuenta con una serie de sistemas computarizados y especializados de contabilidad que han sido integrados al Mayor General Estos incluyen los sistemas de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, el inventario, la contabilidad de activos fijos y las planillas Estos sistemas están diseñados y estructurados para brindar a la administración la información que requiera para el manejo adecuado de los negocios de la Comisión del Canal

4. Presentación de Informes

Los sistemas de presupuesto, control de gastos, y de contabilidad están integrados en forma tal que producen estados financieros conforme a las exigencias de los principios de contabilidad generalmente aceptados. Estos estados financieros incluyen el Estado de Situación Financiera, el Estado de Operaciones, y el Estado de Flujo de Caja.

Los informes del Comportamiento Financiero se preparan también en forma mensual y se distribuyen a los ejecutivos responsables de la administración. El presupuesto actual está incluido en esos informes y se utiliza para comparar el comportamiento actual. Estos informes le permiten a los funcionarios dar seguimiento a la ejecución del presupuesto en sus unidades correspondientes a todos los niveles existentes. Tanto al Administrador como al Sub-administrador se les suministran informes resumidos que les hacen posible monitorear el desempeño del presupuesto a nivel general de la organización.

Los informes del Comportamiento Financiero sirven a los gerentes y al Administrador para que tomen a tiempo las acciones que se requieran para ajustarse a los cambios en las condiciones comerciales, y para que se pueda alcanzar el objetivo financiero general fijado por la Junta Directiva para el período fiscal

CAPÍTULO CUARTO
MARCO METODOLÓGICO

A. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación refleja el grado de profundidad que el investigador quiere aplicar al enfrentar el objeto de conocimiento. Los autores clasifican los tipos de investigación en tres: Estudios Exploratorios, Descriptivos y Explicativos, Hernández Sampieri (1998), En Selltíz, Jahoda, Dentsch y Cook, (1965), Babbie, (1979). No obstante, Hernández Sampieri (1998) En Dankher, (1986), divide la investigación en Exploratorios, Descriptivos, Correlacionales y Explicativos.

Los estudios exploratorios sirven para "preparar el terreno" y ordinariamente anteceden al resto de los tipos señalados por Dankher (1986) Sup Cit. Los estudios exploratorios por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el "tono" de investigaciones posteriores más rigurosas, Dankher (1986) Sup Cit.

Hernández Sampieri (1998) Sup. Cit, en su obra Metodología de la Investigación, puntualiza que los estudios exploratorios se realizan por lo general cuando el objetivo es "examinar un tema o

problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes"

Menciona además Hernández Shampieri (1998) Op Cit , que este tipo de estudio "es considerado el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad". Varios ejemplos de estudios exploratorios los encontramos en las investigaciones bibliográficas que pretenden construir un marco teórico de referencia los trabajos genéricos referidos a finanzas, moneda y banca, macroeconomía y otros que por su contenido más de tipo teórico pueden conformarse en estudios exploratorios

Considerando que la investigación exploratoria permite la familiarización con fenómenos de los cuales no existen estudios previos, pensamos que éste podrá servir de base para estudios posteriores

ESTUDIOS DESCRIPTIVOS

p e Méndez A , (1995), en su libro de Metodología, define el estudio descriptivo como aquel que "identifica características del

Universo de la Investigación, señala formas de conducta y actitudes del Universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Por otro lado acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. Que pueden además, utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo, para la recolección de la información y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico”

Para esta investigación, se han tomado en cuenta estos elementos por considerar que la investigación descriptiva, en cuanto a su nivel de explicación brinda información que busca describir un fenómeno o situación y la información recabada ha sido sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis de la información

ESTUDIOS EXPLICATIVOS

Hernández Sampieri, (1998) Op Cit dice que los estudios explicativos, "buscan encontrar las razones o causas que provocan

ciertos fenómenos, van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en que condiciones se da éste o por qué dos o más variables están relacionadas"

Estos estudios explicativos, están orientados a comprobar hipótesis de tercer grado, es decir se identifican y analizan las causales (variables independientes) y sus resultados, expresados en hechos verificables (variables dependientes)

1. Población Objeto de Estudio

p.e Araúz Rovira, 1981, en su libro de Metodología de la Investigación Científica, define Población (N) como "el conjunto de unidades o elementos muestrales que componen el Universo, por muestra o sub-grupo de la Población", (p.e Rovira, 1981 En Subman, 1976)

La población objeto de estudio está conformada por nueve (9) asistentes contables de la Sección de Cuentas por Cobrar, tres (3)

asistentes de la Sección de Depósitos de Clientes y cinco (5) técnicos de contabilidad de la Sección de Efectivo de la Oficina de Gerencia Financiera y diez (10) asistentes de la Sección de Banco de Datos de Buques y Facturación de la División de Operaciones de Tránsito de la Comisión del Canal de Panamá, haciendo un gran total de veintisiete (27) personas

2. Proceso de Muestreo

Para el estudio de la Población se definió primero la Unidad de Análisis, es decir, quiénes serían medidos según el objetivo de esta investigación. Seguidamente se procedió a delimitar la población que sería objeto de estudio, es decir aquella que comprende a los empleados de la Comisión del Canal de Panamá que laboran en secciones relacionadas directamente con el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes

3. Obtención de la Muestra

La encuesta fue distribuida entre la totalidad de la población, es decir veintisiete (27) encuestados de los cuales respondieron diez

y siete (17) que corresponden porcentualmente al sesenta y tres por ciento (63 0%) del total de la Población. El porcentaje obtenido lo consideramos representativo y válido para nuestro estudio.

B. FORMA DE PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA

La encuesta, es una conversación que realiza el investigador, con la finalidad de ir en la búsqueda sistemática de información.

La recolección de la información, a través de la encuesta, se ha efectuado mediante los formularios, los cuales han tenido aplicación a los problemas investigados por el método de observación, análisis de fuentes documentales y otros sistemas de conocimiento.

La encuesta se elaboró de la siguiente forma:

- Se inicio el cuestionario con preguntas generales a los usuarios tales como sexo, edad, nivel académico alcanzado, etc. a fin de ubicar a los encuestados en grupos específicos.
- Se agregaron preguntas directamente relacionadas con el área de Garantías Financieras, para determinar el grado de

conformidad de los usuarios con el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes.

- Se agregaron a las respuestas basadas en un "si" o "no", un espacio en blanco para que el encuestado pudiera ampliar en forma breve su respuesta en caso de responder "no".
- Se agregaron también preguntas en las cuales los encuestados pudieran seleccionar alternativas ofrecidas en nuestro cuestionario

1. Objetivo de la Encuesta

El objetivo de la encuesta, es el de obtener mediante la conversación, información para conocer las expectativas, motivaciones, actitudes y opiniones del usuario, con la finalidad de evaluar la efectividad o la ineficiencia del Sistema de Garantías Financieras de los Peajes utilizado por la Comisión del Canal de Panamá

El instrumento para efectuar la encuesta es el Cuestionario, el cual "consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir" Hernández Champierí, (1998) Op Cit El

cuestionario debe responder a las necesidades y problemas de la investigación a desarrollar. Para la elaboración del cuestionario se ha seguido una serie de recomendaciones entre las que se pueden señalar

2. Características de las Preguntas

Se han seguido las recomendaciones de [p e (Rojas 1981 En Hernández Shampieri, 1998)] cuando señala que las preguntas deben ser claras y comprensibles para los respondientes, no deben incomodarlos, deben referirse preferentemente a un sólo aspecto o relación lógica, no deben inducir la respuesta. Las preguntas no pueden apoyarse en instituciones, ideas respaldadas socialmente ni en evidencia comprobada y el lenguaje utilizado debe adaptarse a las características del respondiente, tomando en cuenta el nivel educativo, socioeconómico y otros

3. Recolección de los Datos

Para la recolección de los datos se utilizó el cuestionario por ser uno de los instrumentos más utilizados. En el mismo se

formularon preguntas cerradas ya que la codificación para el análisis es más sencillo y se requiere menos tiempo

4. Formato del Cuestionario

El cuestionario se organizó de la siguiente manera

Primeramente aparece el membrete o encabezamiento, luego se indican los objetivos del cuestionario, la importancia de contestar con la mayor sinceridad posible, y la garantía de confidencialidad de la información señalándose que su uso es para fines académicos

Se presentan instrucciones claras, sencillas y de fácil comprensión y seguidamente aparecen las preguntas

5. Tamaño del Cuestionario

Padua (1979), en Hernández Sampieri dice que no existe una regla para determinar el tamaño del cuestionario. Su tamaño depende del número de variables y dimensiones a medir, y del interés de los respondientes. Recomienda que se tenga cuidado ya que si es muy

corto se pierde información y si es muy largo puede resultar tedioso
Se deben hacer preguntas necesarias y justificadas

6. Construcción del Cuestionario

- Al construir el cuestionario se trató de ser consistente en diversos aspectos tales como los siguientes

Los objetivos e instrucciones, fueron anotados en Mayúscula Cerrada y los códigos de las categorías fueron anotados en recuadros

7. Aplicación del Cuestionario

Con este instrumento, se recabó información para verificar lo adecuado o lo conveniente de mantener igual o no el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la organización canalera más allá del año 2000

El cuestionario, fue repartido personalmente por el autor de esta investigación, dándole a cada usuario una breve explicación y agradeciéndoles su colaboración Los cuestionarios fueron

distribuidos y recuperados durante los meses de septiembre y octubre de 1998

8. Desarrollo de la Encuesta

Se consideró que al desarrollar una encuesta, se debe tener en cuenta el contacto inicial, la situación y el procedimiento. En la organización de la encuesta presentada se señaló la importancia del estudio y se destacó la importancia de la colaboración del encuestado al responder cada pregunta.

C. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS DATOS

Según la definición clásica de Berelson (1952), el análisis de contenido es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa, Krippendorff (1982), extiende la definición del análisis de contenido a una técnica de investigación para hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto.

Para validar nuestro análisis y evaluación sobre el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá, presentamos a continuación, los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre los usuarios del Sistema de Garantías Financieras de los Peajes. De esta forma podemos determinar el grado de satisfacción de los usuarios con el sistema objeto de estudio y cuán viable es percibido por éstos para seguir funcionando después del año 2000.

Todos los datos que se presentan a continuación y que representan la base de nuestro análisis, están tabulados en los anexos. También se incluyen gráficas de los resultados y una muestra de la encuesta aplicada.

1. Análisis de las Características Generales del Personal Encuestado

La primera sección de la encuesta cubría aspectos generales que nos permitió ubicar a los encuestados en grupos de edad, sexo, nivel académico obtenido y años de experiencia en el manejo de Garantías Financieras de Peajes de la Comisión del Canal de Panamá.

Los resultados de esta sección nos permitieron ubicar grupos dentro de los encuestados y a establecer patrones de opinión según los diferentes grupos. A continuación, los resultados de esta sección

Tabla N° 1

A Generalidades de los usuarios

Distribución de la Muestra de Acuerdo con la Edad

| EDAD | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| Total | 17 | 100 0 |
| 20-29 | 2 | 12 0 |
| 30-39 | 9 | 52.0 |
| 40-49 | 4 | 24 0 |
| 50 ó más | 2 | 12.0 |

Fuente Información recabada de la encuesta aplicada por el autor de la investigación, a 17 empleados involucrados en el manejo de Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá

Observamos que la edad de mayor frecuencia dentro de nuestra muestra fue de 30 a 39 años con una frecuencia de nueve (9), lo cual representa un cincuenta y dos por ciento (52 0%) del total de la muestra. Este hecho nos indica que el personal asignado al manejo

del Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá, se encuentra en una edad muy productiva y a su vez cuentan con edad suficiente para ser profesionales con buena experiencia. Por otro lado, si tomamos la edad de cuarenta (40) años para separar el grupo de los jóvenes, en relación con los mayores, vemos que el grupo de 20 a 29 años, añadido al grupo de 30 a 39 años, presenta una frecuencia de once (11) representando un sesenta y cuatro por ciento (64 0%) de personal joven desempeñándose en el área de las Garantías Financieras.

Tabla N° 2

Distribución de la Muestra de Acuerdo con el Sexo

| SEXO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------|------------|------------|
| Total | 17 | 100.0 |
| Masculino | 4 | 24.0 |
| Femenino | 13 | 76.0 |

Fuente: Información recabada de la encuesta aplicada por el autor de la investigación, a 17 empleados involucrados en el manejo de Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá.

En su mayoría, el personal encuestado es femenino con una frecuencia de trece (13), abarcando un setenta y seis por ciento (76 0%) de la muestra, mientras que el sexo masculino tuvo una frecuencia de cuatro (4), abarcando un veinticuatro por ciento (24 0%) de la muestra. Si hacemos la comparación de esta composición con la fuerza laboral de la Comisión del Canal de Panamá, a finales del año fiscal de 1997, la cual era de 8,448 empleados, (86.5 %) masculino y 1,318, (13 5%) femenino, nos damos cuenta que dentro de la organización canalera, más mujeres han escogido campos laborales administrativos, mientras que los hombres, por lo general, se inclinan hacia áreas más técnicas y especializadas como la Ingeniería, Mecánica, Arquitectura y Sistemas Computacionales entre otras.

Tabla N° 3
Distribución de la Muestra de Acuerdo con el Nivel Académico Alcanzado

| CATEGORÍA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|------------|
| Total | 17 | 100 0 |
| Secundaria | 0 | 0 0 |
| Universitario | 15 | 88 0 |
| Postgrado | 2 | 12 0 |

Fuente Información recabada de la encuesta aplicada por el autor de la investigación, a 17 empleados involucrados en el manejo de Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá.

Podemos observar que la gran mayoría del personal encuestado, posee estudios a nivel universitario con una frecuencia de quince (15) lo cual representa un ochenta y ocho por ciento (88 0%) del total de la muestra. Esta situación nos indica el alto nivel de preparación académica que tienen los empleados que trabajan directamente en el área de las Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá. Este nivel de profesionalismo debe ser mantenido más allá del año 2000 para asegurar el manejo eficiente del Sistema de Garantías Financieras que hacen posible el alto índice de liquidez de la Comisión del Canal de Panamá.

Tabla N° 4

Distribución de la Muestra de Acuerdo con los Años de Experiencia en el Manejo de Garantías Financieras de Peajes de la Comisión del Canal de Panamá

| AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL MANEJO DE GARANTÍAS FINANCIERAS DE PEAJES DE LA COMISIÓN DEL CANAL DE PANAMÁ | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--|------------|------------|
| Total | 17 | 100 0 |
| Menos de 10 | 4 | 24 0 |
| 10 a 19 | 11 | 64.0 |
| 20 ó más | 2 | 12 0 |

Fuente Información recabada de la encuesta aplicada por el autor de la investigación a 17 empleados involucrados en el manejo del Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá

Más de la mitad del personal encuestado, sesenta y cuatro por ciento (64 0%), tiene más de diez años de experiencia en el manejo de Garantías Financieras de Peajes de la Comisión del Canal de Panamá y un doce por ciento (12 0%) tiene 20 años o más en ésta área. Esto nos demuestra que un setenta y seis por ciento (76 0%) de la muestra tiene una gran experiencia en el manejo del actual Sistema

de Garantías Financieras Este alto nivel de experiencia no indica de ninguna manera, que de haber algún cambio en el sistema después del año 2000, el mismo no pueda ser manejado por el personal existente en la organización

2. Análisis de los Resultados de la Encuesta, Directamente Relacionados con el Sistema de Garantías Financieras

Las preguntas de la segunda parte de la encuesta estaban encaminadas a enfocar la opinión de los usuarios hacia el Sistema de Garantías Financieras y a determinar su conformidad o inconformidad con el mismo

B. Sistema de Garantías Financieras

Las preguntas consideradas en la parte B de la encuesta pretendían recabar la opinión de los usuarios en relación con el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá y el nivel de aceptación o rechazo de éste

Tabla N° 5

Considera usted que el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá es adecuado?

| RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------|------------|------------|
| Total | 17 | 100 0 |
| Sí | 16 | 94 0 |
| No | 1 | 6 0 |

Fuente Información recabada de la encuesta aplicada por el autor de la investigación, a 17 empleados involucrados en el manejo de Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá

Podemos observar que la inmensa mayoría de los empleados encuestados, noventa y cuatro por ciento (94 0%), consideran que el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá es adecuado y aún cuando no se solicitaba en la encuesta, algunos emitieron conceptos positivos del mismo, tales como

- Es un sistema que asegura la captación en efectivo de la mayor parte de los ingresos del Canal dotándolo de la excelente liquidez de la cual goza
- No existen problemas de flujo de caja

- Se limita la cantidad de clientes con los cuales tratar
- Se garantizan los pagos de los clientes con bonos negociables depositados con la Tesorería de los Estados Unidos u otro depositario que la Comisión pueda designar
- No existen cuentas incobrables
- Los principales garantes de los peajes que cobra la Comisión del Canal a los buques que transitan el Canal, son los bancos comerciales
- La exigencia de pagar por adelantado y en efectivo impide la existencia de pérdidas por cualquier razón
- Es un sistema excelente para captar información relacionada con los tránsitos
- Cuenta con controles bien definidos y es fácil de aprender

Tan solo el seis por ciento (6 0%) que equivale a un empleado mostró sus dudas al responder no en cuanto a lo adecuado del sistema, basado más que nada en el hecho de que el Canal pronto va a pasar a manos de administración panameña y no es lo mismo un sistema de garantías puesto en ejecución por el Gobierno de los Estados Unidos, que el mismo sistema puesto en ejecución por el Gobierno de Panamá

Igualmente consideró que esto de poner los depósitos de garantías con bonos será bastante riesgoso si se aceptan bonos del Gobierno de Panamá o de instituciones privadas locales lo cual reviste un riesgo de grandes magnitudes para las muy bien cimentadas finanzas canaleras

Tabla N° 6

Considera usted que los controles del Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá son suficientes para asegurar el cobro oportuno de los peajes a los buques que transiten el Canal?

| RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------|------------|------------|
| Total | 17 | 100 0 |
| Sí | 16 | 94 0 |
| No | 1 | 6 0 |

Fuente Información recabada de la encuesta aplicada por el autor de la investigación, a 17 empleados involucrados en el manejo de Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá

A esta pregunta al igual que en la anterior, el noventa y cuatro por ciento (94 0%) de los encuestados respondió positivamente

considerando suficientes los controles para asegurar el cobro oportuno de los peajes a los buques que transiten el Canal

Este alto porcentaje de respuestas positivas nos demuestra el alto nivel de confianza entre los empleados que día a día ponen en ejecución los controles establecidos en el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la organización que aseguran el cobro oportuno, veinticuatro horas (24 horas) a más tardar, de los peajes cobrados a los buques que transitan el Canal

Tan solo un (1) empleado, lo que refleja un seis por ciento (6 0%) de los encuestados, contestó que no son suficientes los controles establecidos en el Sistema de Garantías Financieras, y sugirió la implementación de controles adicionales tales como

- Eliminación de los bonos como depósitos de garantía para el cobro de los peajes, reemplazando los mismos por efectivo o cartas de crédito bancarias a la vista e irrevocables condicionadas a la sola solicitud de pago de parte de la organización canalera.
- Aumento de los depósitos de garantía para el cobro de los peajes a los buques que transitan el Canal por motivo del

aumento en las tarifas de peajes lo cual ha motivado que en algunos casos, las coberturas no sean adecuadas, principalmente en fines de semana largos y que los bancos permanecen cerrados al menos un día más

- Trabajar tan sólo con bancos comerciales como garantes del pago de los peajes, eliminando los agentes navieros y a los propietarios de buques pequeños (yates) que no utilizan agentes navieros

Tabla N° 7

Considera usted que el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá es eficiente?

| RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------|------------|------------|
| Total | 17 | 100 0 |
| Sí | 16 | 94 0 |
| No | 1 | 6.0 |

Fuente: Información recabada de la encuesta aplicada por el autor de la investigación, a 17 empleados involucrados en el manejo de Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá

Encontramos que la gran mayoría de los encuestados noventa y cuatro por ciento (94 0%) consideran que el Sistema de Garantías

Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá es eficiente. Este alto nivel de respuestas positivas (casi absoluto, (94.0%)) nos indica el alto grado de confiabilidad que tienen en el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes aplicados en la organización canalera los empleados que año tras año han visto como la liquidez del Canal se ha mantenido de manera consistentemente satisfactoria.

Sólo un empleado de los encuestados el cual representa tan sólo un seis por ciento (6.0%) de nuestra muestra, opinó que el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes en vigencia hoy día, no es eficiente.

Tabla N° 8

Como usuario del Sistema, ¿está usted satisfecho con él?

| RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------|------------|------------|
| Total | 17 | 100.0 |
| Si | 16 | 94.0 |
| No | 1 | 6.0 |

Fuente: Información recabada de la encuesta aplicada por el autor de la investigación, a 17 empleados involucrados en el manejo de Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá.

Tenemos que esta pregunta también fue respondida positivamente por el noventa y cuatro por ciento (94.0%) de los encuestados los cuales de esta forma indican su conformidad con el sistema en su condición de usuarios del mismo.

Igualmente, uno sólo de los encuestados, manifestó no estar conforme con el sistema en su condición de usuario sugiriendo la revisión total del mismo y su adaptación a la legislación panameña

El resultado obtenido en esta respuesta, fortalece la decisión de seguir utilizando el actual Sistema de Garantías Financieras de los Peajes más allá del año 2000

Tabla N° 9

La responsabilidad de Administrar el Canal después del año 2000
deberá recaer en el Gobierno Panameño o en una Organización Mixta
(Gobierno y Empresa Privada)?

| RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|------------|------------|
| Total | 17 | 100 0 |
| Gobierno Panameño | 6 | 35 3 |
| Organización Mixta | 11 | 64 7 |

Fuente Información recabada de la encuesta aplicada por el autor de la investigación, a 17 empleados involucrados en el manejo de Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá

Encontramos que casi un sesenta y cinco por ciento (65 0%) de los encuestados favorecen a una Organización Mixta (Gobierno y Empresa Privada) para asumir la responsabilidad de administrar el Canal después del año 2000

La alternativa de que sea el Gobierno ^{de} quien asuma la responsabilidad de administrar el Canal después del año 2000, no fue considerada de manera absoluta una mala alternativa si tomamos en consideración que el treinta y cinco por ciento (35 0%) de los encuestados, votó por esta opción. No obstante el resultado no

refleja una confianza absoluta del Gobierno, considerando experiencias pasadas

Tabla N° 10

Considera usted que la Organización que administre el Canal después del año 2000, puede adoptar el actual Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá y seguir operando competitivamente?

| RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------|------------|------------|
| Total | 17 | 100 0 |
| Sí | 16 | 94 0 |
| No | 1 | 6 0 |

Fuente Información recabada de la encuesta aplicada por el autor de la investigación, a 17 empleados involucrados en el manejo de Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá

La mayor parte de los encuestados, noventa y cuatro por ciento (94 0%) consideran que la organización que administre el Canal después del año 2000 puede adoptar el actual Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá y continuar operando competitivamente

Tan sólo un seis por ciento (6 0%) de los encuestados, representado por un empleado, con su respuesta negativa, consideró que el actual Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal no puede ser adoptado por la organización que administre el Canal después del año 2000 y continuar operando competitivamente

El alto porcentaje de respuestas positivas obtenidas para esta pregunta, pone de manifiesto una vez más el alto grado de confianza que los encuestados tienen en el sistema y en su adopción por parte de la entidad que rija los destinos de la organización canalera más allá del año 2000 sin dudar que se continuará operando competitivamente

Tabla N° 11

Considera usted que los Depósitos de Garantías exigidos a los Bancos
Garantes deben ser consignados en efectivo?

| RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------|------------|------------|
| Total | 17 | 100.0 |
| Sí | 17 | 100 0 |
| No | 0 | 0 0 |

Fuente Información recabada de la encuesta aplicada por el autor de la investigación, a 17 empleados involucrados en el manejo de Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá

A esta pregunta, la totalidad de los encuestados, cien por ciento (100 0%) respondió afirmativamente, aún cuando hasta el presente, no ha sido práctica de la Comisión del Canal requerir de sus clientes depósitos de garantía en efectivo si no más bien, ha permitido la consignación de bonos del Tesoro de los Estados Unidos, depositados en bancos del Sistema de la Reserva Federal

Con este resultado podemos concluir que dada la proximidad de la fecha en que el Canal será administrado por la República de Panamá, los encuestados han preferido elegir que los depósitos de

garantía para el tránsito de los buques por el Canal, sea hecho en efectivo y no con bonos o valores del Gobierno de Panamá ni de ninguna institución privada que no brindan la absoluta confianza

Tabla N° 12

Después del año 2000, los fondos de la Organización que administre el Canal deben ser depositados en Bancos Privados o Bancos Oficiales?

| RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJES |
|------------------|------------|-------------|
| Total | 17 | 100 0 |
| Bancos privados | 14 | 82 0 |
| Bancos oficiales | 3 | 18 0 |

Fuente Información recabada de la encuesta aplicada por el autor de la investigación, a 17 empleados involucrados en el manejo de Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá

A esta pregunta, el ochenta y dos por ciento (82 0%) de los encuestados lo cual representa un total de 14 empleados del total de 17, eligieron que después del año 2000, los fondos de la entidad que administre el Canal, sean depositados en bancos privados

Tan solo el dieciocho por ciento (18 0%) de los empleados encuestados, escogió a los bancos oficiales como los custodios o

depositarios de los fondos de la organización canalera después del año 2000

Una vez más, con el resultado obtenido en esta pregunta, se evidencia la gran desconfianza que tienen los encuestados en las instituciones oficiales, en este caso bancos oficiales como lo son el Banco Nacional y la Caja de Ahorros

Tabla N° 13

Considera usted que la entidad que administre el Canal después del año 2000 podrá prestar servicios al Estado o a Entidades Gubernamentales siempre que medie garantía adecuada de pago?

| RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------|------------|------------|
| Total | 17 | 100 0 |
| Si | 16 | 94 0 |
| No | 1 | 6 0 |

Fuente Información recabada de la encuesta aplicada por el autor de la investigación, a 17 empleados involucrados en el manejo del Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá

El noventa y cuatro por ciento (94 0%) de los encuestados representados por 16 empleados, consideran que después del año

2000, la organización canalera podrá prestar sus servicios a entidades gubernamentales, siempre y cuando hayan de por medio garantías que aseguren el pago de los servicios prestados

Solamente un (1) empleado el cual constituye un seis por ciento (6 0%) de los encuestados contestó que no a la pregunta formulada

El resultado obtenido en esta pregunta, nos lleva a concluir que el sólo hecho de existir garantías adecuadas que aseguren el pago a la entidad que administre el Canal después del año 2000, salva obstáculos tan preocupantes como lo es el prestar servicios a una entidad gubernamental sin la absoluta seguridad de que se recibirá el pago del servicio prestado

Tabla N° 14

Considera usted que la organización que administre el Canal después del año 2000 debe poder contraer préstamos u otro tipo de obligaciones crediticias?

| RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------|------------|------------|
| Total | 17 | 100 0 |
| Sí | 9 | 53.0 |
| No | 8 | 47 0 |

Fuente Información recabada de la encuesta aplicada por el autor de la investigación, a 17 empleados involucrados en el manejo del Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá

De los empleados encuestados, el cincuenta y tres por ciento (53.0%) representado por nueve (9) empleados, respondió que sí considera que la entidad canalera que administre el Canal después del año 2000 debe poder contraer préstamos u otras obligaciones crediticias

Un cuarenta y siete por ciento (47 0%) de los encuestados, ocho (8) empleados, contestaron que la organización que administre el Canal después del año 2000 no debe poder contraer préstamos u otras obligaciones crediticias

Observamos en el resultado de esta pregunta, una opinión dividida que favorece ligeramente la respuesta afirmativa. Con este nivel de respuesta, podemos inferir que los que votaron sí, pudieran estar considerando que esto daría a la entidad administradora del Canal, mayor flexibilidad en sus finanzas y a la vez mayor posibilidad de acometer proyectos de gran envergadura tal como el tercer juego de esclusas.

Los que respondieron negativamente se basan en que durante los años de existencia del Canal éste ha sido autosuficiente y no ha requerido financiamiento externo para hacer frente a sus necesidades de fondos para sus programas de inversiones de capital.

CONCLUSIONES

Luego de haber completado un estudio minucioso del tema de nuestro Trabajo de Graduación, el cual enriquecimos con entrevistas y opiniones personales de experimentados empleados del Canal, así como también con datos reales de la organización, emitimos las conclusiones que se detallan a continuación

- 1 Hay una gran probabilidad que de aquí a lo que falta para el año 2000, una apreciable cantidad de personal experimentado, deje de laborar para la organización canalera Buena parte del personal que labora en el área de las Garantías Financieras de los Peajes, está o estará posibilitado para acogerse a su jubilación antes del 31 de diciembre de 1999

- 2 Por medio de las entrevistas percibimos el sentimiento general de inseguridad reinante entre los empleados de la Comisión del Canal de Panamá en relación con el proceso de transición que se está ejecutando en la actualidad con no precisamente buenas perspectivas para empleados que han pasado toda su vida laboral sirviendo a la organización canalera

- 3 Un elevado porcentaje del personal que labora en el área de las Garantías Financieras de los Peajes tienen treinta o más años de edad. Ochenta y cuatro por ciento (84%) del total encuestado. Este personal experimentará rechazos a cambios que seguramente requerirán de utilización de tecnología más avanzada que la que están acostumbrados a emplear. El personal más joven pero con menor experiencia en este campo será más receptivo y tendrá una mejor actitud hacia los cambios mencionados.
- 4 Será difícil por no decir imposible, que el Canal pueda seguir funcionando competitivamente y con los altos índices de liquidez con que funciona, si se elimina o se cambia sustancialmente el actual Sistema de Garantías Financieras de los Peajes. Este sistema ha probado su eficiencia a través del tiempo en que ha estado en ejecución. Experimentar con uno o varios nuevos sistemas sería costoso para el Canal en función de todo a lo que se expone en caso de no resultar.

- 5 El Sistema de Garantías Financieras de los Peajes, ha demostrado ser el más adecuado para mantener el alto índice de liquidez de la Comisión del Canal de Panamá. Por muchos años, la Comisión del Canal de Panamá ha cumplido con los requerimientos del Gobierno de los Estados Unidos y con su misión de brindar un servicio eficiente a la comunidad marítima internacional.
- 6 Aún cuando consideramos el actual Sistema de Garantías Financieras de los Peajes como el más adecuado y eficiente para asegurar los altos índices de liquidez requeridos por la Comisión del Canal de Panamá para hacer frente a sus cada vez más importantes programas de capital para el futuro del Canal, se requiere de la implementación de medidas que aseguren la obtención de fuentes alternas de fondos tales como deuda a través de sus diversas modalidades.
- 7 La mayor parte de los encuestados, noventa y cuatro por ciento (94.0%) están satisfechos con el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes. Consideran que es un sistema que asegura la captación

en efectivo de la mayor parte de los ingresos del Canal dotándolo de la excelente liquidez de la cual goza. El énfasis en los altos índices de liquidez de la organización canalera, obedece al hecho de que los flujos de fondos son, financieramente hablando, más importantes que la rentabilidad misma.

- 8 Percibimos la poca conformidad existente en cuanto a que el Canal sea administrado por una empresa gubernamental dado que el sesenta y cinco por ciento (65.0%) de los encuestados prefiere la figura de una empresa mixta (Gobierno - Empresa Privada) para ejecutar esta función.

Las experiencias pasadas recientes en cuanto a administración gubernamental de operaciones revertidas a la República de Panamá con anterioridad, son sin duda la causa de la desconfianza en la gestión administrativa gubernamental.

- 9 El actual Sistema de Garantías Financiera de los Peajes, sí puede ser adoptado por la organización que administre el Canal después del año 2000 dado que el mismo no está estructurado

para un tipo de organización en particular ni mucho menos condicionado a la nacionalidad del país que se haga cargo de la administración de la empresa canalera. En su mayoría, el personal encuestado opinó que el Sistema de Garantías Financieras del Canal sí podría ser adoptado por cualquier tipo de organización que administre el Canal.

- 10 Los depósitos de garantías exigidos a los bancos garantes deben ser consignados en efectivo tan pronto la administración del Canal pase a manos panameñas.

La totalidad del personal encuestado opinó que los depósitos de garantías exigidos a los bancos garantes deben ser consignados en efectivo ya que los valores emitidos por el Gobierno e Instituciones Privadas, no gozan de la absoluta confianza y aceptación para ser considerados como garantías adecuadas para asegurar el cobro de los peajes a los buques que transitan el Canal.

- 11 La organización que administre el Canal después del año 2000 debe estar posibilitada para contraer préstamos u otro tipo de obligaciones crediticias. Un poco más del cincuenta por ciento (50.0%) de los encuestados opinaron positivamente en cuanto a este tema por considerar que esto le daría mayor flexibilidad a las finanzas del Canal y a la vez permitiría la ejecución de proyectos de gran envergadura como lo es el tercer juego de esclusas.

RECOMENDACIONES

Una vez detalladas las conclusiones de nuestro trabajo de investigación, presentamos nuestras recomendaciones

- 1 Es necesario que se continúe con la práctica de contratar al personal más calificado que pueda asegurar el éxito frente al reto que representa para la República de Panamá el administrar el Canal más allá del año 2000. En la actualidad el personal que se hace cargo de la ejecución del Sistema de Garantías Financieras de los Peajes, aparte de su gran experiencia posee un alto nivel académico lo cual ha posibilitado el manejo eficiente del sistema en mención a través de los años
- 2 Es imperante que se mantenga a través de los años la intención de los gobiernos que crearon el Título Constitucional y la Ley Orgánica del Canal de alejar la política partidista de la administración del Canal de Panamá a partir del 31 de diciembre de 1999
- 3 Se hace necesario de parte de la actual Comisión del Canal de Panamá y de la Autoridad del Canal de Panamá la agilización en

la elaboración de los reglamentos que desarrollan la Ley Orgánica por la que se organiza la Autoridad del Canal de Panamá

En nuestra opinión este proceso está marchando muy lentamente considerando el número de materias a ser reglamentadas y la proximidad de la fecha en que nuestro país asumirá la responsabilidad histórica de administrar el Canal

- 4 Se debe mantener casi en su totalidad el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes para asegurar como lo hemos mencionado tantas veces, que los ingresos del Canal sean cobrados oportunamente, que se minimice la posibilidad de pérdidas por cuentas no cobradas, que se mantenga el alto índice de liquidez logrado por la organización a través de los años, lo cual ha permitido que el Canal haya hecho frente oportunamente a todos sus pasivos y a su vez que haya contribuido en alguna medida en el desarrollo de la economía de la República de Panamá

BIBLIOGRAFÍA

OBRAS

- BREALEY, Richard A y MYERS, Stewart C , 1993 PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS, Cuarta Edición, McGraw Hill Interamericana de España, S A , Impreso en Colombia, 1204 págs
- GITMAN, Lawrence J, 1996, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA - Harla, S A de C V México, 4, D F , 761 págs
- GUTIÉRREZ MARULANDA, Luis Fernando, 1992, FINANZAS PRÁCTICAS PARA PAÍSES EN DESARROLLO, Editorial Norma, S A , Impreso en Colombia, 345 págs
- HERNÁNDEZ SHAMPIERI, Roberto, 1998, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, McGraw Hill, Litografía Ingramex, México D F , 505 págs
- MARIN X, José Nicolás y KETELHOHN E., Werner, 1995, INVERSIONES ESTRATÉGICAS, Sexta Edición, Asociación Libro Libre, San José, Costa Rica, 288 págs
- MÉNDEZ A , Carlos Eduardo, 1995, METODOLOGÍA, Segunda Edición, McGraw Hill Interamericana, S A , Impreso en Colombia, 170 págs
- ROBBINS, Stephen P, 1994, ADMINISTRACIÓN TEORÍA Y PRÁCTICA, Cuarta Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S A., Libemex, México, 697 págs

STONER, James A F y WANKEL, Charles ADMINISTRACIÓN
 México Prentice Hall Hispanoamericana, S A , Tercera
 Edición, 1989, 826 págs

VAN HORNE, James C , 1996, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA,
 Novena Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S A.,
 México, 894 págs

DICCIONARIOS

CLARK, Donald Y GOTTFRIED, Bert A “University Dictionary of
 Business and Finance” New York, U S , 1967, 409 págs

GARCÍA-PELAYO Y GROSS, Ramón, Diccionario Enciclopédico de
 Todos los Conocimientos Pequeño Larousse en Color España
 Editorial Noguer 1972, 1566 págs

GRATES Diccionario de Sinónimos Castellanos. Argentina
 Editorial Sopena Argentina, S R L , Tercera Edición, 1946,
 253 págs

KOHLER, Eric L “A Dictionary for Accountants” Estados Unidos
 Prentice Hall, Inc , 1975, 498 págs

ENCICLOPEDIA SALVAT (Diccionario), Tomo 10, Salvat Editores,
 S A , España, 1979, 2724, págs

VELÁZQUEZ DE LA CADENA, Mariano “A New Pronouncing
 Dictionary of the Spanish and English Languages” Estados
 Unidos Appleton-Century-Crafts, Inc , 1942, 766 págs

VELÁZQUEZ DE LA CADENA, Mariano “New Revised Velazquez Spanish and English Dictionary” Estados Unidos Follett Publishing Company, 1965, 789 págs

WILLIAMS, Edwin B “The New College Spanish & English Dictionary” Estados Unidos Amsco School Publications, Inc , 1968, 370 págs

DOCUMENTOS

ARTHUR ANDERSEN & CO, “Board Governance and Financial Management” Estados Unidos, 1993, 29 págs

ARTHUR ANDERSEN & CO, “Recomended Accounting and Financial Policies for Viability” Estados Unidos, 1979, 43 págs

ARTHUR ANDERSEN & CO, “The Critical Path to Managing Financial Viability” Vol 1, Estados Unidos, 1989, 37 págs

“CODE OF FEDERAL REGULATIONS”, Volumen 35, Panama Canal, Estados Unidos, 1996, Published by the Office of the Federal Register National Archives and Records Administration, 302 págs

“GENERAL ACCOUNTING OFFICE Background Information Bearing Upon Panama Canal Treaty Implementing Legislation” Estados Unidos, 1979, 62 págs

“PANAMA CANAL COMMISSION” Functional Charts, Balboa, República de Panamá, Abril 1993

**“PANAMA CANAL COMMISSION” Annual Report, Balboa,
República de Panamá, Septiembre 1997**

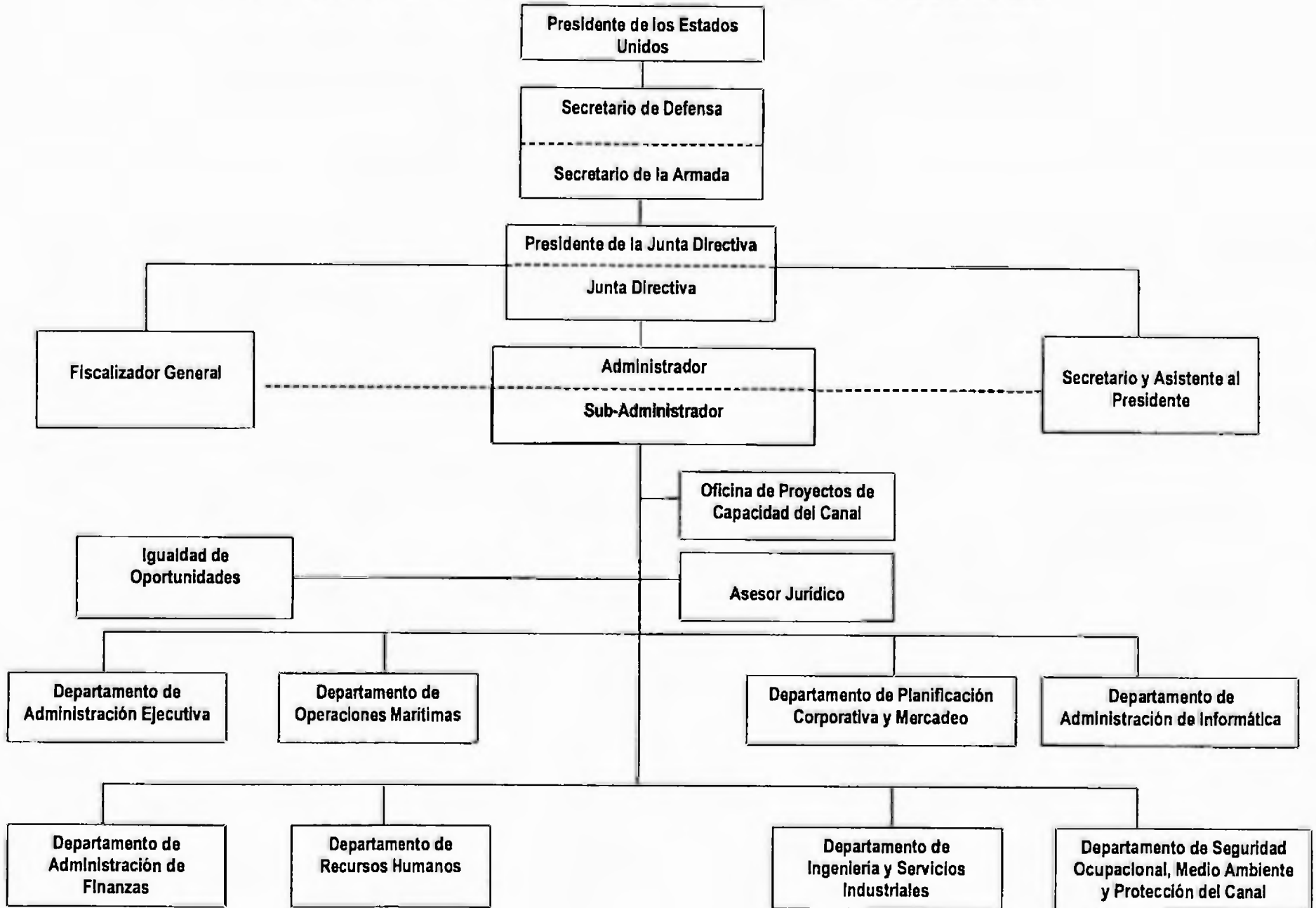
**“THE DEPARTMENT OF STATE Documents Associated with the
Panama Canal Treaties” Estados Unidos, 1977, 64 págs**

**“US GENERAL ACCOUNTING OFFICE Financial Handbook for
Federal Executives and Managers U S Joint Financial
Management Improvement Program”, 1991, 198 págs**

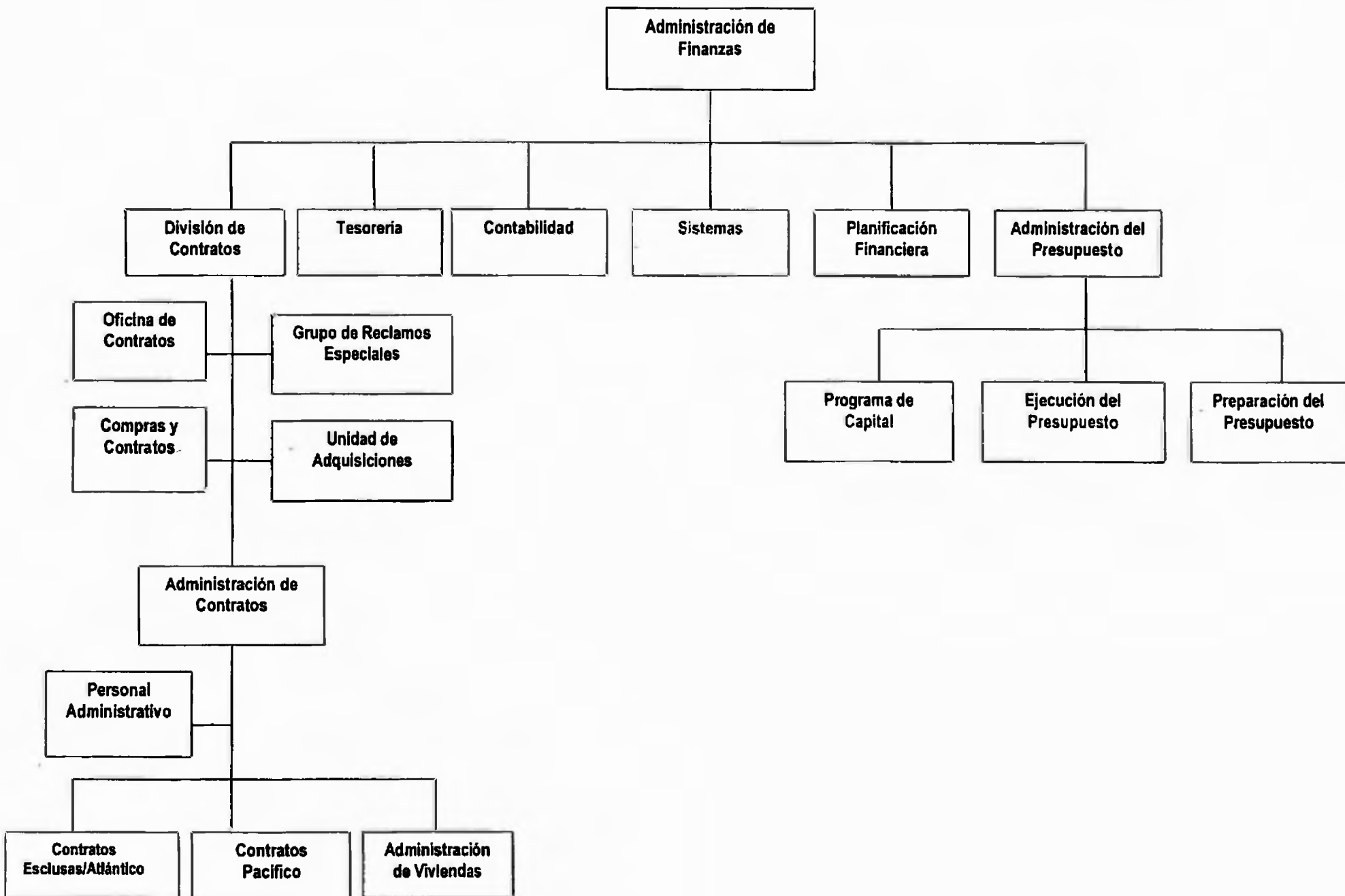
ANEXOS

ANEXO N° 1
LISTA DE CUADROS

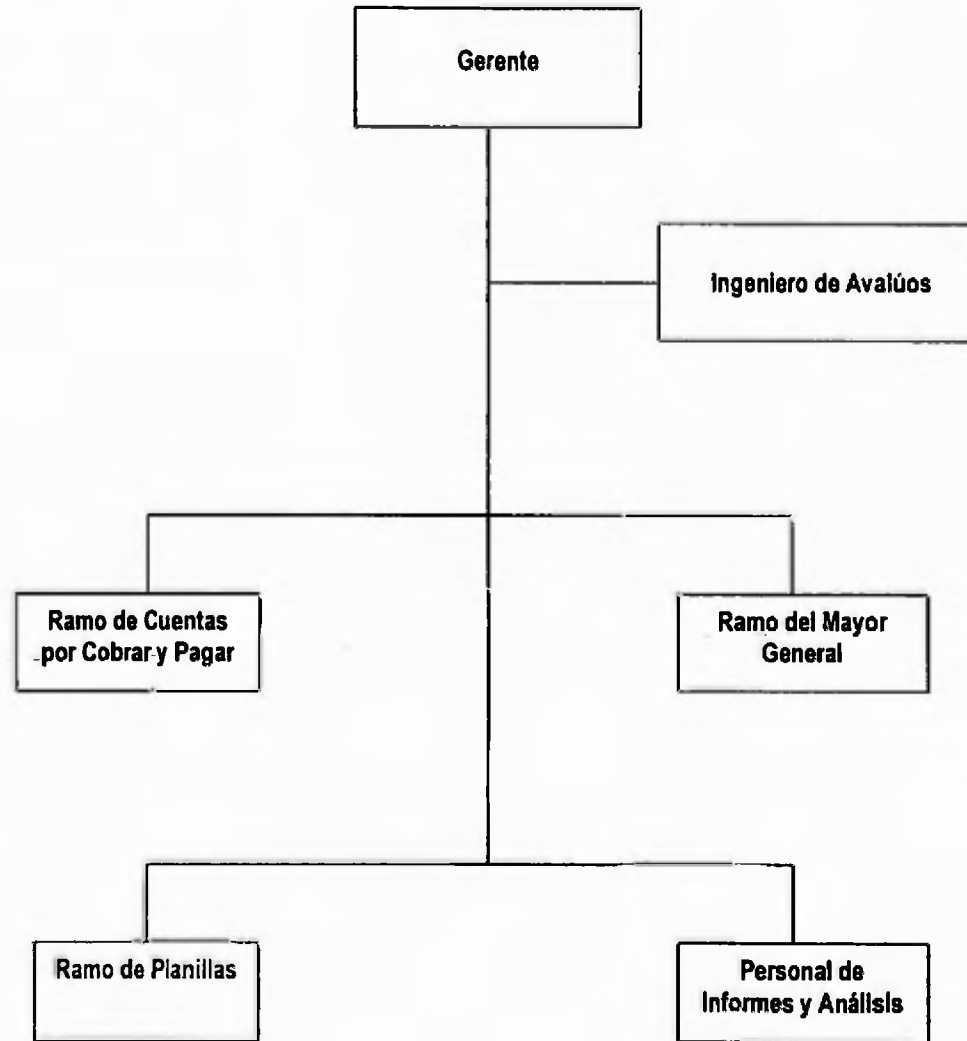
ORGANIGRAMA DE LA COMISION DEL CANAL DE PANAMA



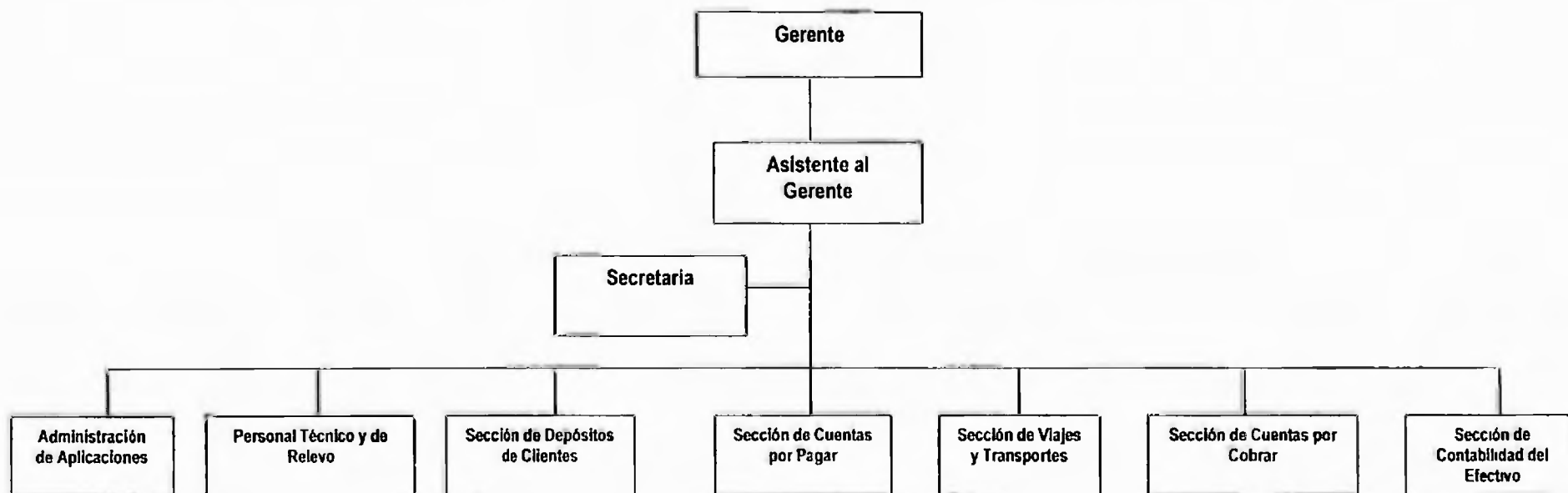
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE FINANZAS



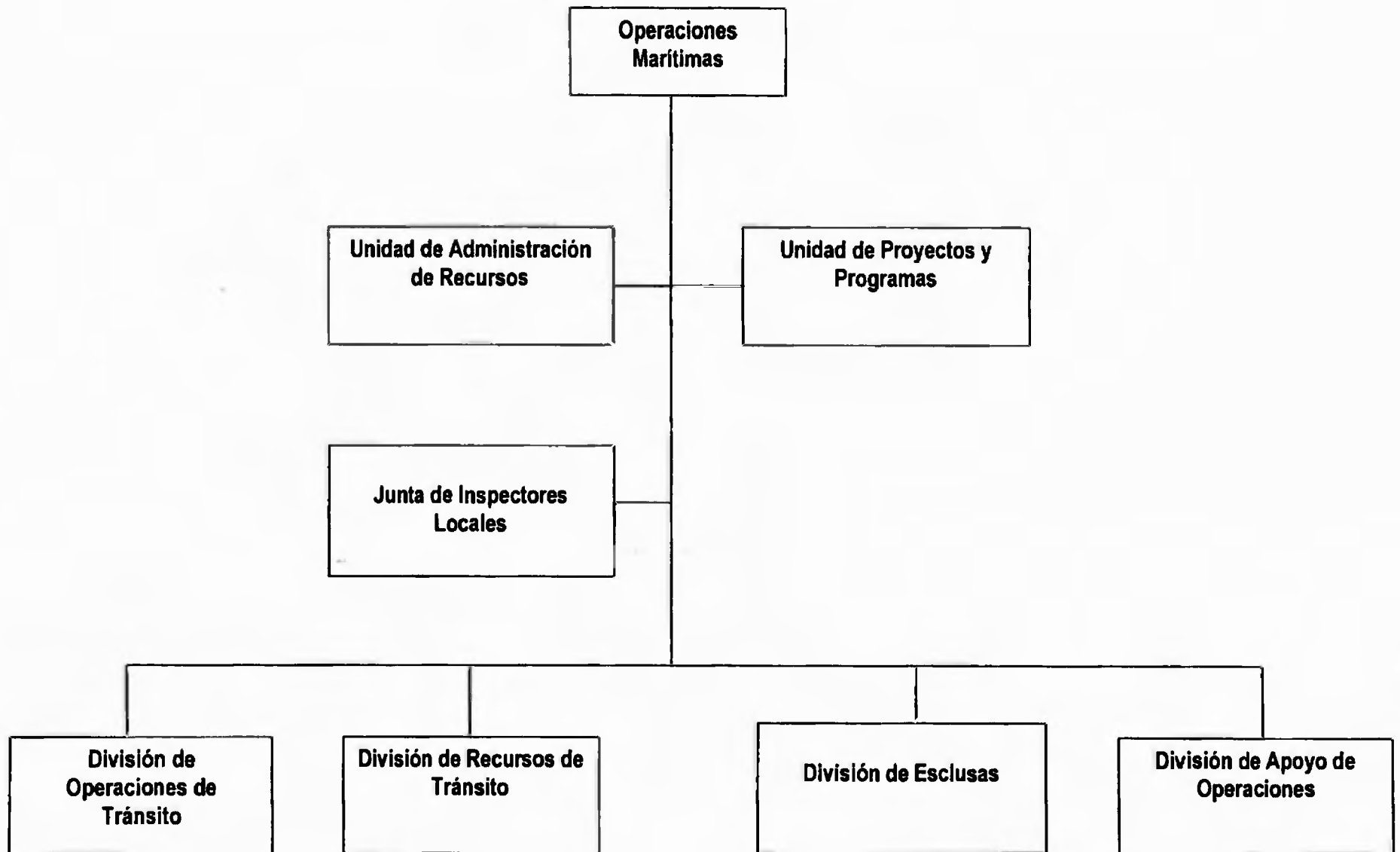
ORGANIGRAMA DE LA DIVISION DE CONTABILIDAD



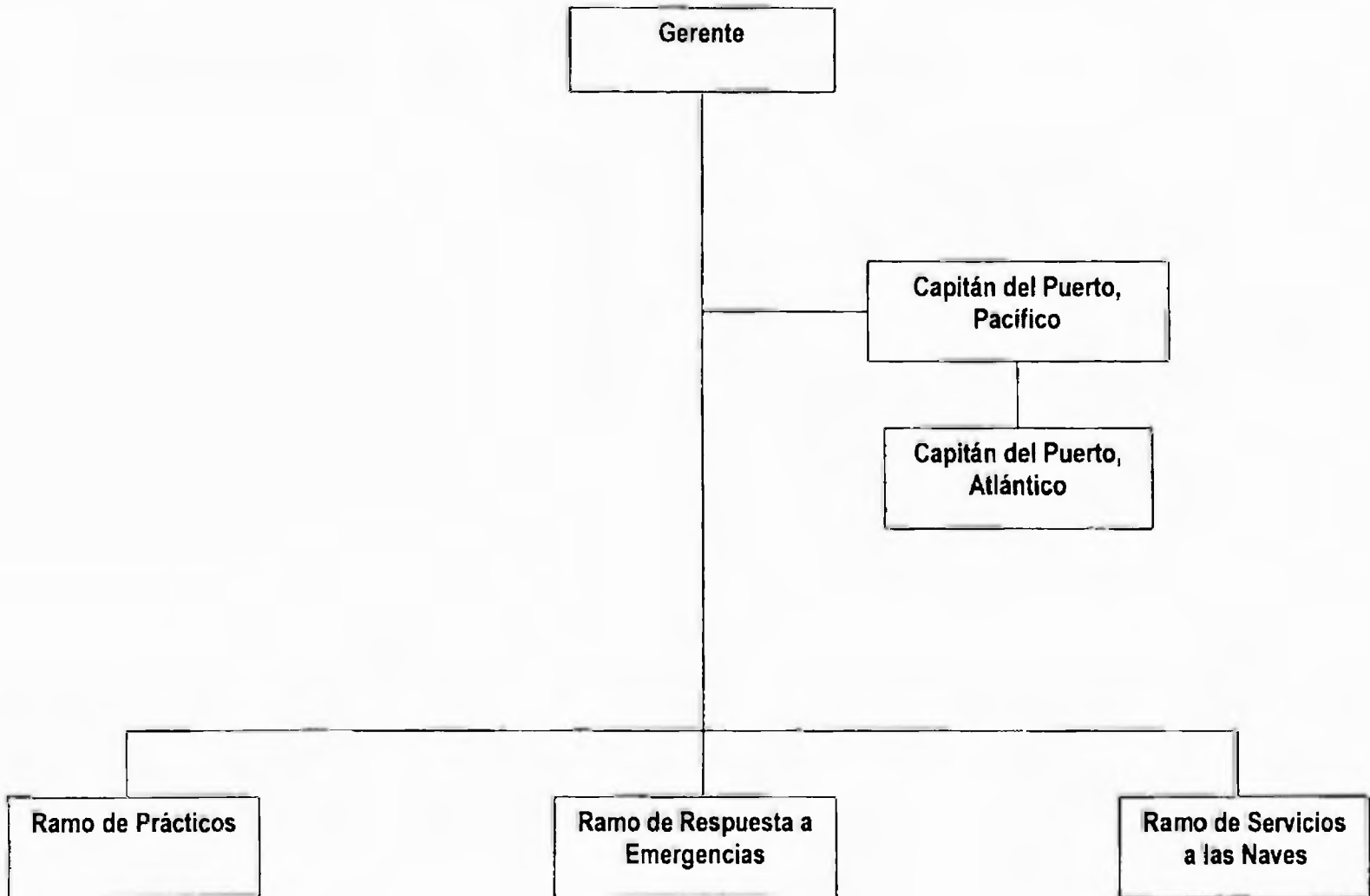
ORGANIGRAMA DEL RAMO DE CUENTAS POR COBRAR Y PAGAR



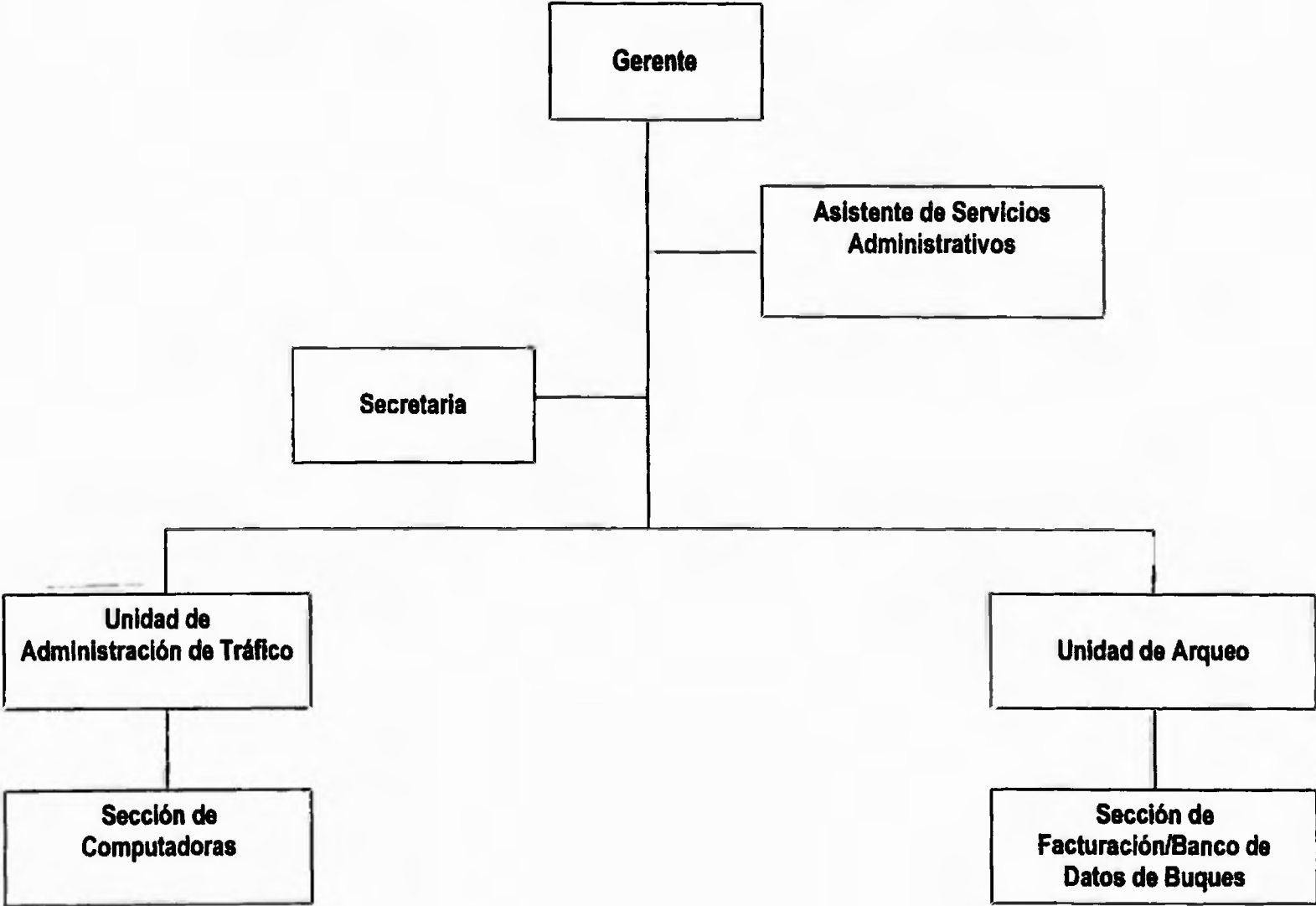
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES MARITIMAS



ORGANIGRAMA DE LA DIVISION DE OPERACIONES DE TRANSITO



ORGANIGRAMA DEL RAMO DE SERVICIOS A LAS NAVES



ANEXO N° 2

CARTAS, PANTALLAS Y REPORTE

Carta de un Banco para una Garantía Regular (un tránsito)

**BANCO B-C-D
PANAMA**

MAY 21, 1997

OFFICE OF THE ACCOUNTANT
PANAMA CANAL COMMISSION
BALBOA, REP. OF PANAMA

DEAR SIRs:

IN CONFIRMATION OF OUR TELEPHONE CONVERSATION OF 21-05-97 (VILMA DE SILVA, JOSEPHS)
WE HEREBY GUARANTEE THE FOLLOWING VESSELS FOR NORMAL DISBURSEMENT OF 1 TRANSIT AT
THE PANAMA CANAL:

| GTEE. Nº | VESSEL | DUE AT | ETA | SIN | APPROX COST |
|----------|------------------|-----------|----------|--------|-------------|
| 32021849 | LEDASTERN | BALBOA | 21/05/97 | 349983 | \$14,700.00 |
| 32021850 | MERCHANT PREMIER | BALBOA | 23/05/97 | 262592 | \$33,600.00 |
| 32021851 | ROSSEL CURRENT | CRISTOBAL | 24/05/97 | 238902 | \$41,400.00 |
| 32021852 | PACIFIC STAR | BALBOA | 26/05/97 | 261751 | \$20,600.00 |

THESE VESSELS ARE FOR ACCOUNT OF INCHCAPE SHIPPING SERVICES, S.A.

THESE GUARANTEES ARE VALID FOR SIXTY DAYS (60) AS FROM TODAY

YOURS FAITHFULLY,

La carta del banco establece el tipo de garantía y dice si se trata de un tránsito parcial, un tránsito completo, el movimiento de un buque de un punto a otro utilizando un piloto de la Comisión sin cruzar las Esclusas del Canal o una combinación de estos.

AUTHORIZED SIGNATURE

AUTHORIZED SIGNATURE

Garantía Permanente Emitida por un Banco

DATE:

JUNE 15, 1997

Chief Accounting Division
Customers' Deposits Section
Panama Canal Commission
Balboa Heights
Republic of Panama

A-B-C BANK

RE: CLEAN CREDIT NO. 97-03092 FOR ACCOUNT OF PACIFIC AGENTSHIP PANAMA, S.A.

Dear Sirs:

We hereby open our revocable Letter of Credit no. 97-03092 in your favor on account of Pacific Agentship Panama, S. A. covering the normal transit expenses up to USD\$30,000.00 for the following vessels:

| | | | |
|------------------|--------|-------------------|--------|
| ARABIAN SEA | 133922 | BALTIC SEA | 163465 |
| IRISH SEA | 172057 | CELTIC SEA | 140457 |
| BERING SEA | 192848 | CORAL SEA | 189693 |
| NORTH SEA | 128210 | BLACK SEA | 276278 |
| ATLANTIC OCEAN | 302503 | ARTIC OCEAN | 303780 |
| INDIAN OCEAN | 306258 | BARRINTONG ISLAND | 339211 |
| ALBEMARLE ISLAND | 338095 | DUNCAN ISLAND | 341665 |
| CHARLES ISLAND | 340278 | HOOD ISLAND | 344567 |

Payment under this credit will be effected by us to your account at the Federal Reserve Bank, against presentation of bills rendered by you representing normal transit expenses of the above named vessels in connection with their transit through the Canal and is effective **JULY 1, 1997 through JUNE 30, 1998.**

This credit is subject to the uniform customs and practice for documentary credits (revision 1994) International Chamber of Commerce.

Please sign and return to us the attached copy of this letter as your acknowledgment of receipt.

Sincerely,

Ricardo Fernandez D.
Vice President
Shipping Department

Garantías Permanentes son aquellas que garantizan tránsitos múltiples de un determinado buque por un período de 6 a 12 meses.

Pantalla MTPI446, hoy con rumbo al Norte (PTN1)

| MTPI446 | | TODAY NORTHBOUND (PTN1) | | | FD22 97/05/30 06:59:35 | | PAGE 0001 | | |
|-------------------|------------------------|-------------------------|------------------|--------------|------------------------|----|-----------|-----------|--|
| SCHED RDY-TIME | SHIP-NAME ARRIVE-MF | FLAG | SHIP-NO AGENT | LEN. BEAM | TFWFD TFWAFT | HM | PD | FN PRF | |
| N03 | CAMILO CIENFUEGOS | LAT | 758183 | 480.9 | 22/07 | N | N | J | |
| 97/05/29-1945 | 97/05/30-0519 | 97/05/30-0300 | FERNIE | 70.3 | 23/09 | | | | |
| N05 | BREST | BAH | 266035 | 441.1 | 20/10 | N | N | J | |
| 97/05/29-1425 | 97/05/30-0529 | 97/05/30-0315 | CBF | 64.1 | 26/03 | | | | |
| N07B | EXCEL | NOR | 752983 | 598.1 | 25/10 | Y | 4 | J | |
| 97/05/29-1117 | 97/05/30-0612 | 97/05/30-0330 | BARNILL | 103.1 | 27/10 | | | | |
| N09B | BT NEPTUNE | U-K | 281964 | 811.1 | 37/00 | D | 3 | J | |
| 97/05/29-2045 | 97/05/30-0700 | 97/05/30-0345 | NL | 105.4 | 37/00 | | | | |
| N11T | SANTIAGO EXPRESS | SNQ | 264091 | 676.3 | 35/01 | Y | 6 | J | |
| 97/05/29-2200 | 97/05/30-0710 | 97/05/30-0400 | CONTL | 105.8 | 35/01 | | | | |
| N13 | BARCAROLLE | PAN | 800341 | 601.0 | 26/08 | M | N | J | |
| 97/05/30-0625 | 97/05/30-0750 | 97/05/30-0445 | BARNILL | 106.0 | 30/07 | | | | |
| N15 | SEA MIND | GRE | 187534 | 472.4 | 26/10 | N | 0 | J | |
| 97/05/29-2015 | 97/05/30-0820 | 97/05/30-0545 | FERNIE | 70.8 | 26/10 | | | | |
| N15C | DARK STAR | USA | 800597 | 40.0 | 5/06 | | N | T | |
| 97/05/30-0600 | 97/05/30-0821 | | MASTER | 10.0 | 5/06 | | | | |
| N27XA | ALMIRANTE ERASO | COL | 336051 | 244.7 | 16/09 | N | N | J | |
| 97/05/29-1323 | | 97/05/29-1945 | AGENSA | 36.8 | 17/06 | | | | |
| N25A | ASTON TRADER | PHI | 732010 | 579.4 | 31/01 | N | N | J | |
| 97/05/28-1215 | | 97/05/29-1845 | NL | 85.3 | 31/10 | | | | |
| N27A | BERING SEA | BAH | 192848 | 501.8 | 24/08 | N | N | J | |
| 97/05/29-0125 | | 97/05/29-1945 | PAS | 68.2 | 25/08 | | | | |
| N01 | LUTA | CYP | 362077 | 520.8 | 31/06 | N | 0 | J | |
| 97/05/29-1700 | 97/05/30-0028 | 97/05/29-2030 | CBF | 76.2 | 33/10 | | | | |
| N17 | INDIAN OCEAN | BAH | 306258 | 495.0 | 29/00 | N | 0 | J | |
| 97/05/30-1255 | 97/05/30-2110 | | PAS | 72.2 | 30/00 | | | | |
| N19Z | KIDD (DDG-993) | USA | 506265 | 563.3 | | N | 0 | J | |
| 97/05/30-1200 | 97/05/30-2120 | | NAVSTA | 55.0 | 35/00 | | | | |
| N21 | SUTHATHIP NAREE | THA | 729302 | 481.2 | 20/04 | N | N | J | |
| 97/05/30-1500 | 97/05/30-2210 | 97/05/30-2015 | BOYD | 75.1 | 23/08 | | | | |
| N23 | TROPICAL ESTORIL | LIB | 188379 | 474.9 | 21/06 | N | N | J | |
| 97/05/30-0405 | 97/05/30-2250 | 97/05/30-1945 | INCH | 59.2 | 24/03 | | | | |
| N25 | PAVELS STERNBERGS | LAT | 177806 | 458.0 | 20/06 | N | N | J | |
| 97/05/30-0915 | 97/05/30-2330 | | FERNIE | 59.1 | 24/00 | | | | |

** END OF LIST - 0017 RECORDS SENT

Este reporte muestra todos los barcos programados para transitar "HOY" desde las 0001 a las 2359 horas.

El código de fondos J significa que el buque está autorizado para transitar y para moverse de un punto a otro utilizando un piloto de la Comisión sin cruzar las Esclusas (local call).

Pantalla de Actualización de Aprobación de Fondos (FSUL)

 * COPY OF SCREEN F223 AT 15:04:14 ON 06/12/97 BY OPER VEJ *

| SHIP-NAME PREVIOUS-SHIP-NAME AA-REMARKS | SHIP-NO AGENT AGENT-2 | SCHED CALL FAGENT-1 | ETA/ARRVL SHIP-LOC FAGENT-2 | GUAR- ANTORS 1 4 2 | TR DK | FUNDS PORT | PFN |
|---|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------|---------------|-----|
| AETI | 347558 PEPIN | 9HDD3 | 13-1755E | | Y | N A | ← |
| BRIJ | 760811 FERNIE | C6DE6 | 14-0200E | | Y | M A | ← |
| EL CANEY (LCU-2017) | 904155 NAVSTA | ADMO | 10-2250A AAW | | Y | N A | ← |
| FENG SHOU | 197416 COSCO | 3EBU3 | 14-1300E | | Y | N A | ← |
| INDUSTRIAL ALLIANCE | 372099 PA | | 14-2000E | | Y | N A | ← |

BEGINNING OF LIST PANEL: FSUL ID:
 PF7-IFUN PF12=FFUN PF13=FSU PF24=FLIST

Los asistentes de la Sección de Depósitos de Clientes revisan todos los buques con Código de Fondos M. Si el buque no está garantizado, el Código M es cambiado a N en la pantalla FSU.

Pantalla de Autorización de Fondos Provisionales

MTPU391

PROVISIONAL FUNDS AUTHORIZATION (PFUNDS)

97/06/11 13:55:19

SHIP-NO 757764
SHIP-NAME EVER GUEST
SHIP-NAME-PREV
ARR-PORT P
BUNKER-FLAG
DOCKING-FLAG
TRANSIT-FLAG Y
SCHEDULE NOFT
SHIP-LOC
TI-AT-LOC
NXT-DESTIN
TI-AT-NXT
AGENT PA
GUARANTOR
GUARANTOR-2
FUNDS N
PROV-FUNDS
FUND-TIME

OPTIONS:

1. ENTER PROVISIONAL FUNDS ----> j
- OR
2. TO SUPPRESS FUNDS CODE BLINKING
ENTER NUMBER OF INTERVALS - 30 MINS.
EACH ---->

PANEL: PFUNDS ID: 757764

PF14=SCN1/S2 15=SCN2/S1 16=ASCHN1/S2 17=ASCHN2/S1 18=PFUNDS 19=TSFG 20=HILLR

Esta pantalla es utilizada por el supervisor de turno de la División de Administración de Tráfico Marítimo (MRTM) para registrar el código provisional de fondos después de horas regulares de trabajo de la Sección de Depósitos de Clientes (CDS).

Pantalla de Actualización de Situación de Fondos (FSU)

* COPY OF SCREEN F223 AT 14:34:18 ON 06/12/97 BY OPER VEJ *

MTPU710

FUNDS STATUS UPDATE (FSU)

97/02/12 14:34:18

SHIP-ID EVER GUEST
SHIP-NO 757764
SHIP-NAME-PREV
ETA-DATE 97/06/11-1500
ARRVL-PORT P
SCHED H09T
TRANST-FLG Y
DOCKING A
BUNKERS
PROV-FUNDS

FUNDS
AGENT
AGENT-2
GUARANTOR
GUARANTOR-2
F-AGENT1
F-AGENT2
AA-REMARKS

J
PA
CITI
CITI
UNIMAR
UNIMAR

→

PF7-IFUN PF10-TABLES PANEL: FSU ID: 757764
PF12-PFUN PF14-FSUL PF24-FLIST

Estos datos son registrados por los asistentes de la Sección de Depósitos de Clientes para cada buque transitando. Esta pantalla actualiza la situación financiera del buque.

Pantalla de Actualización de Fondos (FSU), actualizada

```
MTPU710                FUNDS STATUS UPDATE (FSU)                97/06/12  14:33:52
-----
SHIP-ID                EVER GUES
SHIP-NO                757764
SHIP-NAME-PREV
ETA-DATE              97/06/11-1500
ARRVL-PORT            P
SCHED                 N09T
TRANSIT-FLG           Y
DOCKING               A
BUNKERS
PROV-FUNDS            J

FUNDS                  N                ==> J
AGENT                  PA
AGENT-2
GUARANTOR              CITI
GUARANTOR-2
F-AGENT1               UNIMAR
F-AGENT2               UNIMAR
AA-REMARKS

PF7-IFUN  PF10-TABLES  PANEL: FSU  ID: 757764
PF12-FFUN  PF14=FSUL  PF24=FLIST
```

```
MTPU710                FUNDS STATUS UPDATE (FSU)                97/06/12  14:34:15
-----
SHIP-ID                EVER GUEST
SHIP-NO                757764
SHIP-NAME-PREV
ETA-DATE              97/06/11-1500
ARRVL-PORT            P
SCHED                 N09T
TRANSIT-FLG           Y
DOCKING               A
BUNKERS
PROV-FUNDS            J

FUNDS                  J                ==>
AGENT                  PA
AGENT-2
GUARANTOR              CITI
```

El código provisional de fondos registrado por el supervisor de turno de MRTM será eliminado cuando los asistentes de la Sección de Depósitos de Clientes actualicen los códigos de fondos en la pantalla FSU.

Pantalla MTPI447, Mañana con Rumbo al Norte (PTN2)

| MTPI447 | | TOMORROW NORTHBOUND (PTN2) | | | FD22 97/05/30 07:00:06 | | PAGE 0001 | | |
|-------------------|------------------------|----------------------------|------|------------------|------------------------|-----------------|-----------|----|-----------|
| SCHED RDY-TIME | SHIP-NAME ARRIVE-MF | PILOT-TIME | FLAG | SHIP-NO AGENT | LEN. BEAM | TFNFWO TFNWT | NM | FD | FN PRF |
| N01 | AKADEMIKIS HOHLOVS | | LAT | 226068 | 458.0 | 21/01 | | N | J |
| 97/05/30-2000 | 97/05/31-0400 | | | FERNIE | 59.1 | 23/02 | N | | |
| N03T | PHAETHON | | BAH | 772119 | 567.6 | 20/05 | | 6 | J |
| 97/05/31-1600 | 97/05/31-0500 | | | NM | 74.9 | 25/01 | N | | |
| N05 | TAKAYAMA | | NOR | 755401 | 541.3 | 20/06 | | N | J |
| 97/05/30-1800 | 97/05/31-0530 | | | BARWILL | 90.7 | 22/09 | N | | |
| N07B | PETROMAYA | | PAN | 281085 | 248.5 | 10/07 | | 1 | J |
| 97/05/30-1230 | 97/05/31-0540 | | | CBF | 46.0 | 15/07 | N | | |
| N09 | CALIFORNIA | | HKG | 246361 | 731.6 | 39/04 | | 0 | J |
| 97/05/30-0815 | 97/05/31-0610 | | | FERNIE | 105.8 | 39/04 | Y | | |
| N11 | HYUNDAI NO. 103 | | SKO | 759350 | 603.6 | 24/01 | | N | N |
| 97/05/31-0300 | 97/05/31-0620 | | | CBF | 100.4 | 25/06 | D | | |
| B13B | KURZEME | | LIT | 800490 | 524.9 | 24/10 | | 1 | J |
| | 97/05/31-0700 | | | CBF | 83.9 | 25/10 | | | |
| N15Z | BALTIMORE | (SSN 704) | USA | 507717 | 342.3 | | | 0 | J |
| 97/05/31-0700 | 97/05/31-0740 | | | NAVSTA | 33.0 | 32/00 | N | | |
| N15C | 68FB843 | | USA | 903159 | 68.3 | | | 0 | J |
| 97/05/31-0700 | 97/05/31-0742 | | | NAVSTA | 18.1 | | N | | |
| N15D | 25UB9438 | | USA | 905399 | 25.0 | | | 0 | J |
| 97/05/31-0700 | 97/05/31-0742 | | | NAVSTA | 6.2 | | | | |
| N15E | 25UB9439 | | USA | 905402 | 25.0 | | | 0 | J |
| 97/05/31-0700 | 97/05/31-0742 | | | NAVSTA | 8.2 | | | | |
| N17Z | KASHIMA | | JPN | 507288 | 469.1 | 16/04 | | 0 | J |
| 97/05/31-0600 | 97/05/31-0750 | | | NL | 59.1 | 16/04 | N | | |
| N15XZ | TAYRONA | | COL | 501794 | 186.9 | | | 0 | N |
| 97/05/30-1700 | 97/05/31-0752 | | | PA | 20.6 | | N | | |
| N19Z | MATSUYUKI | | JPN | 903272 | 426.5 | 14/11 | | 0 | J |
| 97/05/31-0600 | 97/05/31-0850 | | | NL | 44.6 | 15/06 | N | | |
| N19CZ | FANTASIA DEL MAR | | PAN | 195049 | 118.8 | | | | N |
| 97/05/31-0900 | 97/05/31-0852 | | | ISLA | 28.5 | | N | | |

Este reporte es usado para revisar por adelantado la situación de garantías financieras de los buques programados para comenzar a transitar al día siguiente.

El Código de Fondos N significa que el buque no esta autorizado. El Código de Fondos M significa que el buque no está revisado.

LIST OF REGULAR GUARANTEES AS OF 05/13/97
05/13/97

TIME: 8:39

| SIN | ACTIVE | SHIPNAME | GTEE DATE | NORTH TRANS DATE | SOUTH TRANS DATE | BANK | - AGENT | BOUND ETA | ROUND TRIP | TYPE OF GTEE | STAN DING | OPEN BY | TOTAL COUNT | REC NO | TOTAL GTEE DAY |
|----------|--------|--------------------------|-----------|------------------|------------------|--------|-----------|-----------|------------|--------------|-----------|---------|-------------|--------|----------------|
| 769021 | . Y . | AGHIA MARINA | 05/09/97 | // | // | BILBAO | - GATE | N-13 | NO | SJ | | V | 1 | 400 | 4 |
| 743933 | . Y . | AGIOS NIKOLAS | 05/06/97 | // | // | CITI | - FERNIE | N-10 | NO | SJ | | V | 1 | 187 | 7 |
| 233676 | . Y . | AKADEMIKIS ARTOBOLEVSKIS | 05/09/97 | // | // | CITI | - FERNIE | S-15 | NO | SJ | | V | 1 | 427 | 4 |
| 188573 | . Y . | ALBENA | 05/02/97 | // | // | CITI | - FERNIE | C-05 | NO | SL | | V | 1 | 364 | 11 |
| 683647 | . Y . | AMERICA STAR | 05/12/97 | // | // | CHASE | - NL | N-14 | NO | SJ | | V | 1 | 152 | 1 |
| 800058 | . Y . | AN SHUN JIANG | 05/09/97 | // | // | CITI | - COSCO | N-12 | NO | SJ | N | V | 1 | 376 | 4 |
| 238589 | . Y . | ANDROMEDA | 04/24/97 | // | // | BILBAO | - ASA | C-25 | NO | SL | | V | 1 | 357 | 19 |
| * 352225 | . Y . | ANEMONIA | 05/12/97 | // | // | LLOYDS | - ESSO | N-14 | NO | SJ | Y | V | 1 | 219 | 1 |
| 721492 | . Y . | ANNA | 05/12/97 | // | // | CHASE | - NL | S-1 | NO | SJ | | V | 1 | 150 | 1 |
| 724149 | . Y . | ARCADIA | 04/17/97 | // | // | CHASE | - NL | C-21 | NO | SJ | | V | 1 | 80 | 26 |
| * 735388 | . Y . | ARGONISI | 04/22/97 | // | // | DRESDN | - PCSHIP | N-24 | NO | SJ | Y | V | 1 | 7 | 21 |
| 704407 | . Y . | ARIETTA | 04/04/97 | // | // | CITI | - CBF | C-07 | NO | SL | | V | 1 | 304 | 39 |
| 361011 | . Y . | ARTEM | 05/09/97 | // | // | CITI | - CBF | S-12 | NO | SJ | | V | 1 | 302 | 4 |
| 177792 | . Y . | ARTIC GOOSE | 05/06/97 | // | // | LLOYDS | - FERNIE | N-08 | NO | SJ | | V | 1 | 203 | 7 |
| * 264199 | . Y . | ARMEN EVENS STAR | 05/12/97 | // | // | MASTER | - MASTER | S-12 | NO | ST | | V | 1 | 3 | 1 |
| 321541 | . Y . | ATLANTIC SWAN | 05/12/97 | // | // | CITI | - FERNIE | N-17 | NO | SJ | | V | 1 | 121 | 1 |
| 279901 | . Y . | ATLANTIC SOVEREIGN | 05/12/97 | // | // | CITI | - FERNIE | N-17 | NO | SJ | | V | 1 | 122 | 1 |
| 791474 | . Y . | ATON | 05/09/97 | // | // | BILBAO | - ASA | N-12 | NO | SJ | | V | 1 | 383 | 4 |
| 751286 | . Y . | AUSTRALIAN REEFER | 05/12/97 | // | // | LLOYDS | - FERNIE | S-17 | NO | SJ | | V | 1 | 105 | 1 |
| * 371378 | . Y . | BAGGABLES | 05/09/97 | // | // | MASTER | - MASTER | S-12 | NO | ST | N | V | 1 | 435 | 4 |
| * 264776 | . Y . | BALBOA | 04/29/97 | // | // | CITI | - ASA | S-28 | NO | SJ | Y | V | 1 | 6 | 14 |
| 284700 | . Y . | BALSA 42 | 05/12/97 | // | // | LLOYDS | - FERNIE | N-16 | NO | SJ | | V | 1 | 109 | 1 |
| 797502 | . Y . | BALSA 55 | 05/12/97 | // | // | LLOYDS | - FERNIE | S-16 | NO | SJ | | V | 1 | 104 | 1 |
| 748439 | . Y . | BALTIC STAR | 05/09/97 | // | // | BILBAO | - ASA | S-12 | NO | SJ | | V | 1 | 397 | 4 |
| 460072 | . Y . | BALTIC UNIVERSAL | 05/09/97 | // | // | CHASE | - NL | N-12 | NO | SJ | | V | 1 | 415 | 4 |
| 175218 | . Y . | BARGE 102 | 05/07/97 | // | // | LLOYDS | - INCH | S-11 | NO | SJ | | V | 1 | 370 | 8 |
| 284947 | . Y . | BELGORODA | 03/14/97 | // | // | CITI | - FERNIE | S-17 | NO | SJ | | V | 1 | 16 | 60 |
| 301787 | . Y . | BELGUARDIAN | 05/08/97 | // | // | CITI | - FERNIE | S-09 | NO | SJ | | V | 1 | 214 | 5 |
| 717339 | . Y . | BERGEN BAY | 05/09/97 | // | // | LLOYDS | - SAGA | S-11 | NO | SJ | | V | 1 | 222 | 4 |
| 795135 | . Y . | BERNES | 04/04/97 | // | // | CITI | - CBF | C-06 | NO | SL | | V | 1 | 298 | 39 |
| 795135 | . Y . | BERNES | 03/21/97 | // | // | CITI | - CBF | S-24 | NO | SJ | | V | 1 | 365 | 53 |
| 779562 | . Y . | BIBI | 04/17/97 | // | // | CHASE | - TRANSIS | C-19 | NO | SL | | V | 1 | 229 | 26 |

Esta es la fecha en que la garantía fue registrada en la base de datos del archivo maestro de garantías.

Este es el período de tiempo transcurrido entre la fecha de la garantía al día de hoy.

Lista de Garantías Regulares

Reporte de todos los buques con garantías permanentes

PAGE NO. 1
05/13/97

ALL STANDING GUARANTEES VESSEL'S REPORT

| SIN | SHIP NAME | FROM: DATE | BANK | - AGENT | TO: DATE | AMOUNT OF DAYS LEFT | REC NO |
|--------|---------------------|---------------|--------|----------|-------------|------------------------|-----------|
| 302015 | AKADEMIKIS VAVILOVS | 07/01/96 | LLOYDS | - INCH | 06/30/97 | 48 | 536 |
| 338095 | ALBEMARLE ISLAND | 07/01/96 | CITI | - PAS | 06/30/97 | 48 | 388 |
| 736732 | ALDEN W. CLAUSEN | 07/01/96 | CITI | - CHEV | 06/30/97 | 48 | 1 |
| 352225 | ANEMONIA | 07/01/96 | LLOYDS | - ESSO | 06/30/97 | 48 | 446 |
| 133922 | ARABIAN SEA | 07/01/96 | CITI | - PAS | 06/30/97 | 48 | 453 |
| 152706 | ARCO PRUDHOE BAY | 11/15/96 | CITI | - FERNIE | 06/24/97 | 42 | 564 |
| 156035 | ARCO SAG RIVER | 11/15/96 | CITI | - FERNIE | 06/24/97 | 42 | 565 |
| 303780 | ARCTIC OCEAN | 07/01/96 | CITI | - PAS | 06/30/97 | 48 | 205 |
| 735388 | ARGONISI | 01/01/97 | DRESDN | - PCSHI | 06/30/97 | 48 | 614 |
| 780626 | ATLANTIC MERMAID | 07/01/96 | LLOYDS | - INCH | 06/30/97 | 48 | 346 |
| 302503 | ATLANTIC OCEAN | 07/01/96 | CITI | - PAS | 06/30/97 | 48 | 193 |
| 264776 | BALBOA | 07/01/96 | CITI | - ASA | 06/30/97 | 48 | 272 |
| 163465 | BALTIC SEA | 07/01/96 | CITI | - PAS | 06/30/97 | 48 | 87 |
| 339211 | BARRINGTON ISLAND | 07/01/96 | CITI | - PAS | 06/30/97 | 48 | 390 |
| 152848 | BERIN SEA | 07/01/96 | CITI | - PAS | 06/30/97 | 48 | 461 |
| 779405 | BERLIN SENATOR | 07/01/96 | CITI | - OTC | 06/30/97 | 48 | 268 |
| 276278 | BLACK SEA | 07/01/96 | CITI | - PAS | 06/30/97 | 48 | 235 |
| 230855 | BOLIVAR | 07/01/96 | LLOYDS | - INCH | 06/30/97 | 48 | 528 |
| 339580 | BREEDBANK | 06/25/96 | CITI | - FERNIE | 06/24/97 | 42 | 504 |
| 334618 | BREMEN SENATOR | 07/01/96 | CITI | - OTC | 06/30/97 | 48 | 323 |
| 359718 | CALIFORNIA SENATOR | 07/01/96 | CITI | - OTC | 06/30/97 | 48 | 499 |
| 259535 | CAP CORRIENTES | 11/12/96 | LLOYDS | - FERNIE | 06/30/97 | 48 | 552 |
| 745898 | CARLA A. HILLS | 07/01/96 | CITI | - CHEV | 06/30/97 | 48 | 128 |
| 140157 | CELTIC SEA | 07/01/96 | CITI | - PAS | 06/30/97 | 48 | 454 |
| 748137 | CGR MAGELLAN | 11/12/96 | LLOYDS | - FERNIE | 06/30/97 | 48 | 553 |
| 340278 | CHARLES ISLAND | 07/01/96 | CITI | - PAS | 06/30/97 | 48 | 393 |
| 342815 | CHASTINE MAERSK | 07/01/96 | CITI | - MAERSK | 06/30/97 | 48 | 406 |
| 728063 | CHEVRON ARIZONA | 07/01/96 | CITI | - CHEV | 06/30/97 | 48 | 16 |
| 732761 | CHEVRON COLORADO | 07/01/96 | CITI | - CHEV | 06/30/97 | 48 | 18 |
| 729809 | CHEVRON LOUISIANA | 07/01/96 | CITI | - CHEV | 06/30/97 | 48 | 19 |
| 158518 | CHEVRON MISSISSIPPI | 07/01/96 | CITI | - CHEV | 06/30/97 | 48 | 81 |

Este es el período desde que comienza hasta que termina la garantía permanente. Esta garantía usualmente es por un período de seis meses a un año.

Estos son los días que le queda a la garantía. Esta es la fecha en que termina la garantía menos la fecha corriente, hoy.

| SHIP-NAME PREVIOUS-SHIP-NAME AA-REMARKS | SHIP-NO AGENT AGENT-2 | SCHED CALL FAGENT-1 | ETA/ARRVL SHIP-LOC FAGENT-2 | GUAR- ANTORS 1 & 2 | TR DK | FUNDS PORT | FIN |
|---|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------|---------------|-----|
| AKADEMIKIS CLOMEJS | 285731 FERNIE | 816 YKDE | 13-0001E | | Y | N A | N ✓ |
| ALMIRANTE ERASO | 336050 AGENSA | HNRS | 12-1600E | | Y | H A | N ✓ |
| ARETI | 347958 REPIN | 9HDD3 | 13-1755E | | Y | H A | N ✓ |
| CAPITAN CONSTANTE | 344745 HOBCO | 804B C6OQ2 | 12-1130E | | Y | H A | N ✓ |
| DESERT SONG | 763861 FERNIE | P3JV6 | 14-1800E | | Y | H A | N ✓ |
| EL CANEY (LCU-2017) | 904155 NAVSTA | ADMO | 10-2250A AAN | | Y | N A | N ✓ |
| EVER RIGHT | 355542 PA | 3EBU3 | 14-0100E | | Y | H A | N ✓ |
| FENG SHOU | 197416 COSCO | 3EBU3 | 14-1600E | | Y | H A | N ✓ |
| INDUSTRIAL ALLIANCE | 372099 PA | | 14-2080E | | Y | H A | N ✓ |
| LONE SI. | 367532 MAERSK | OMOM2 | 14-1700E | | Y A | H A | N ✓ |
| HING HE | 793647 PA | BRXU | 14-1800E | | Y | H A | N ✓ |
| MORGAN TRADER | 316199 TEXACO | 832 3ENJ8 TEXACO | 15-1835A PANX TEXACO | CITI CITI | Y | N A | N ✓ |
| PETROAZTECA | 716600 CBF | 3FCM7 CBF | 06-0532A ASEA CBF | CITI CITI | N | N A | N ✓ |

Los asistentes de la Sección de Depósitos de Clientes revisan cada buque contra la lista de garantías regulares y garantías permanentes para actualizar los Códigos de Fondos.

06/12/97

PANAMA CANAL - MARINE TRAFFIC CONTROL

F223

PAGE 1

REPORT NO. EZMT1021

VESSELS WITH ACTIVITY FOR 97/06/12 FROM FSUL PANEL (FSULACT)

AS OF 06/12/97
14:48

| SHIPNO | SHIP NAME AGTS. ACCT. REM | ARRPORT INITIALS | TRANSFLAG TERM | ET/ARR TIME LOG DATE/TIME | ET/ARR | FAGENT1 | FAGENT2 | GUARANT1 | GUARANT2 | FUNDS |
|--------|------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------------------|--------|---------|---------|----------|----------|-------|
| 787434 | ACACTA | P VEJ | Y F223 | 97/06/14-0400 97/06/12-0915 | E | | | | | N |
| 336050 | ALMIRANTE ERASO | A VEJ | Y F223 | 97/06/12-1600 97/06/12-0913 | E | | | | | N |
| 365726 | ANGELE NICOLE | P VEJ | Y F223 | 97/06/13-1100 97/06/12-0915 | E | | | | | N |
| 347550 | ARETI | A VEJ | Y F223 | 97/06/13-1755 97/06/12-0913 | E | | | | | N |
| 800821 | CLIPPER FIESTA | P VEJ | Y F223 | 97/06/14-0600 97/06/12-0915 | E | | | | | N |
| 763861 | DESBERT SONG | A VEJ | Y F223 | 97/06/14-1800 97/06/12-0913 | E | | | | | N |
| 349461 | DORADO | P VEJ | Y F223 | 97/06/11-0930 97/06/12-0916 | A | | | | | N |
| 355542 | EVER RIGHT | A VEJ | Y F223 | 97/06/14-0100 97/06/12-0913 | E | | | | | N |
| 720658 | EVRIMEDON | P VEJ | Y F223 | 97/06/14-2300 97/06/12-0916 | E | | | | | N |
| 197416 | FENG SHOU | A VEJ | Y F223 | 97/06/14-1600 97/06/12-0913 | E | | | | | N |
| 504599 | INDEPENDIENTE (CH-54) | P VEJ | Y F223 | 97/06/14-1200 97/06/12-0916 | E | | | | | N |
| 372099 | INDUSTRIAL ALLIANCE | A VEJ | Y F223 | 97/06/14-2000 97/06/12-0913 | E | | | | | N |
| 093696 | ISLAMORADAD | P VEJ | Y F223 | 97/06/14-0700 97/06/12-0916 | E | | | | | N |
| 366226 | J. T. OSGOOD | P VEJ | Y F223 | 97/06/13-1100 97/06/12-0916 | E | | | | | N |
| 796239 | KANAHANA | P VEJ | Y F223 | 97/06/12-1100 97/06/12-0916 | E | | | | | N |
| 800929 | KITE ARROW | P VEJ | Y F223 | 97/06/14-2300 97/06/12-0916 | E | | | | | N |
| 367532 | LONE SIF | A VEJ | Y F223 | 97/06/14-1700 97/06/12-0913 | E | | | | | N |
| 699314 | MARIË H | P VEJ | Y F223 | 97/06/14-1600 97/06/12-0916 | E | | | | | N |
| 793647 | KING HE | A VEJ | Y F223 | 97/06/14-1800 97/06/12-0915 | E | | | | | N |
| 322598 | OLA | A VEJ | Y F223 | 97/06/14-0900 97/06/12-0915 | E | | | | | N |
| 313246 | PANAGIOTIS | P VEJ | Y F223 | 97/06/05-0340 97/06/12-0917 | A | | | | | N |
| 332267 | PETROBULK RADIANCE | A VEJ | Y F223 | 97/06/14-1700 97/06/12-0915 | E | | | | | N |

En este reporte se imprimen todas las actividades efectuadas en la pantalla "Lista Actualizada de Fondos" (FSUL) por las últimas 8 horas. Los asistentes de la Sección de Depósitos de Clientes imprimen este reporte al final del día para archivo y revisiones de auditoría.

Reporte de Buques con Actividad

06/12/97

PANAMA CANAL - MARINE TRAFFIC CONTROL

F223 PAGE 1

REPORT NO. BZMT1021

VESSELS WITH ACTIVITY FOR 97/06/12 FROM FSU PANEL (FSUACT)

AS OF 06/12/97
14:39

| SHIPNO | SHIP NAME AGTS. ACCT. REM | ARRPORT INITIALS | TRANSFLAG TERM | ET/ARR TIME LOG DATE/TIME | ET/ARR | FAGENT1 | FAGENT2 | GUARANT1 | GUARANT2 | FUNDS |
|--------|------------------------------|---------------------|-------------------|------------------------------|--------|---------|---------|----------|----------|-------|
| 182362 | 970610E08173 | VEJ | F223 | 81/73/31-2939 | E | | | | | 7 |
| 353001 | 970611E08276 | VEJ | F223 | 97/06/12-1400 | | | | | | 7 |
| 285731 | AKADEMIKIS CELOMEJS | A | Y | 02/76/71-3991 | E | FERNIE | FERNIE | CITI | CITI | J |
| 336050 | ALMIRANTE ERASO | A | Y | 97/06/12-0735 | E | AGENSA | AGENSA | AGENSA | AGENSA | J |
| 363995 | ANAISAI | P | Y | 97/06/13-0001 | E | CBF | CBF | CITI | CITI | J |
| 365726 | ANGELE NICOLE | P | Y | 97/06/12-1324 | E | AGENSA | AGENSA | AGENSA | AGENSA | J |
| 352179 | ANTHIA | A | Y | 97/06/12-1600 | E | FERNIE | FERNIE | CITI | CITI | J |
| 163465 | BALTIC SEA | P | Y | 97/06/13-0923 | E | PAS | PAS | CITI | CITI | J |
| 689040 | CALYPSO | A | Y | 97/06/13-0400 | E | YCAZA | YCAZA | YCAZA | YCAZA | J |
| 344745 | CAPITAN CONSTANCE | A | Y | 97/06/12-1324 | E | MOSCO | MOSCO | MIDLA | MIDLA | J |
| 680095 | CHIOTISA | P | Y | 97/06/12-1100 | A | XROADS | XROADS | CITI | CITI | J |
| 264504 | COLOMBIA I | P | Y | 97/06/12-1414 | E | PA | PA | BILBAO | BILBAO | J |
| 370762 | CRYSTAL EMERALD | A | Y | 97/06/12-1330 | E | BOH | BOH | DISA | DISA | J |
| 371271 | DAPHNE | P | Y | 97/06/13-0100 | E | FERNIE | FERNIE | CITI | CITI | J |
| 763061 | DESERT SONG | A | Y | 97/06/12-1026 | E | FERNIE | FERNIE | CITI | CITI | J |
| 253413 | DEMITRIS A. | A | Y | 97/06/11-1715 | E | FERNIE | FERNIE | CITI | CITI | J |
| 756768 | EAST TRADER | P | Y | 97/06/12-0905 | E | FERNIE | FERNIE | LLOYDS | LLOYDS | J |
| 717380 | ENTERPRISE | P | Y | 97/06/12-1000 | A | PA | PA | BILBAO | BILBAO | J |
| 757764 | EVER GUEST | P | Y | 97/06/12-0707 | A | PA | PA | CITI | CITI | J |
| 757764 | EVER GUEST | P | Y | 97/06/11-1431 | A | UNIMAR | UNIMAR | CITI | CITI | J |
| 313542 | EVER RIGHT | A | Y | 97/06/12-1324 | E | UNIMAR | UNIMAR | CITI | CITI | J |
| 752410 | ICE ROSE | P | Y | 97/06/14-0100 | E | FERNIE | FERNIE | LLOYDS | LLOYDS | J |
| | | VEJ | F223 | 97/06/12-1044 | | | | | | |
| | | VEJ | F223 | 97/06/15-0300 | | | | | | |
| | | VEJ | F223 | 97/06/12-1331 | | | | | | |

En este reporte se imprimen todas las actividades efectuadas en la pantalla "Actualización de Situación de Fondos" (FSU) por las últimas 8 horas. Los asistentes de la Sección de Depósitos de Clientes imprimen este reporte al final del día para archivos y revisiones de auditoria al igual que revisan los agentes y los garantes.

Reporte de Buques con Actividad

Pantalla de "Buques con Aprobación Pendiente"

MTPI726 SHIPS WITH CLEARANCE PENDING (FUNDSM) F223 970612 14:40:08 PAGE 0001

| SHIP-NAME PREVIOUS-SHIP-NAME AA-REMARKS | SHIP-NO AGENT AGENT-2 | SCHED CALL FAGENT-1 | ETA/ARRVL SHIP-LOC FAGENT-2 | GUAR- ANTORS 1 & 2 | TR DK | FUNDS PORT | PFN |
|---|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------|---------------|-----|
| LA PERLA | 247375 MASTER | NA | 06-0900A PCYC | | Y | M A | |
| EXPLORER | 372056 | | 11-1515A FLATS | | Y | M A | |
| URSA MINOR | 120855 AGENSA | J8KQ | 13-0600E | | M A | M A | |
| BRIJ | 760811 FERNIE | C6DE6 | 14-0200E | | Y | M A | |
| DOCK 1 | 798924 MASTER | | 28-0800A BYC | | Y | M P | |
| DOCK 2 | 798932 MASTER | | 28-0801A BYC | | Y | M P | |
| DOCK 3 | 798941 MASTER | | 28-0802A BYC | | Y | M P | |
| MI SOLE | 800759 MASTER | | 02-0835A PSB | | M | M P | |
| MISTY ISLEA MISTEY ISLEF | 800881 MASTER | | 07-0940A BYC | | Y | M | |
| SHIT ARUBA | 789925 | NA | 12-1130A PDK13 | | M | M P | |
| LAS CRUCES | 295884 SMITHO | NA | 13-1755E | | Y | M P | |
| LAS ROSAS | 148873 AGENSA | 3FWK4 | 14-1500E | | Y | M P | |
| AGNI | 717592 FERNIE | EMUE | 14-1600E | | Y | M P | |

** END OF LIST - 0013 RECORDS SENT

El Código de Fondos M significa
BUQUE NO REVISADO.

06/12/97

PANAMA CANAL - MARINE TRAFFIC CONTROL

F223 PAGE 1

REPORT NO. EZMT0153

SOUTHBOUND TRANSIT (FMGTO) FOR 97/06/11

AS OF 97/06/12
14:00

ARRIVAL PORT: A

| SHIP NAME | SHIP-NO | SHIP LOCATION AA-REMARK | AGENT2 | GUAR-1 GUAR-2 | F-AGENT1 F-AGNET2 | CUSTOMER CUST-2 | BATCH-AND INVOICE-NO | DISPLACE PC-TON | TOLLS \$ AMOUNT |
|--------------------|---------|-------------------------------------|--------|------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|
| BUMBESTI | 785784 | PSEA | | CITI CITI | BOYD BOYD | C5000114 C5000114 | ----- | ----- | ----- |
| MARIA TOPIC | 717142 | PAN /156-3000 | | CHASE CHASE | NL NL | C5000106 C5000106 | ----- | ----- | ----- |
| FORESTAL ESPERANZA | 798720 | PSEA | | IBERO IBERO | PCSHIP PCSHIP | | ----- | ----- | ----- |
| MAERSK STAFFORD | 260495 | PSEA | | CITI CITI | MAERSK MAERSK | C5000114 C5000114 | ----- | ----- | ----- |
| CAPO MELE SECONDO | 800023 | PSEA | | CHASE CHASE | NL NL | C5000106 C5000106 | ----- | ----- | ----- |
| HELLAS | 249203 | PSEA | | BILBAO BILBAO | MM MM | C5006031 C5006031 | ----- | ----- | ----- |
| TERE MOANA | 372129 | BYC C5584884 VICENT BOSSLEY | | MASTER MASTER | MASTER MASTER | | ----- | ----- | ----- |
| VELELLA | 777633 | PHBC C5584850 JERROLD D. CONNERS | | MASTER MASTER | MASTER MASTER | | ----- | ----- | ----- |
| VIRGINIA REEL | 372102 | BYC C5584876 MYRA V. WIJSMULLER | | MASTER MASTER | MASTER MASTER | | ----- | ----- | ----- |
| PATRIARCHE | 353001 | PSEA | | CHASE MASTER | NL MASTER | C5000106 | ----- | ----- | ----- |

Los asistentes de la Sección de Depósitos de Clientes utilizan este reporte para actualizar la base de datos del archivo maestro de garantías (GMFD) con la fecha del tránsito.

Reporte, Tránsito con Rumbo al Sur (FMGTO)

ANEXO N° 3
ENCUESTA DE OPINIÓN

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
CONTABILIDAD

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST - GRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS, CON ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

OBJETIVO

Con esta encuesta se busca determinar si para el año 2000, fecha en que la República de Panamá tendrá el 100% de la administración del Canal, se contará con un sistema que garantice el cobro oportuno de los peajes a los buques que transitan el Canal

En mi calidad de estudiante graduando de la Maestría en Administración de Empresa de la Universidad de Panamá tengo a bien solicitar su cooperación en el desarrollo de la siguiente encuesta. Sus respuestas son de gran importancia y servirán como base de referencia para el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Autoridad del Canal de Panamá que vaya a regir después del año 2000. Sus respuestas serán confidenciales y reportadas en la tesis profesional sin hacer mención de datos personales.

INSTRUCCIONES

- . Lea todo el cuestionario cuidadosamente
- . Marque con una X la respuesta seleccionada

A GENERALIDADES DE LOS USUARIOS**1 Edad**De 20 a 29 años De 30 a 39 años De 40 a 49 años De 50 ó más años **2 Sexo**Masculino Femenino **3 Nivel Académico Alcanzado**Secundaria Universitaria Postgrado **4 Años de experiencia en el manejo de Garantías
Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de**

PanamáMenos de 10 De 10 a 19 De 20 ó más **B SISTEMA DE GARANTIAS FINANCIERAS**

1 ¿Considera usted que el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá es adecuado?

a) Sí b) No

Si respondió No,

explique brevemente por qué _____

2 ¿Considera usted que los controles del Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá son suficientes para asegurar el cobro oportuno de los peajes a los buques que transiten el Canal?

a) Sí b) No

Si respondió No, qué otros controles sugeriría _____

3 ¿Considera usted que el Sistema de Garantías

Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá es eficiente?

a) Sí b) No

4 **¿Como usuario del Sistema, esta usted satisfecho con él?**

a) Sí b) No

Si su respuesta es No, qué cambios sugeriría _____

5 **¿La responsabilidad de administrar el Canal después del año 2000 deberá recaer en**

a) El Gobierno Panameño

b) Una Organización Mixta (Gobierno y Empresa Privada)?

6 **¿Considera usted que la organización que administre el Canal después del año 2000, puede adoptar el actual Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá y seguir operando competitivamente?**

a) Sí b) No

7 **¿Considera usted que los depósitos de garantías**

exigidos a los bancos garantes deben ser consignados en efectivo?

a) Sí b) No

Si respondió No, explique brevemente _____

8 ¿Después del año 2000, los fondos de la organización que administre el Canal deben ser depositados en

a) Bancos Privados

b) Bancos Oficiales

9 ¿Considera usted que la entidad que administre el Canal después del año 2000 podrá prestar servicios al Estado o a Entidades Gubernamentales siempre que medie garantía adecuada de pago?

a) Sí b) No

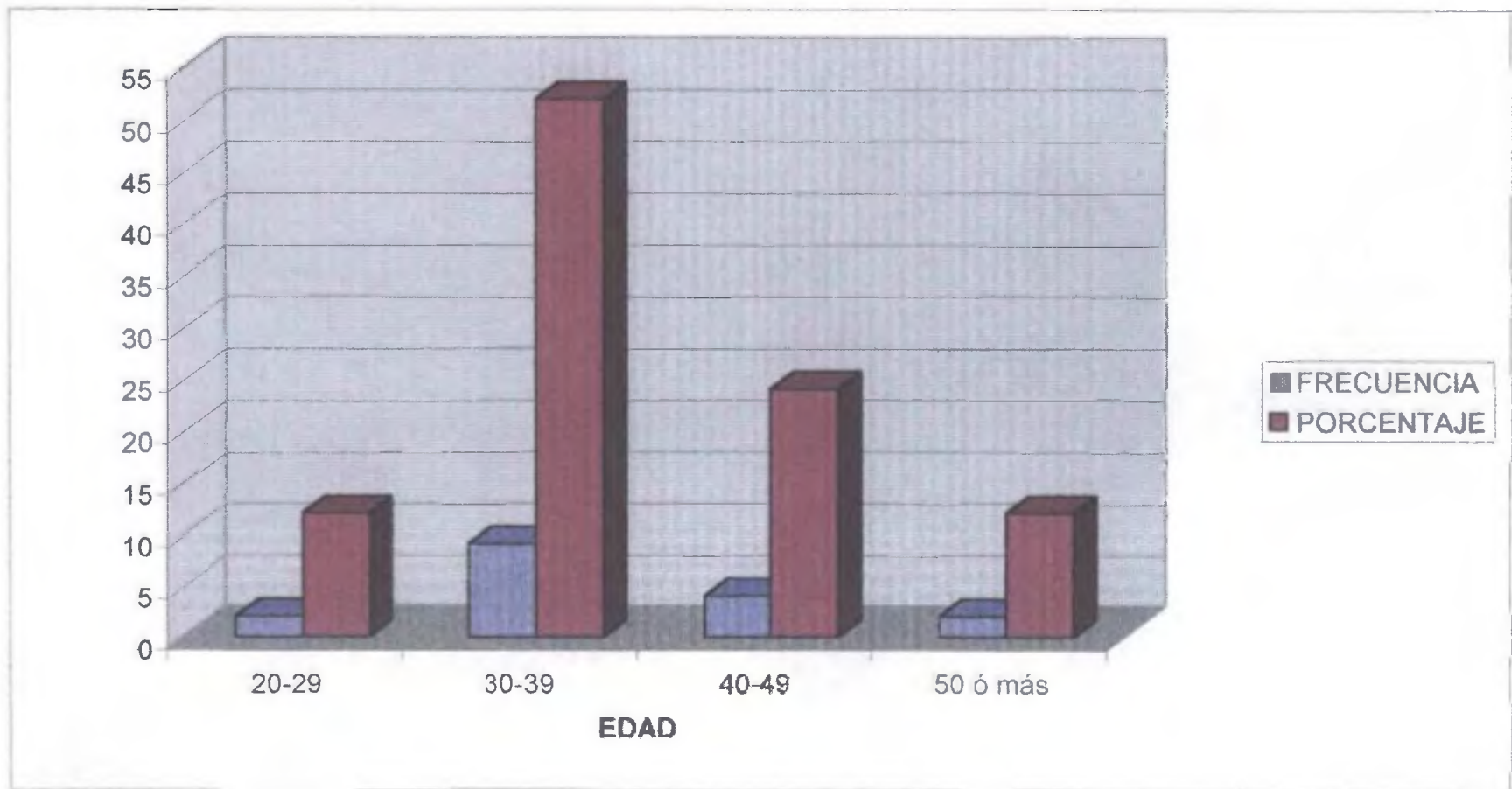
10 ¿Considera usted que la organización que administre el Canal después del año 2000 debe poder contraer préstamos u otro tipo de obligaciones crediticias

a) Sí b) No

ANEXO N° 4
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA -
GRÁFICAS

Gráfica N° 1

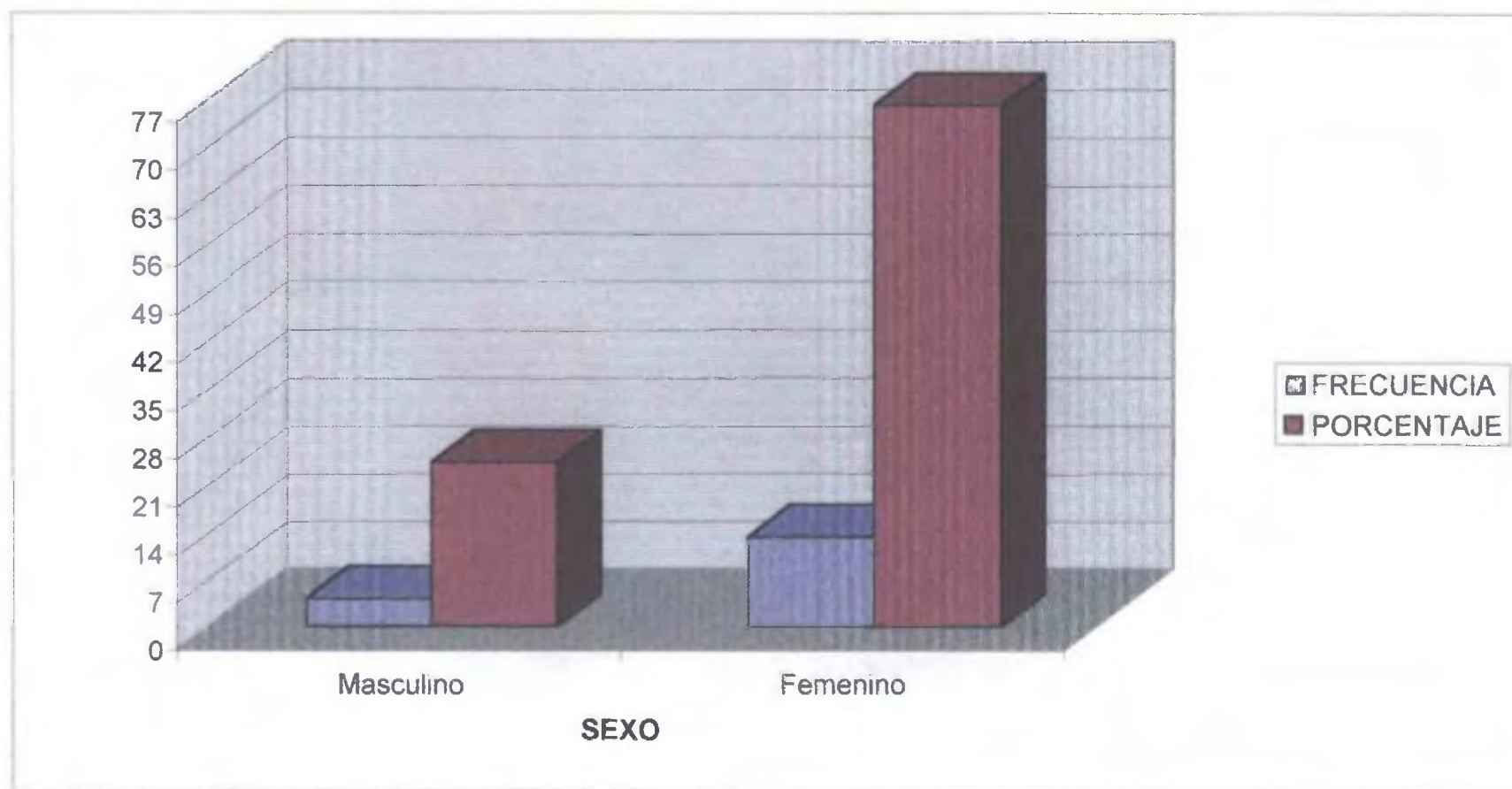
Distribución de la Muestra de acuerdo con la Edad



Fuente: Tabla N° 1

Gráfica N° 2

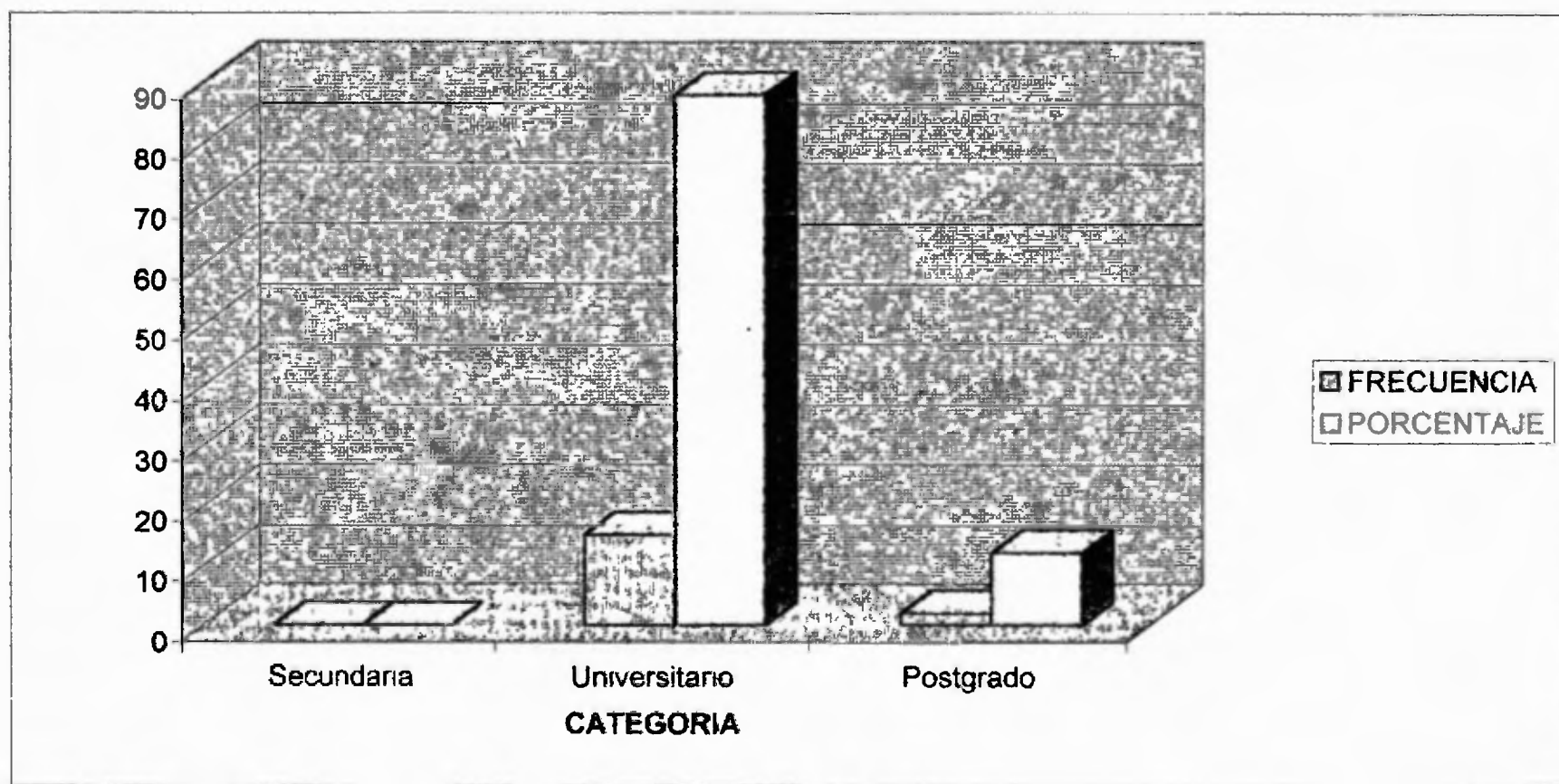
Distribución de la Muestra de Acuerdo con el Sexo



Fuente: Tabla N° 2

Gráfica N° 3

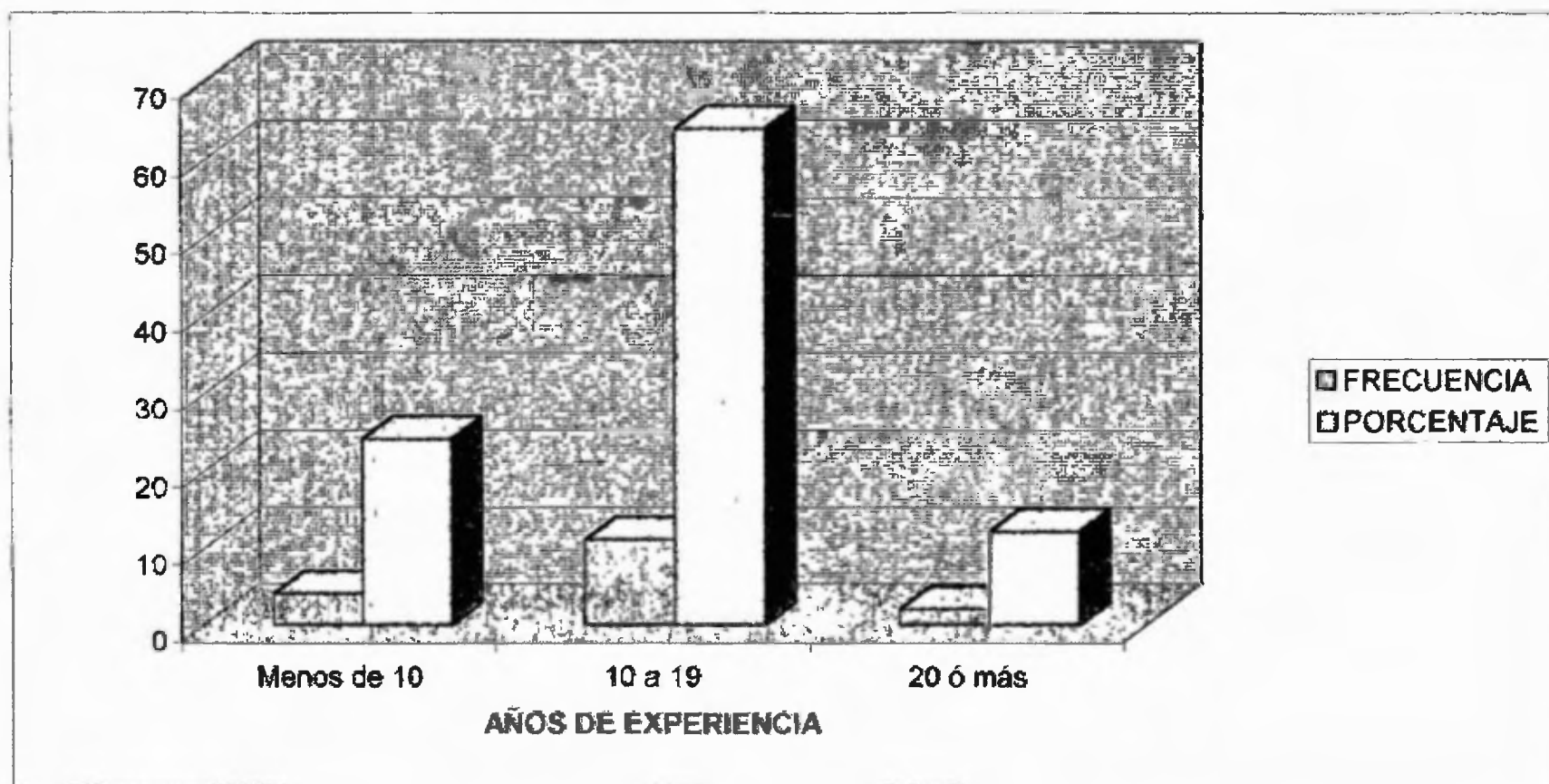
Distribución de la Muestra de Acuerdo con el Nivel Académico Alcanzado



Fuente Tabla N° 3

Gráfica N° 4

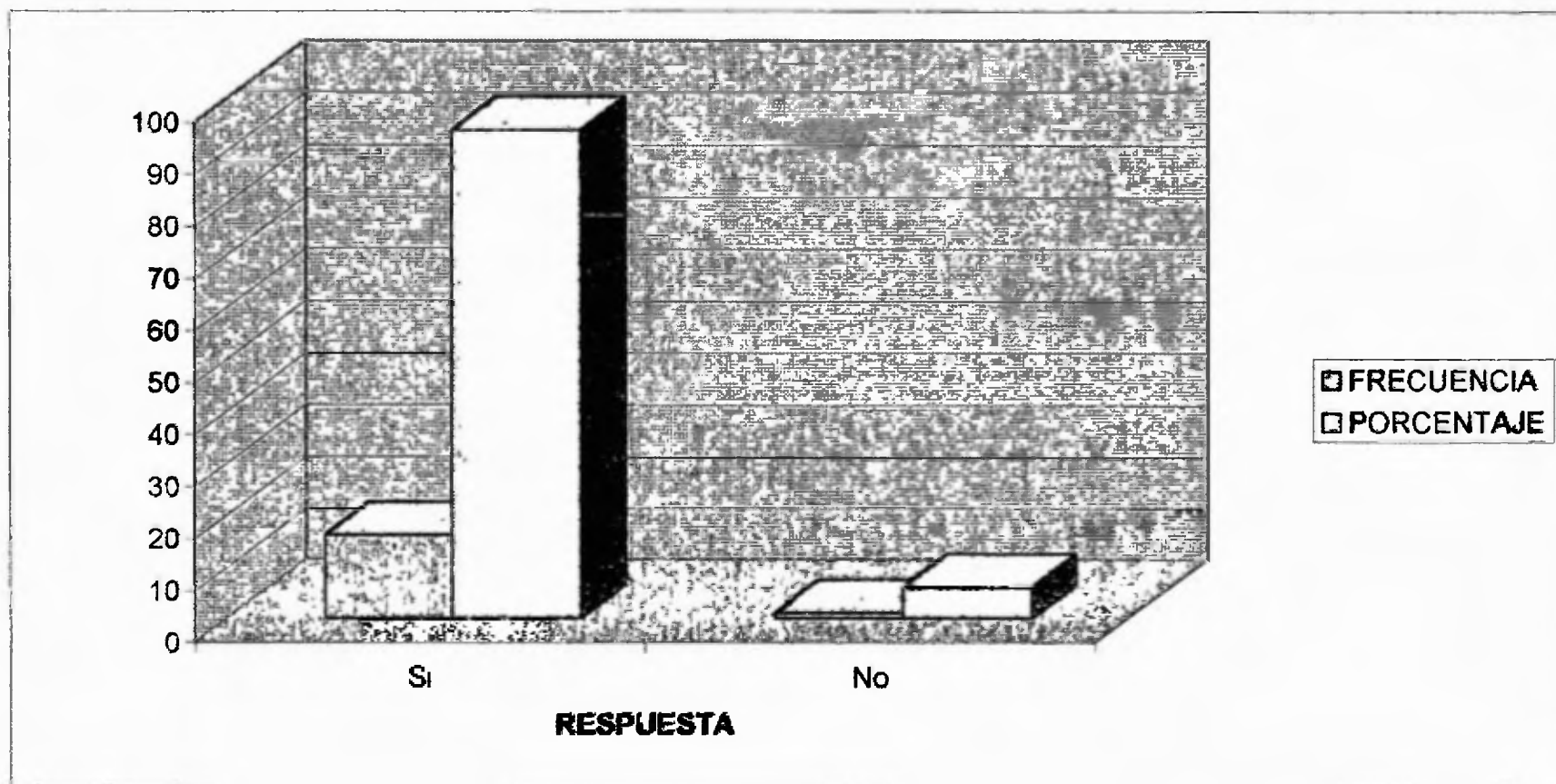
Distribución de la Muestra de Acuerdo con los Años de Experiencia
en el Manejo de Garantías financieras de Peajes de la Comisión del Canal de Panamá



Fuente Tabla N° 4

Gráfica N° 5

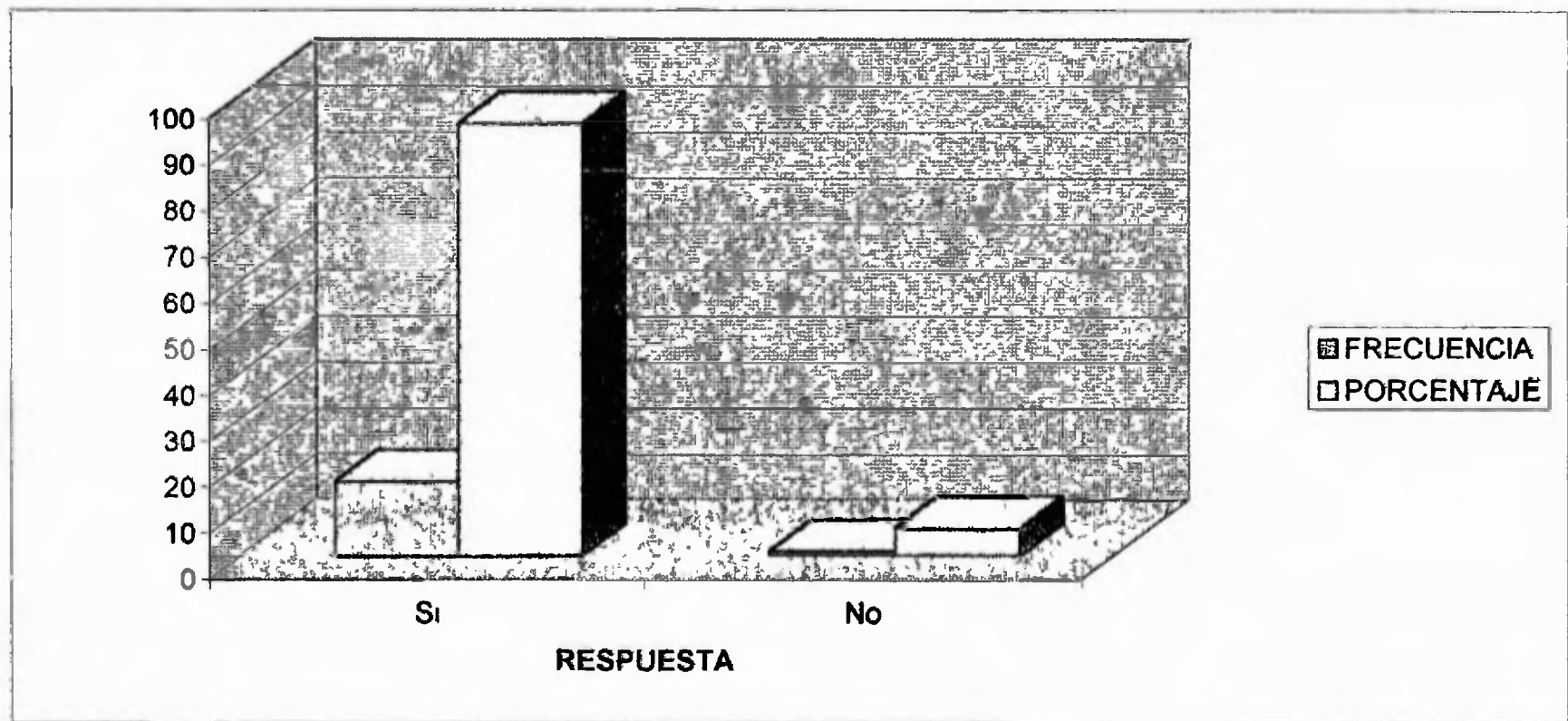
Considera usted que el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá es adecuado?



Fuente Tabla N° 5

Gráfica N° 6

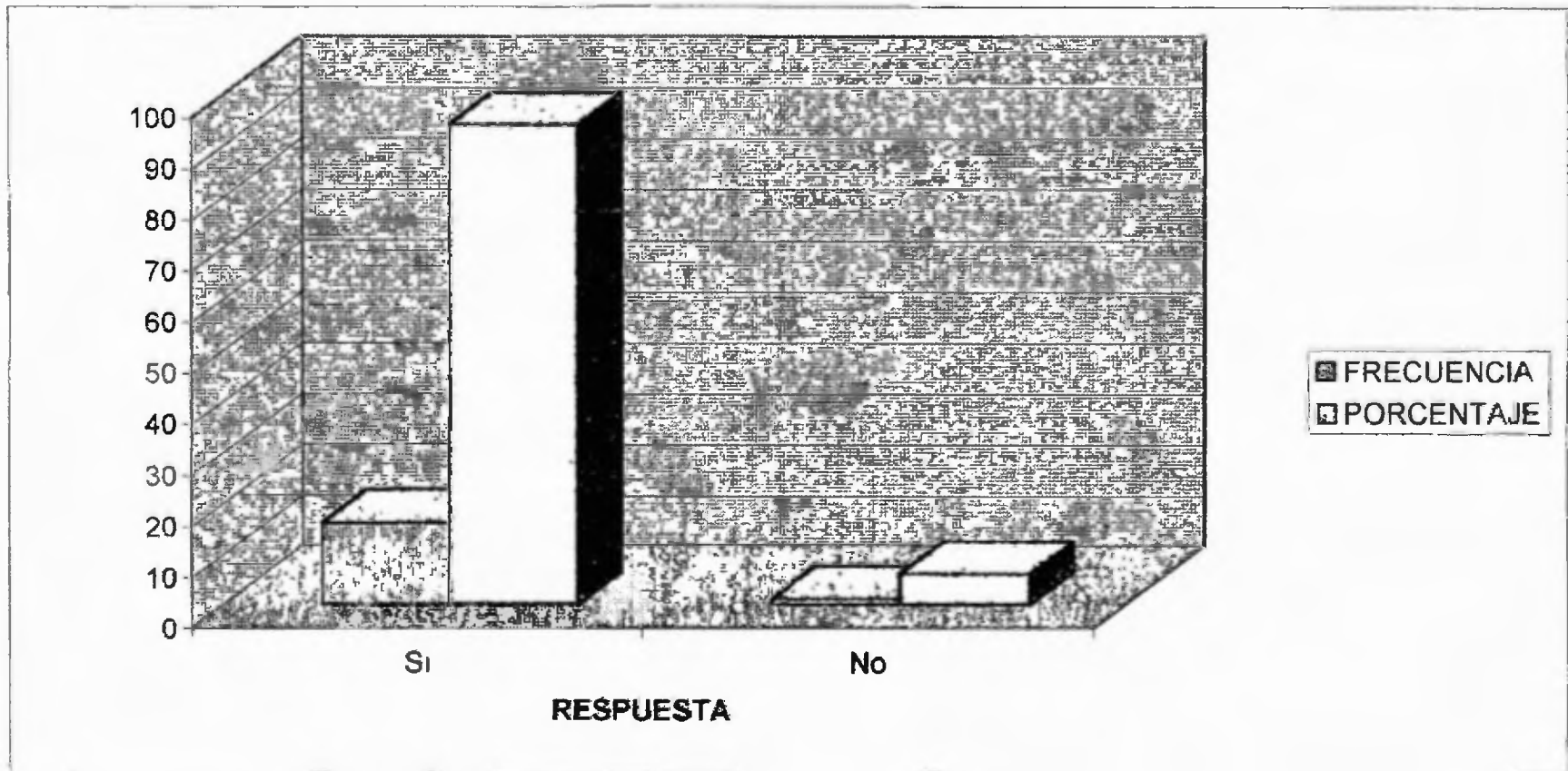
Considera usted que los controles del Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá son suficientes para asegurar el cobro oportuno de los peajes a los buques que transitan el Canal?



Fuente Tabla N° 6

Gráfica N° 7

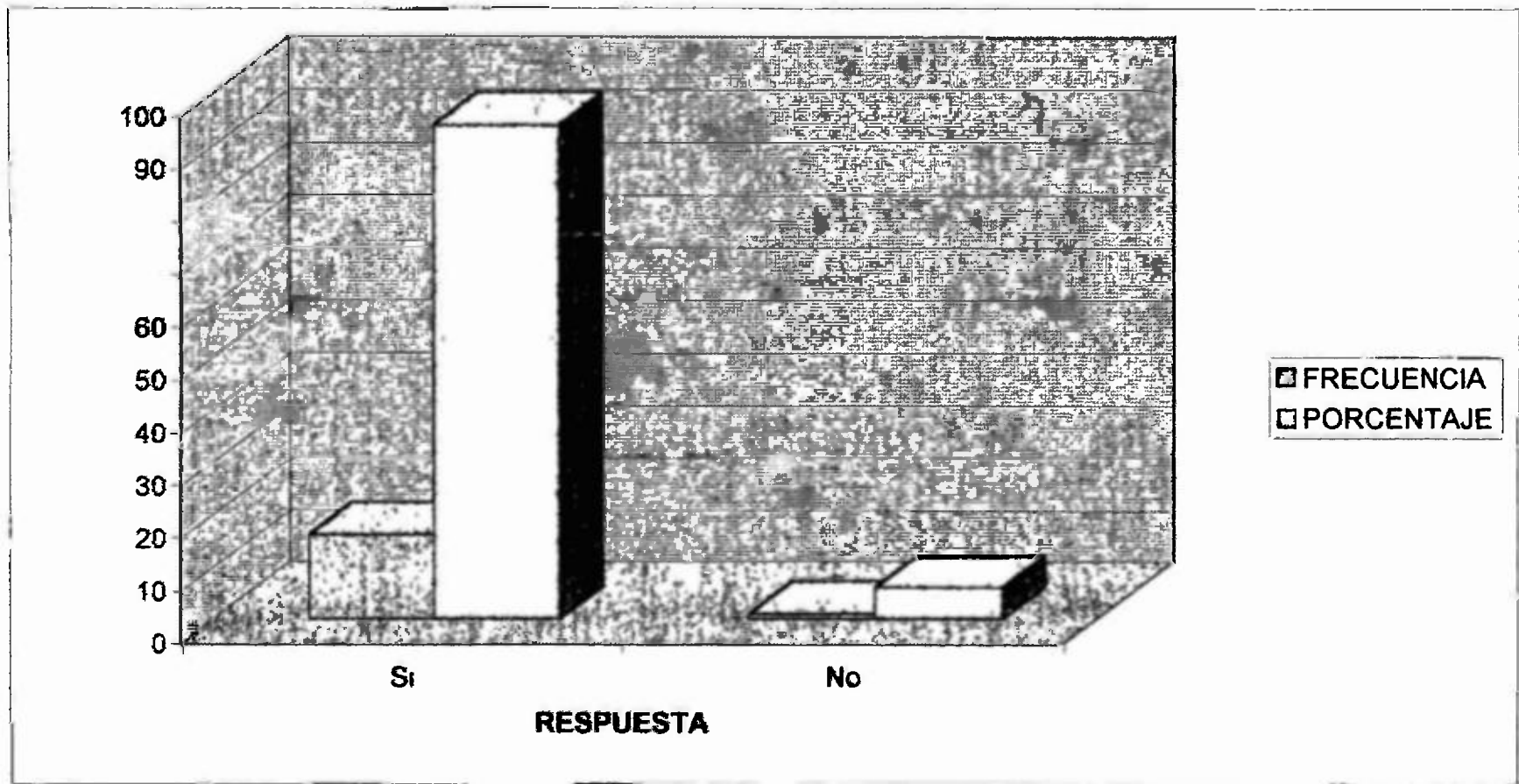
Considera usted que el Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá es eficiente?



Fuente Tabla N° 7

Gráfica N° 8

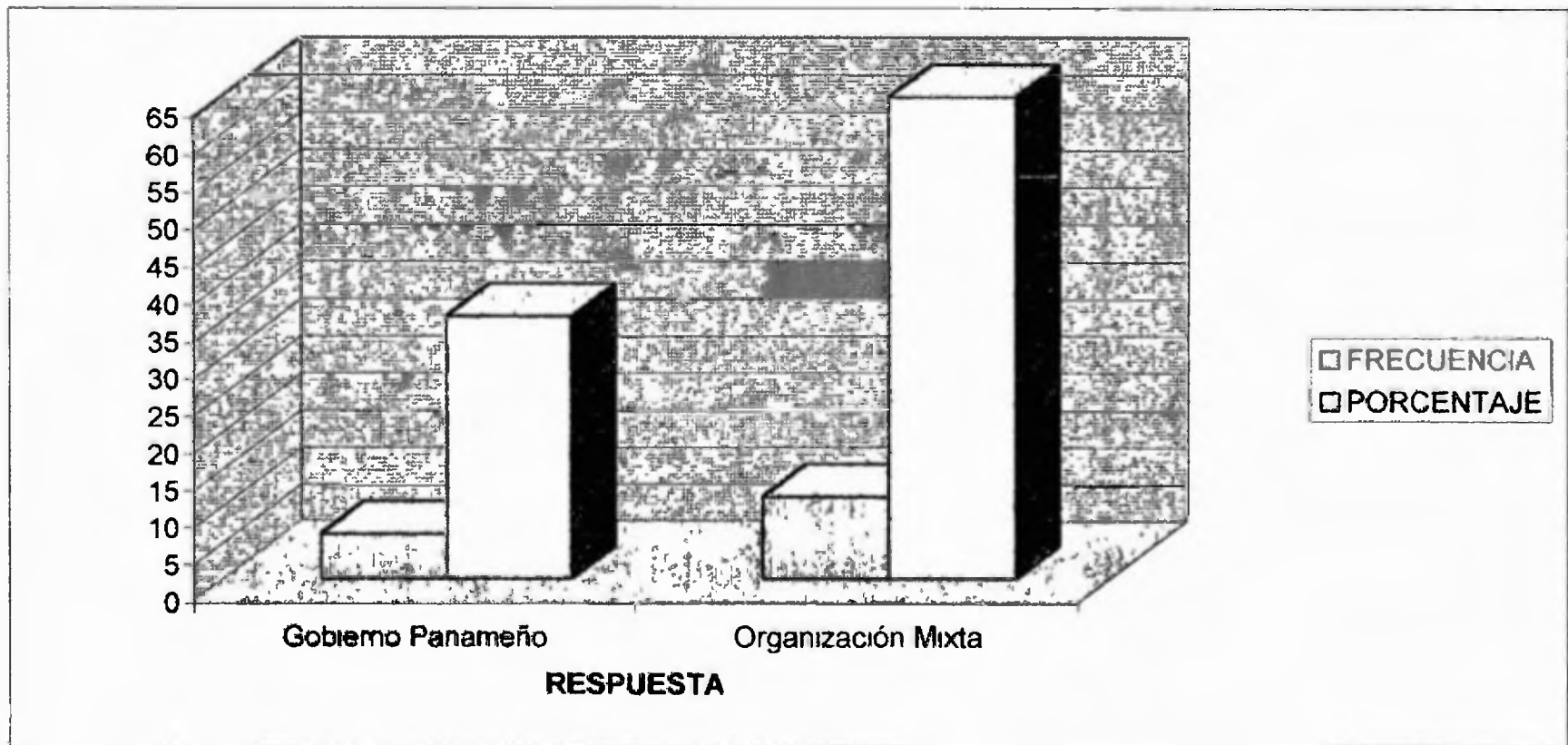
Como usuario del Sistema, esta usted satisfecho con él?



Fuente Tabla N° 8

Gráfica N° 9

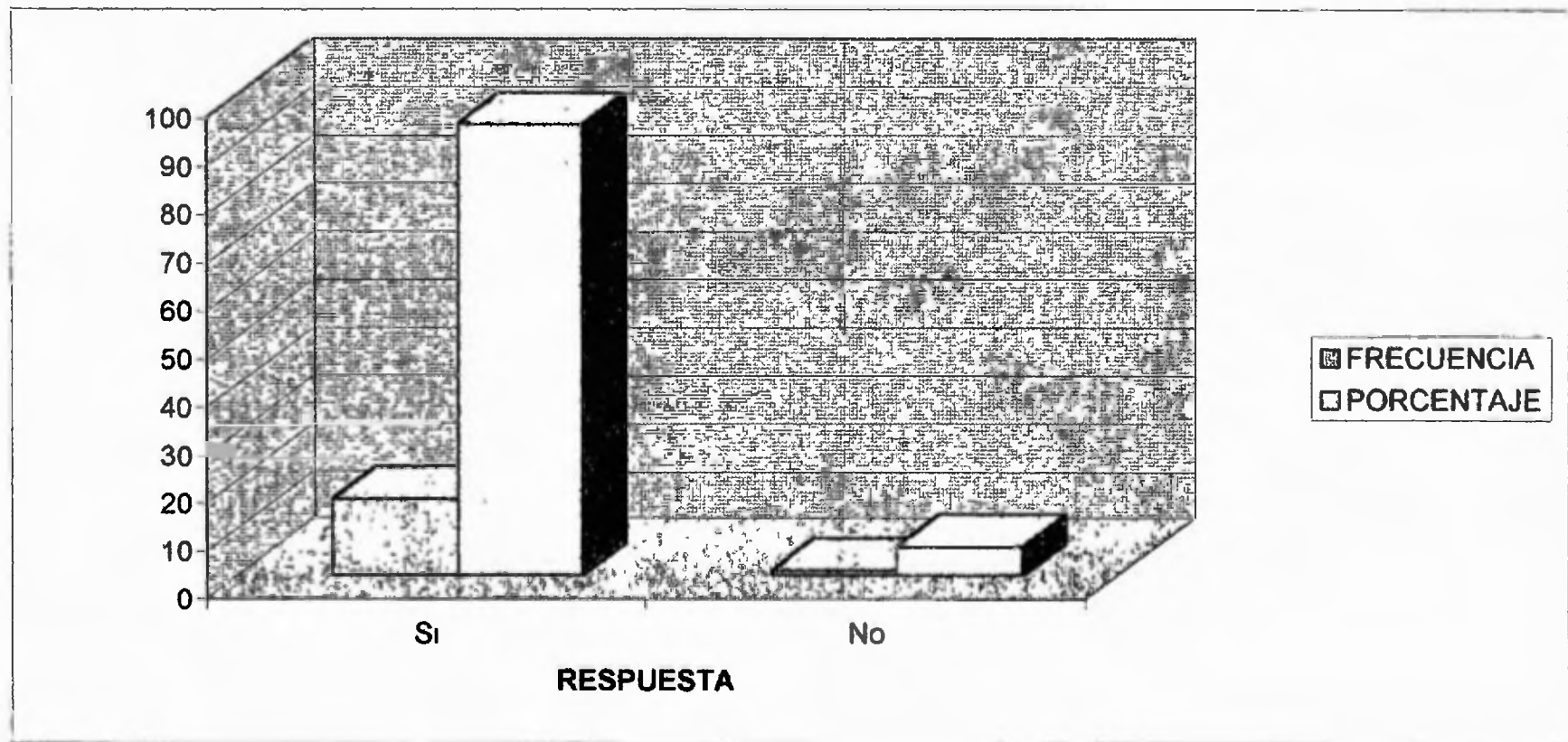
La responsabilidad de Administrar El Canal después del año 2000
deberá recaer en El Gobierno Panameño o en una Organización
Mixta (Gobierno y Empresa Privada)?



Fuente: Tabla N° 9

Gráfica N° 10

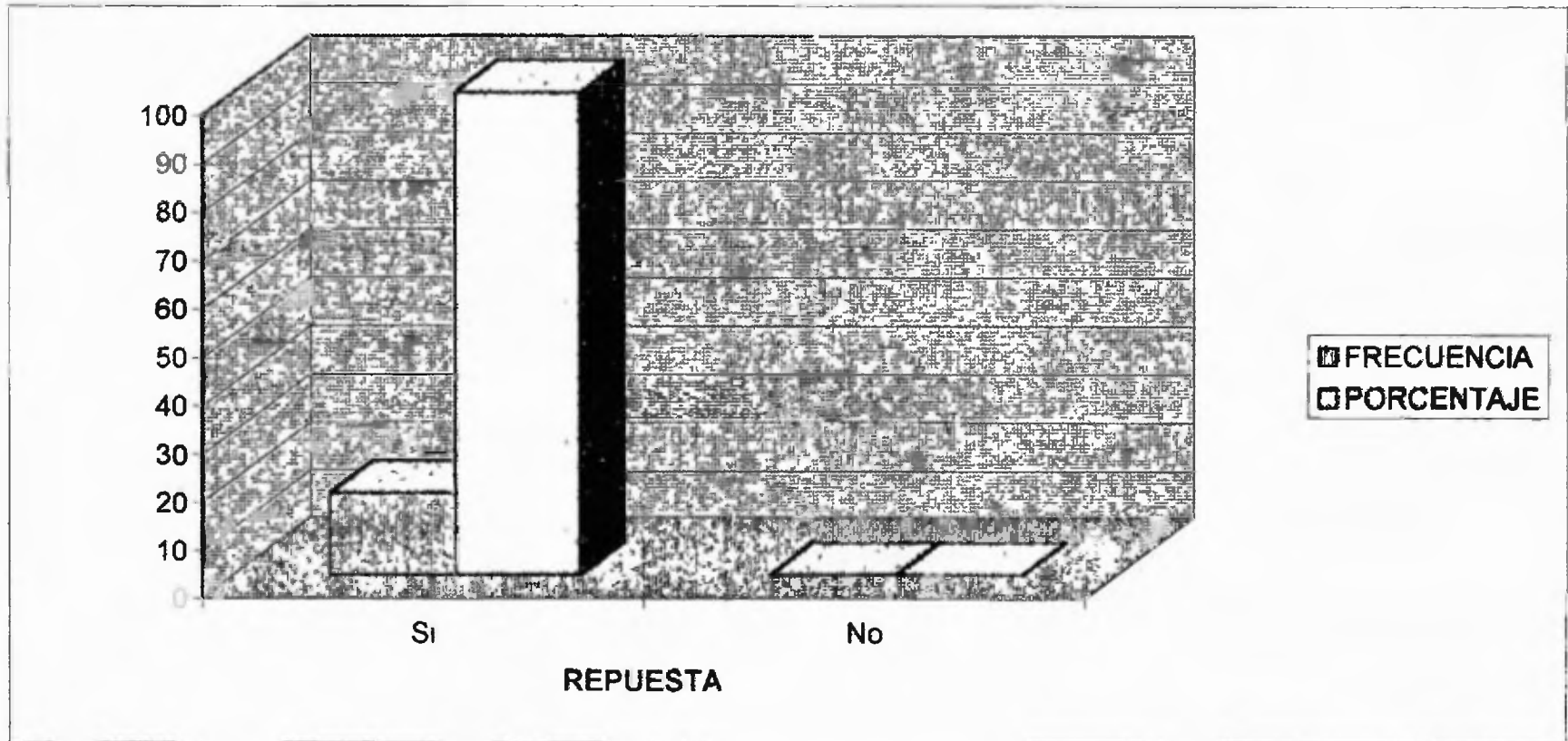
Considera usted que la Organización que administre el Canal después del año 2000, puede adoptar El actual Sistema de Garantías Financieras de los Peajes de la Comisión del Canal de Panamá y seguir operando competitivamente?



Fuente Tabla N° 10

Gráfica N° 11

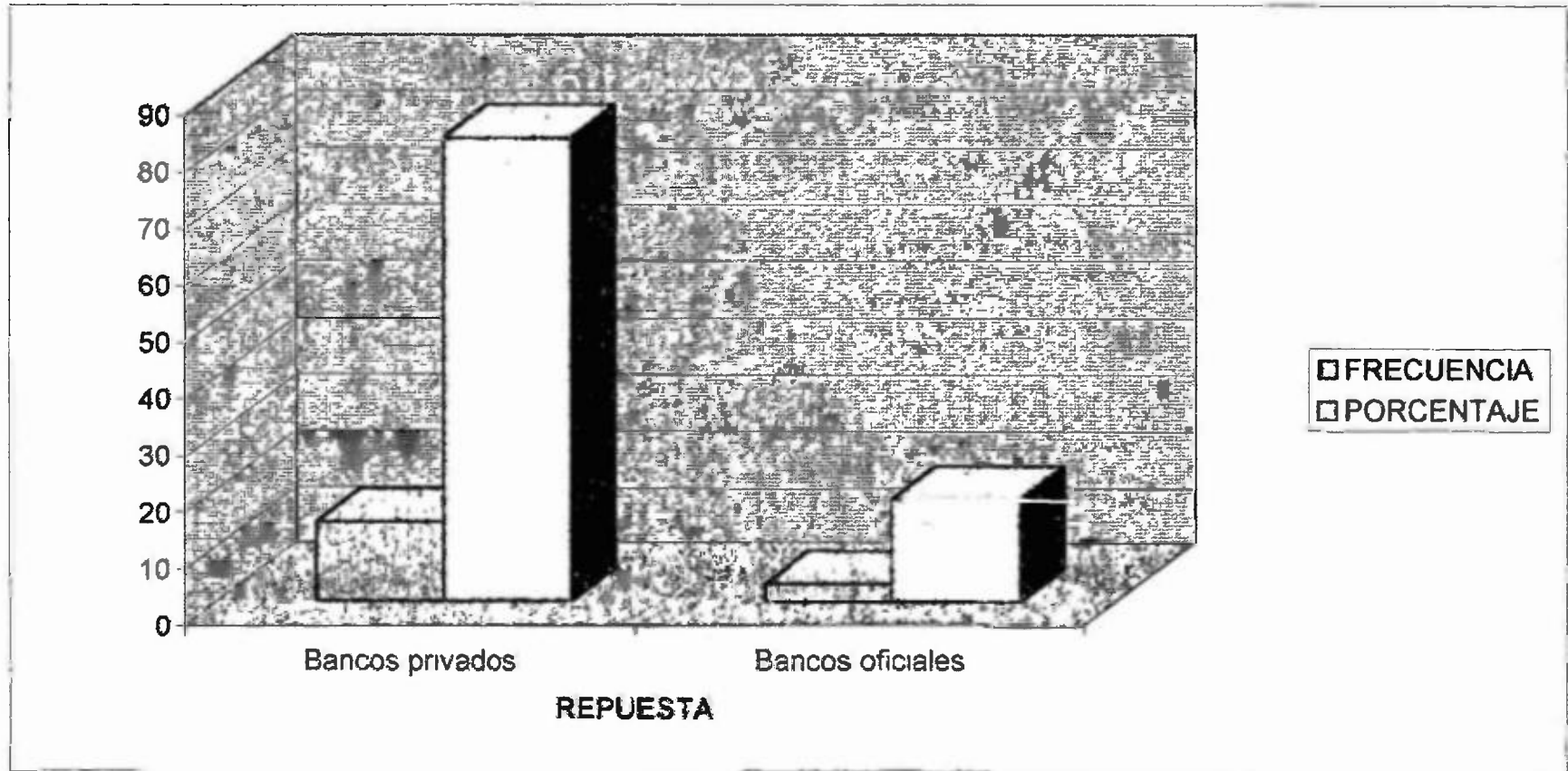
Considera usted que los Depósitos de Garantías exigidos a los Bancos Garantes deben ser consignados en efectivo?



Fuente Tabla N° 11

Gráfica N° 12

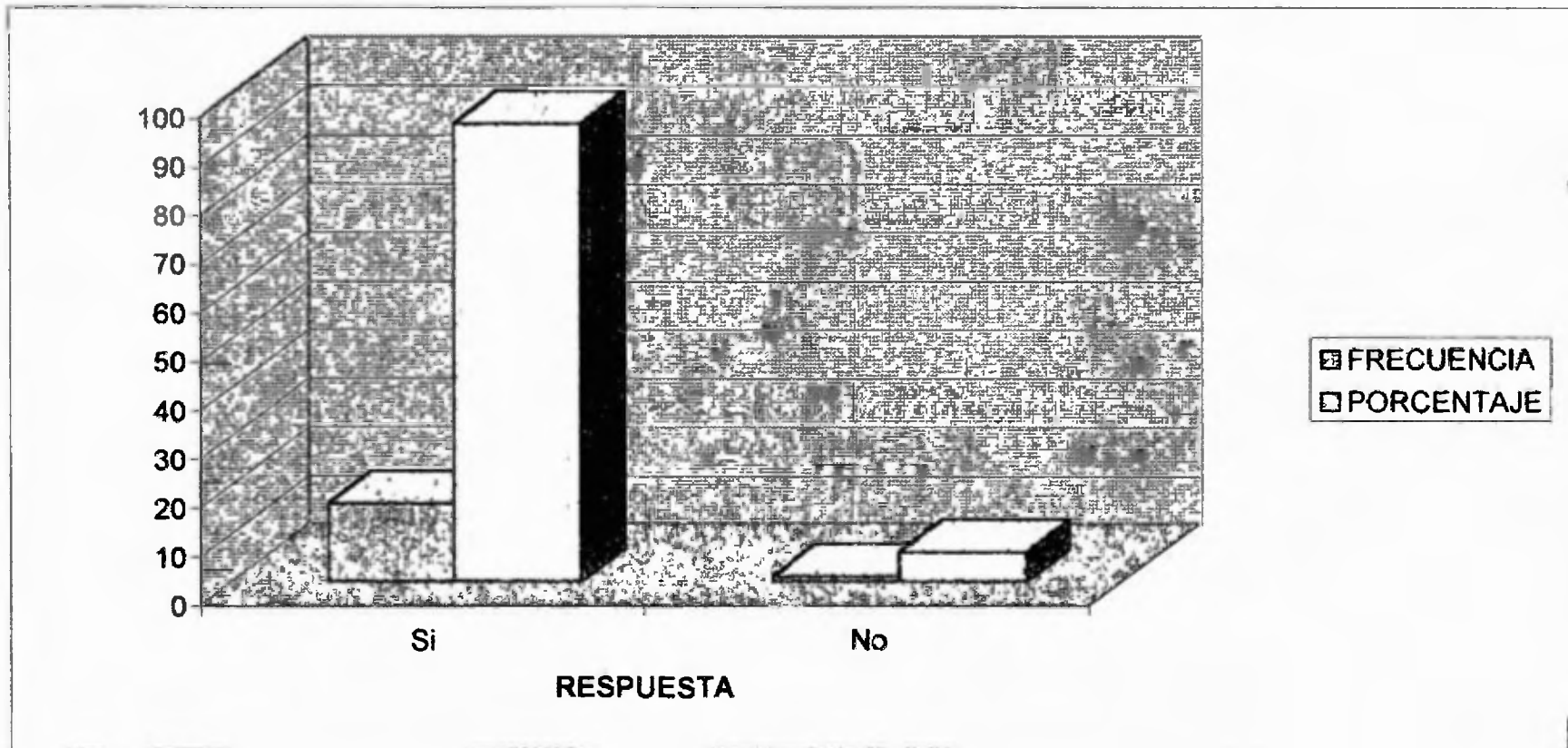
Después del año 2000, los fondos de la Organización que administre el Canal deben ser depositados en Bancos Privados o Bancos Oficiales?



Fuente Tabla N° 12

Gráfica N° 13

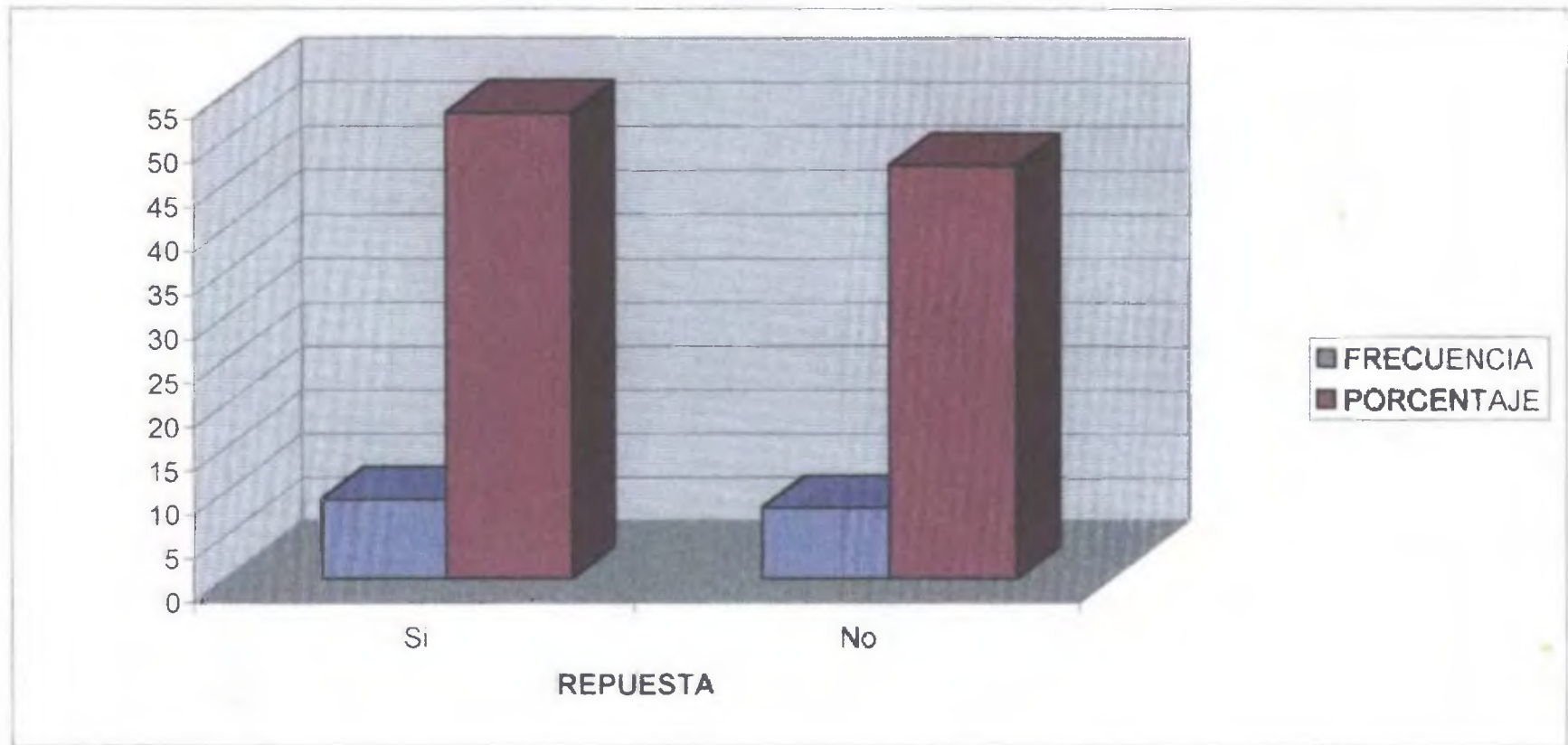
Considera usted que la entidad que administre el Canal después del año 2000 podrá prestar servicios al Estado o a Entidades Gubernamentales siempre que medie garantía adecuada de pago?



Fuente Tabla N° 13

Gráfica N° 14

Considera usted que la organización que administre el Canal después del año 2000 debe poder contraer préstamos u otro tipo de obligaciones crediticias?



Fuente: Tabla N° 14