

Diseño del presupuesto de ingresos y gastos 2025 para Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., Colombia, en cumplimiento del marco normativo y eficiencia en la asignación de recursos

Yenny Viviana León Santos

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Finanzas Públicas.

Director

Álvaro Javier Vargas Villamizar

Magíster en Economía y Desarrollo

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Finanzas Públicas

2025

Contenido

Introducción	13
1. Diseño del presupuesto de ingresos y gastos 2025 para Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., Colombia, en cumplimiento del marco normativo y eficiencia en la asignación de recursos	15
2. Objetivos	15
2.1 Objetivo general	15
2.2 Objetivos específicos	15
3. Justificación	16
4. Planteamiento del problema	18
5. Marco Teórico	21
5.1 Teoría del óptimo de Pareto	22
5.2 Teoría del Presupuesto Público (Musgrave, 1959)	23
5.3 La teoría de la planeación pública	25
6. Fuentes y muestras	28
6.1 Fuentes	28
6.2 Muestra	28
6.2.1 <i>Tamaño de la muestra</i>	29
7. Enfoque	30
8. Marco normativo aplicable a la formulación del presupuesto de ingresos y gastos de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. para el año 2025	31

8.1 Constitución Política	31
8.2 Decreto 111 de 1996, Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el estatuto orgánico del presupuesto	31
8.3 Decreto 115 de 1996, por el cual se establecen normas sobre la elaboración, conformación y ejecución de los presupuestos de las empresas industriales y comerciales del estado y de las sociedades de economía mixta sujetas al régimen de aquellas, dedicadas a actividades no financieras	35
8.4 Decreto 410 de 1971, por el cual se expide el Código de Comercio de Colombia.....	37
8.5 Ley 489 de 1998, por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.....	39
8.6 Ley 819 de 2003, por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones	41
9. Evaluación de ingresos y gastos históricos de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. durante el periodo 2020-2024	44
9.1 Estado de resultados integral del período 2020-2024	45
9.2 Análisis vertical de estados financieros 2020-2024_ Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A.....	47
9.3 Análisis horizontal de Cifras Contables (2020–2024).....	51
9.4 Datos atípicos identificados en los estados de resultados del 2020 -2024 de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A.	55

9.5 Resultados generales de análisis financiero de estados financieros de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A.- 2020-2024	58
<i>9.5.1 Comparativo de crecimiento o decrecimiento de ingresos de actividades ordinarias del período 2020-2024</i>	<i>58</i>
<i>9.5.2 Comportamiento del margen bruto obtenido por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. durante 2020-2024</i>	<i>59</i>
<i>9.5.3 Comportamiento del margen neto obtenido por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. durante 2020-2024</i>	<i>60</i>
<i>9.5.4 Comportamiento de gasto clave generados por la Sociedad de Transporte Ocaña S.A. durante 2020-2024</i>	<i>62</i>
10. Diseño de un modelo presupuestal 2025-2026, alineado con las necesidades operativas y estratégicas de la entidad, asegurando la eficiencia en la asignación de recursos	65
10.1 Glosario con usos	66
10.2 Fundamento metodológico	68
10.3 Proyección de ingresos ordinarios.....	68
10.4 Gasto operativo proyectado.....	69
<i>10.4.1 Gastos de administración y operación.</i>	<i>69</i>
<i>10.4.2 Gastos de venta y distribución.....</i>	<i>70</i>
<i>10.4.3 Gastos financieros</i>	<i>70</i>
<i>10.4.4 Depreciación y mantenimiento (provisionado)</i>	<i>71</i>
<i>10.4.5 Otros gastos</i>	<i>72</i>

10.5 Resumen presupuestal 2025–2026	73
10.6 Indicadores financieros proyectados	74
10.7 Supuestos explícitos del modelo presupuestal 2025–2026	75
10.7.1 Supuestos de inflación	75
10.7.2 Supuestos sobre tarifas	76
10.7.3 Supuestos sobre volúmenes.....	76
10.7.4 Supuestos de eficiencia operativa.....	76
10.7.5 Supuestos financieros	77
10.7.1 Escenario base.....	78
10.7.2 Escenario optimista	78
10.7.3 Escenario conservador	79
10.8 Tabla de sensibilidad del resultado operacional	79
11. Indicadores de gestión para el control y seguimiento del presupuesto durante su ejecución .	82
11.1 Tablero de indicadores.....	82
11.2 Ruta de implementación del tablero de indicadores de gestión para el control y seguimiento del presupuesto	86
11.2.1 Diagnóstico inicial y definición de objetivos.....	86
11.2.2 Selección y formulación de indicadores	86
11.2.3 Diseño y desarrollo del tablero.....	87
11.2.4 Socialización y capacitación.....	87

<i>11.2.5 Implementación y seguimiento piloto</i>	<i>87</i>
<i>11.2.6 Integración al ciclo presupuestal anual.....</i>	<i>88</i>
12. Conclusiones.....	89
13. Recomendaciones	92
Referencias.....	94

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Estado de resultados integral de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., período 2020-2024.</i>	46
Tabla 2. <i>Análisis vertical de estados financieros 2020-2024 _Sociedad Terminal de Transporte de Ocaña S.A. (Cifras en porcentajes % del total de ingresos ordinarios del año respectivo)</i>	47
Tabla 3. <i>Análisis horizontal de Cifras Contables (2020–2024)</i>	51
Tabla 4. <i>Datos atípicos identificados en los estados de resultados del 2020 -2024 de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A.</i>	56
Tabla 5. <i>Comparativo de crecimiento o decrecimiento de ingresos de actividades ordinarias del período 2020-2024</i>	59
Tabla 6. <i>Comportamiento del margen bruto obtenido por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. durante 2020-2024</i>	59
Tabla 7. <i>Comportamiento del margen neto obtenido por la Sociedad de Transporte Ocaña S.A. durante 2020-2024.</i>	61
Tabla 8. <i>Comportamiento de gasto clave generados por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. durante 2020-2024</i>	62
Tabla 9. <i>Proyección de ingresos ordinarios</i>	68
Tabla 10. <i>Gastos de administración y operación</i>	69
Tabla 11. <i>Gastos de venta y distribución 2025-2026</i>	70
Tabla 12. <i>Gastos financieros con proyección a 2025-2026</i>	71
Tabla 13. <i>Depreciación y mantenimiento (provisionado)</i>	72
Tabla 14. <i>Otros gastos</i>	72
Tabla 15. <i>Resumen presupuestal 2025–2026</i>	73

Tabla 16. *Indicadores financieros proyectados*..... 74

Tabla 17. *Tablero de indicadores _ Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A.*..... 83

Resumen

La formulación del presupuesto 2025 para la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. se basa en un marco normativo que incluye la Constitución, los Decretos 111 y 115 de 1996, el Código de Comercio, la Ley 489 de 1998 y la Ley 819 de 2003, los cuales garantizan legalidad, eficiencia y control fiscal. El análisis financiero 2020–2024 reveló fluctuaciones en ingresos y gastos, afectando la rentabilidad, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la planificación. El modelo presupuestal 2025-2026 proyecta ingresos crecientes, reducción de gastos y márgenes mejorados. Para su control, se implementa un tablero de indicadores que monitorea la ejecución y apoya decisiones estratégicas, promoviendo sostenibilidad, transparencia y alineación con los objetivos institucionales.

Palabras clave: presupuesto; análisis financiero; planificación estratégica.

Abstract

The formulation of the 2025 budget for the Ocaña Transport Terminal Company S.A. is based on a regulatory framework that includes the Constitution, Decrees 111 and 115 of 1996, the Commercial Code, Law 489 of 1998, and Law 819 of 2003, which guarantee legality, efficiency, and fiscal control. The 2020–2024 financial analysis revealed fluctuations in revenue and expenses, affecting profitability, highlighting the need to strengthen planning. The 2025–2026 budget model projects increased revenue, reduced expenses, and improved margins. For its control, a dashboard of indicators is implemented to monitor execution and support strategic decisions, promoting sustainability, transparency, and alignment with institutional objectives.

Keywords: budget; financial analysis; strategic planning

Glosario

Presupuesto: el presupuesto es una herramienta de planificación financiera que proyecta y organiza los ingresos y gastos de una entidad durante un período determinado, generalmente un año. Su función principal es prever la disponibilidad de recursos y establecer límites de gasto en función de metas y objetivos institucionales. En el ámbito público o mixto, el presupuesto cumple un papel clave en la transparencia, la eficiencia del gasto y la rendición de cuentas, garantizando que las decisiones financieras se alineen con los planes estratégicos y el marco normativo vigente.

Ingreso: el ingreso representa los recursos económicos que recibe una entidad por concepto de sus actividades principales, como ventas, prestación de servicios, arriendos u otras fuentes. En una sociedad comercial, los ingresos operacionales son vitales para sostener la operación y generar rentabilidad. También pueden existir ingresos no operacionales o extraordinarios, como donaciones o rendimientos financieros. La adecuada identificación y gestión de los ingresos permite evaluar la capacidad financiera y la viabilidad económica de la organización.

Gasto: el gasto se refiere a la salida de recursos económicos que una entidad realiza para cubrir sus operaciones, cumplir obligaciones contractuales o mantener su funcionamiento. Estos pueden clasificarse como gastos operativos, administrativos, financieros o de inversión. Una gestión eficiente del gasto busca que estos se mantengan dentro de los límites presupuestados, que generen valor y que contribuyan a los objetivos institucionales sin comprometer la sostenibilidad financiera.

Sociedad comercial: una sociedad comercial es una persona jurídica conformada por una o más personas naturales o jurídicas, que se asocian para desarrollar actividades económicas con fines de lucro, bajo un régimen legal y contractual determinado. Estas sociedades operan conforme a las reglas del Derecho Privado, según lo establecido en el Código de Comercio, y pueden adoptar

diferentes tipos societarios como sociedades anónimas, limitadas o por acciones simplificadas, entre otras.

Economía mixta: la economía mixta hace referencia a una forma de organización empresarial en la que coexisten el capital público (del Estado o sus entidades) y el capital privado. Las sociedades de economía mixta, autorizadas por la ley, operan bajo normas del Derecho Privado salvo disposiciones especiales, y desarrollan actividades industriales o comerciales. Su naturaleza híbrida permite al Estado participar en sectores estratégicos, promoviendo el interés público con criterios de eficiencia empresarial.

Eficiencia: la eficiencia, en el contexto organizacional y financiero, es la capacidad de una entidad para lograr sus objetivos utilizando la menor cantidad posible de recursos, sin sacrificar la calidad ni el impacto de sus acciones. Implica una adecuada relación entre insumos y resultados, promoviendo el uso racional del presupuesto y el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles. En la gestión pública y de economía mixta, la eficiencia es clave para garantizar la sostenibilidad financiera y la legitimidad institucional.

Indicadores de gestión: los indicadores de gestión son herramientas cuantitativas que permiten medir el desempeño de una organización en relación con sus metas y procesos clave. En el ámbito presupuestal, estos indicadores evalúan aspectos como la ejecución de ingresos y gastos, rentabilidad, eficiencia administrativa y cumplimiento de objetivos estratégicos. Su monitoreo continuo facilita la toma de decisiones, la identificación de desviaciones y la mejora en la gestión institucional, contribuyendo a una mayor transparencia y control.

Introducción

La formulación del presupuesto de ingresos y gastos para la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. en el año 2025 se desarrolló dentro de un sólido marco normativo nacional que garantiza su legalidad, transparencia y eficiencia. Este marco se fundamenta en la Constitución Política, que establece la jerarquía de las leyes orgánicas presupuestales, y se concreta en normativas específicas como el Decreto 111 de 1996, que regula el Estatuto Orgánico del Presupuesto General de la Nación, y el Decreto 115 de 1996, que reglamenta los presupuestos de las empresas industriales, comerciales y de economía mixta.

En cuanto a las disposiciones del Código de Comercio y la Ley 489 de 1998, definen la naturaleza jurídica de las sociedades de economía mixta, mientras que la Ley 819 de 2003 refuerza los principios de responsabilidad, transparencia y control fiscal en estas entidades. Así, el diseño presupuestal para la Terminal de Ocaña se ajustó a un marco normativo riguroso que busca la sostenibilidad financiera y la adecuada gestión pública.

Adicionalmente se realizó evaluación detallada de los ingresos y gastos históricos de la Sociedad Terminal de Transporte de Ocaña S.A. durante el período 2020-2024, con el fin de identificar las principales tendencias y variaciones que han impactado su desempeño financiero; a partir del análisis del estado de resultados integral, se evidenciaron fluctuaciones significativas tanto en las fuentes de ingresos como en los gastos operativos y administrativos, reflejando retos en la eficiencia y sostenibilidad económica de la entidad. Esta revisión permitió sentar las bases para una planificación presupuestal más informada y orientada a la optimización de recursos y la mejora continua.

De igual modo, el diseño del modelo presupuestal para el periodo 2025-2026 de la Sociedad Terminal de Transporte de Ocaña S.A., elaborado a partir del análisis financiero histórico

2020-2024, buscó alinear la planificación presupuestal con las necesidades operativas y estratégicas de la entidad, promoviendo la eficiencia en la asignación de recursos y la sostenibilidad financiera. Además, incorporó proyecciones realistas de ingresos y gastos, así como metas claras para mejorar la rentabilidad y controlar el gasto, en consonancia con el marco normativo vigente y los retos propios del contexto operativo y económico regional.

Por su parte, el control y seguimiento efectivo del presupuesto se consideró clave para asegurar la estabilidad financiera y la eficiencia en la gestión de recursos en la Sociedad Terminal de Transporte de Ocaña S.A., teniendo en cuenta la volatilidad observada en sus resultados financieros durante 2020-2024, por lo que se plantea la implementación de un tablero de indicadores de gestión que permita monitorear en tiempo real la ejecución presupuestal, identificar desviaciones y facilitar la toma de decisiones oportunas. Este sistema integral busca no solo controlar ingresos y gastos, sino también promover la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

1. Diseño del presupuesto de ingresos y gastos 2025 para Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., Colombia, en cumplimiento del marco normativo y eficiencia en la asignación de recursos

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Construir el presupuesto de ingresos y gastos 2025 para Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., Colombia, en cumplimiento del marco normativo y eficiencia en la asignación de recursos.

2.2 Objetivos específicos

Identificar el marco normativo aplicable a la formulación del presupuesto de ingresos y gastos de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. para el año 2025.

Evaluar los ingresos y gastos históricos de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. durante el periodo 2020-2024.

Diseñar un modelo presupuestal alineado con las necesidades operativas y estratégicas de la entidad, asegurando la eficiencia en la asignación de recursos.

Formular indicadores de gestión para el control y seguimiento del presupuesto durante su ejecución.

3. Justificación

El diseño de un presupuesto de ingresos y gastos eficiente es una herramienta esencial para garantizar la sostenibilidad financiera, el cumplimiento normativo y la adecuada prestación de servicios en las empresas de economía mixta (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2019), como la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. En el caso de esta entidad, que desempeña un papel estratégico en la movilidad y desarrollo económico de la región de Ocaña y el Catatumbo (Cámara de Comercio de Ocaña, 2018), contar con un presupuesto bien estructurado es fundamental para responder a las demandas de los usuarios y actores involucrados.

En primer lugar, el cumplimiento del marco normativo colombiano, como lo establecen la Ley 819 de 2003, el Decreto 115 de 1996, Decreto 111 de 1996 y otras disposiciones legales aplicables, requiere que el diseño presupuestal se realice bajo principios de responsabilidad fiscal, transparencia y sostenibilidad (Martínez y Rivera, 2022). Una planificación deficiente no solo comprometería la capacidad operativa de la entidad, sino que también podría derivar en sanciones legales y una pérdida de credibilidad ante los entes de control y la comunidad.

De igual manera, la optimización de los recursos disponibles es un desafío crítico en el contexto actual de restricciones económicas (Alarcón y López, 2022). Diseñar un presupuesto que priorice la eficiencia en la asignación de recursos permitirá a la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. maximizar su impacto positivo, garantizar la calidad de sus servicios y generar un entorno financiero sostenible. Esto incluye mejorar la infraestructura, modernizar los procesos operativos y atender las necesidades crecientes de los usuarios.

Por otro lado, este proyecto contribuye directamente a los objetivos estratégicos de la organización, integrando la planeación presupuestal como una herramienta clave para el logro de metas a corto y largo plazo. Al adoptar metodologías modernas de diseño presupuestal y

proyección financiera, la entidad podrá responder de manera proactiva a los cambios en el entorno económico, regulatorio y social (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, s.f.).

De esta manera, el presente estudio es de gran relevancia para el desarrollo local y regional, ya que el correcto funcionamiento de la terminal de transporte tiene un impacto directo en la conectividad, la economía y la calidad de vida de los habitantes de Ocaña y su área de influencia. Una gestión financiera adecuada no solo beneficia a la organización, sino también a todos los actores involucrados, incluidos los transportadores, comerciantes, usuarios y autoridades locales.

Es así como este proyecto está justificado por su contribución a la eficiencia operativa, el cumplimiento legal y el fortalecimiento de la capacidad institucional de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., en aras de un desarrollo sostenible y equitativo para la región.

4. Planteamiento del problema

La Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., como empresa de economía mixta, enfrenta desafíos significativos en la planificación y ejecución eficiente de su presupuesto de ingresos y gastos. Estos desafíos incluyen el cumplimiento estricto del marco normativo colombiano, como lo establece la Ley 819 de 2003 sobre la responsabilidad fiscal, junto con la necesidad de garantizar una asignación eficiente de los recursos (Contraloría General de Medellín, 2020). Las limitaciones en el manejo de los ingresos propios, las transferencias de recursos públicos y las demandas de los usuarios y operadores del terminal complican la formulación de un presupuesto equilibrado y sostenible.

De acuerdo con lo anterior, la falta de un diseño presupuestal adecuado puede traducirse en ineficiencias operativas, incumplimiento de metas estratégicas y posibles sanciones regulatorias (Vargas y Zavaleta, 2020). Además, una deficiente asignación de recursos podría impactar la calidad de los servicios ofrecidos, la satisfacción de los usuarios y la sostenibilidad financiera de la empresa.

Hasta el momento la Terminal de Transporte de Ocaña no ha diseñado un presupuesto de ingresos y gastos para el año 2025, lo que no ha permitido la alineación con las normativas legales vigentes y principios de eficiencia en la asignación de recursos. De esta manera, no se ha realizado proyección de ingresos y egresos de manera realista en función de los recursos y demandas actuales; no se ha implementado herramientas y metodologías pueden utilizarse para garantizar la eficiencia y transparencia en la asignación de los recursos y no se han aplicado los requisitos normativos y, al mismo tiempo, apoyar los objetivos estratégicos de la organización.

De acuerdo con el panorama descrito, el no disponer de un presupuesto de ingresos y gastos en la Terminal de Transporte Ocaña S.A. no ha permitido mejorar la gestión de sus recursos,

garantizar la sostenibilidad financiera y cumplir con las expectativas de los actores interesados, incluyendo usuarios, empleados y entes de control.

A pesar de su importancia, esta sociedad de economía mixta enfrenta desafíos significativos en la formulación de su presupuesto anual de ingresos y gastos, como son el cumplimiento normativo, porque la elaboración del presupuesto debe alinearse con el marco legal colombiano, especialmente las disposiciones de la Ley 819 de 2003 (Responsabilidad Fiscal), las normas de la Contaduría General de la Nación y las directrices de control fiscal y financiero. Un incumplimiento en este aspecto puede llevar a sanciones legales y comprometer la sostenibilidad institucional.

De igual manera, existe una creciente necesidad de optimizar la distribución de los recursos disponibles para garantizar la sostenibilidad financiera, mantener la calidad del servicio y atender las necesidades de los usuarios, operadores y demás actores del sistema. Las limitaciones en ingresos propios, combinadas con la dependencia de fuentes externas, dificultan el diseño de un presupuesto equilibrado.

Y, la ausencia de un modelo presupuestal adaptado a las condiciones locales y a las proyecciones económicas puede limitar la capacidad de la entidad para alcanzar sus objetivos estratégicos. Esto incluye inversiones en infraestructura, modernización tecnológica y mejora del servicio al usuario.

En este contexto, el presupuesto no solo es un instrumento técnico-financiero, sino también una herramienta estratégica para garantizar el cumplimiento de las metas organizacionales. Sin embargo, el diseño de un presupuesto que integre criterios de eficiencia y cumplimiento normativo sigue siendo un reto importante.

De acuerdo con el panorama expuesto, se formula la pregunta de investigación ¿Cómo diseñar el presupuesto de ingresos y gastos 2025 de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña

S.A. que asegure el cumplimiento del marco normativo vigente y optimice la asignación de recursos, tomando como insumo el análisis financiero del periodo 2020–2024?

5. Marco Teórico

El diseño presupuestal constituye una herramienta fundamental para la planificación financiera y la gestión eficiente de los recursos en las organizaciones, especialmente en entidades de naturaleza pública o de economía mixta como la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. En este contexto, el presupuesto de ingresos y gastos no solo cumple funciones de control y previsión, sino que se configura como un instrumento estratégico que orienta la toma de decisiones, permite alinear los recursos con los objetivos institucionales y asegura el cumplimiento del marco legal vigente.

La elaboración del presupuesto en entidades con participación estatal está regulada por un conjunto de normativas que buscan garantizar la transparencia, la legalidad, la eficiencia y la responsabilidad fiscal. En Colombia, estas disposiciones están contenidas en leyes como la Ley 819 de 2003, el Decreto 111 de 1996 (Estatuto Orgánico del Presupuesto), la Ley 489 de 1998, entre otras, que establecen los principios rectores del sistema presupuestal y la forma en que debe desarrollarse la planeación financiera en entidades públicas y mixtas. El cumplimiento de estas disposiciones es esencial para asegurar una asignación racional de los recursos y la sostenibilidad fiscal de las entidades.

En este marco, el presente capítulo desarrolla las principales categorías teóricas que fundamentan la investigación, abordando corrientes como la teoría del Óptimo Pareto, la teoría del Presupuesto Público de Musgrave (1959) y la teoría de la Planeación Pública, con el fin de alinear el diseño de un presupuesto con las necesidades operativas de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. y con los parámetros establecidos por el Estado colombiano, con el fin de optimizar el uso de los recursos públicos y fortalecer la gestión institucional.

5.1 Teoría del óptimo de Pareto

Vilfredo Pareto, destacado economista y sociólogo del siglo XIX, realizó una de las aportaciones más influyentes al pensamiento económico moderno al desarrollar la teoría de la eficiencia económica o “óptimo de Pareto”. Su propuesta, expuesta rigurosamente en términos técnicos y filosóficos, busca establecer las condiciones bajo las cuales una sociedad alcanza su máximo nivel de bienestar sin perjudicar a ninguno de sus miembros. Esta construcción, conocida como la máxima ofelinidad, describe un estado ideal en el que no es posible mejorar la situación de un individuo sin empeorar la de otro. (Bustamante, 2017).

De acuerdo con Carreras (1992), la lógica del criterio paretiano ha sido fundamental en la evaluación de políticas públicas, reformas económicas y decisiones de asignación de recursos. En términos prácticos, una medida se considera una mejora paretiana si al menos un individuo se beneficia y ninguno resulta perjudicado. En este sentido, la eficiencia paretiana no implica necesariamente una distribución equitativa de los recursos, sino más bien una asignación tal que no se pueda mejorar la condición de alguien sin dañar la de otro.

Un aspecto clave en el pensamiento de Pareto es su neutralidad respecto a la equidad. Mientras que otros enfoques económicos y sociales han tratado de conjugar eficiencia con justicia distributiva, Pareto evitó deliberadamente formular juicios de valor sobre cómo deberían repartirse los bienes o ingresos. Su enfoque es metodológicamente objetivo: busca dotar de fundamentos sólidos a una teoría del bienestar colectivo sin inmiscuirse en consideraciones normativas sobre la redistribución de la riqueza. Esto lo diferencia de corrientes posteriores que incorporan explícitamente nociones de justicia social o utilitarismo. (Reyes y Franklin, 2014).

No obstante, esta postura ha suscitado críticas y debates. La neutralidad paretiana puede resultar insuficiente en contextos donde existen desigualdades estructurales profundas. Una

política que mejore la situación de algunos sin afectar a otros puede ser técnicamente eficiente, pero éticamente cuestionable si mantiene o incluso amplifica la concentración de riqueza. En este punto, es importante diferenciar entre eficiencia y equidad: la primera se refiere al uso óptimo de los recursos, mientras que la segunda alude a cómo se distribuyen los beneficios derivados de ese uso. (Carreras, 1992).

De esta manera, el criterio de Pareto continúa siendo una herramienta clave para el análisis económico, especialmente en la evaluación de políticas públicas. Su valor radica en la claridad con que delimita los márgenes de mejora social sin daño individual. Sin embargo, su limitación es también evidente: no ofrece respuestas sobre cómo deben organizarse las sociedades en función de la justicia o la igualdad. Para ello, es necesario complementar la visión paretiana con enfoques que incorporen la equidad como principio normativo central. Así, eficiencia y equidad podrían caminar juntas hacia un desarrollo más justo y sostenible. (Bustamante, 2017).

El criterio de Pareto puede emplearse para determinar si una propuesta de cambio en política supondría o no una mejora. El concepto de equidad se refiere a la forma en que se distribuyen los bienes entre los individuos, entre los distintos factores de producción, áreas geográficas o cualquier otro denominador que se desee. Sin embargo, Pareto no puso en cuestión la redistribución de la riqueza, ni se preocupó por el máximo de satisfacción. Trató de elaborar un óptimo colectivo y dotarlo de una base sólida y rigurosa. (Carreras, 1992).

5.2 Teoría del Presupuesto Público (Musgrave, 1959)

En 1959, Richard Musgrave marcó un hito en la evolución de la teoría neoclásica de la Hacienda Pública al establecer una clasificación funcional del papel económico del Estado, distinguiendo tres funciones clave: asignación, redistribución y estabilización. Esta propuesta no

solo estructuró el análisis del gasto público, sino que permitió delimitar con mayor precisión el alcance de la intervención estatal en la economía. En particular, la función de asignación se orienta a corregir fallos de mercado mediante la provisión eficiente de bienes públicos, sin interferir en las decisiones relacionadas con la equidad (redistribución) ni con el control macroeconómico (estabilización). (Jiménez, s.f.).

Al separar conceptualmente la asignación de los aspectos redistributivos, Musgrave (1959) sienta las bases para un modelo de asignación óptima, donde la eficiencia en la provisión de bienes y servicios públicos se convierte en un objetivo independiente, susceptible de análisis técnico y racional. Esta distinción ha tenido profundas implicaciones teóricas y prácticas, al facilitar la formulación de políticas públicas más especializadas y coherentes con los objetivos particulares de cada función estatal. (Jiménez, s.f.).

La incorporación del concepto de necesidades preferentes e indeseables en la obra de Musgrave (1959) representa una innovación crucial en la teoría de la Hacienda Pública, al introducir criterios valorativos en la provisión de bienes por parte del Estado. A través de los bienes de mérito y de demérito, Musgrave (1959) justifica intervenciones públicas que buscan orientar el consumo individual hacia lo socialmente deseable como la educación o la salud o desincentivar prácticas perjudiciales como el consumo de tabaco o alcohol. Esta perspectiva, sin embargo, implica una tensión significativa con el principio de soberanía individual, pilar fundamental del pensamiento neoclásico. Al adoptar un enfoque paternalista, el Estado asume una postura activa en la determinación de lo que los ciudadanos *deberían* consumir, incluso en contra de sus preferencias reveladas en el mercado. Esta renuncia parcial a la soberanía del consumidor pone en evidencia los límites de la racionalidad individual y abre el debate sobre la legitimidad y el alcance de las decisiones estatales que buscan proteger el bienestar colectivo, aun a costa de restringir la

autonomía personal. En la práctica, este enfoque ha dado sustento a muchas políticas públicas contemporáneas, que se fundamentan más en juicios normativos sobre el bienestar social que en la neutralidad del mercado. (Braña, 2004).

5.3 La teoría de la planeación pública

La planeación pública se ha consolidado como una de las herramientas fundamentales del Estado moderno para orientar el desarrollo económico, social y territorial. Desde una perspectiva teórica, esta se fundamenta en la necesidad de prever, organizar y coordinar las acciones gubernamentales para alcanzar objetivos colectivos, optimizar recursos y garantizar el bienestar general. (Teixeira, 2025).

A través de la planeación, los gobiernos pueden superar la improvisación, responder a las necesidades ciudadanas y corregir las fallas del mercado. Sin embargo, más allá de su carácter técnico, la planeación pública implica decisiones políticas que revelan visiones del desarrollo, prioridades sociales y formas de entender la equidad. Por tanto, es válido afirmar que la planeación pública, lejos de ser un proceso neutro, es una construcción deliberada que debe orientarse a la transformación estructural y no solo a la gestión eficiente. (Teixeira, 2025).

En primer lugar, la planeación pública se fundamenta en principios como la racionalidad, la participación, la previsión y la coordinación. Estos principios permiten que las instituciones del Estado anticipen escenarios, definan metas a corto, mediano y largo plazo, y alineen políticas, programas y presupuestos en torno a un proyecto de sociedad. En contextos como América Latina, donde históricamente ha predominado la desarticulación entre los niveles de gobierno y la desigualdad social, la planeación adquiere un carácter estratégico para garantizar que las

decisiones públicas respondan a un diagnóstico realista y a intereses colectivos, no simplemente a los intereses de élites o a coyunturas políticas. (Andrade y Pérez, 2024).

Además, la planeación pública permite avanzar hacia una gobernanza más democrática cuando incorpora mecanismos participativos en su diseño y ejecución. La inclusión de comunidades, organizaciones sociales, gremios y otros actores en los procesos de planeación fortalece la legitimidad de las políticas y contribuye a una distribución más equitativa del poder. Así, se supera la visión tecnocrática de la planeación como un proceso exclusivo de expertos, reconociendo que el conocimiento local y la experiencia ciudadana son fundamentales para construir soluciones pertinentes y sostenibles. (Universidad Andina Simón Bolívar, 2019).

No obstante, uno de los principales retos que enfrenta la teoría de la planeación pública es el riesgo de que se convierta en un ejercicio formalista y desconectado de la realidad. En muchos casos, los planes de desarrollo o estrategias institucionales se elaboran como requisitos legales, pero carecen de articulación con la capacidad real del Estado para ejecutarlos. Esta desconexión debilita la confianza en las instituciones y alimenta la percepción de que la planeación es meramente decorativa. Por ello, es fundamental que la planeación pública esté acompañada de capacidades técnicas, presupuestales y políticas que permitan su implementación efectiva. (Lopera, 2014).

Por otro lado, desde una postura crítica, se puede argumentar que la planeación pública debe asumir un papel transformador en contextos marcados por desigualdades estructurales. No basta con planear para administrar mejor lo existente; se requiere planear para cambiar las condiciones que perpetúan la exclusión, la pobreza y la injusticia social. En este sentido, la planeación debe ser también una herramienta de lucha contra la inequidad, el centralismo y la marginalización de territorios y poblaciones. (Fernández, 2016).

De esta manera, la teoría de la planeación pública no solo ofrece un marco técnico para la gestión gubernamental, sino que constituye un instrumento político con capacidad para orientar el desarrollo hacia una mayor equidad. Su efectividad depende del compromiso de los gobiernos con la participación ciudadana, la articulación interinstitucional y la voluntad de transformar estructuras que limitan el bienestar colectivo. En última instancia, una planeación pública eficaz es aquella que, más que administrar el presente, construye un futuro incluyente y sostenible para todos. (Cassetti y Paredes, 2019).

6. Fuentes y muestras

6.1 Fuentes

Para el desarrollo del proyecto *Diseño del presupuesto de ingresos y gastos 2025 para la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., Colombia, en cumplimiento del marco normativo y eficiencia en la asignación de recursos*, se utilizaron fuentes primarias y secundarias que proporcionarían una base sólida para el análisis y diseño presupuestal. Estas fuentes han sido las normativas vigentes, normas de la Contaduría General de la Nación y reglamentos internos de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A.; de igual forma, fuentes estadísticas y de referencia económica, como han sido informes financieros históricos de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. Documentos que contienen información sobre los ingresos, gastos y resultados financieros de años anteriores.

De igual modo, se acudió a fuentes digitales y portales especializados requeridos para el desarrollo del objetivo general planteado y los respectivos objetivos específicos. Entre estas fuentes figuran recursos actualizados sobre normas contables y presupuestales, página oficial de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. y bases de datos académicas. Plataformas como Scopus, Google Scholar y Redalyc para acceder a investigaciones relacionadas con la gestión presupuestal y financiera en el sector público.

6.2 Muestra

Se revisó diversidad de artículos científicos, informes y documentos institucionales relacionados con el tema de la presente investigación, realizando el respectivo filtro que ha permitido el apoyo y registro de citas y referencias bibliográficas que aparecen en el respectivo lugar dentro del presente documento. De igual modo, se gestionó y obtuvo la documentación

financiera histórica relaciona estados financieros de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. correspondientes a los años 2020-2024, incluyendo ingresos operativos, gastos administrativos, costos de mantenimiento y utilidades. En total son cinco estados financieros, todos cabalmente revisados y aplicados a la investigación.

La fortaleza de que la autora de la investigación labore en el área contable de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., ha facilitado la obtención de la información financiera de la entidad.

6.2.1 Tamaño de la muestra

Dado el carácter de las fuentes de información se realizó ajuste a la disponibilidad de información y la posibilidad de acceso a actores clave. Se trabajó con cinco estados financieros de los años 2020 a 2024 y fuentes de información acorde con los diferentes parámetros de la investigación.

7. Enfoque

El componente cualitativo estuvo orientado en la comprensión del contexto normativo, administrativo y operativo de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. Este enfoque permitió explorar fuentes primarias y secundarias de información clave para el cumplimiento de los objetivos general y específicos, tomando el proceso presupuestal como eje central de la investigación.

De igual manera, se implementó la revisión documental de información financiera y contable de los últimos cinco años de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A.. También se revisaron normativas, reglamentos internos y documentos financieros históricos para identificar requisitos legales y patrones de gasto.

En este mismo orden de ideas, el componente cuantitativo se orientó al análisis de datos financieros, estadísticos y operativos necesarios para la formulación del presupuesto. Este enfoque permitió proyectar ingresos y gastos de manera precisa, con base en tendencias históricas y variables económicas relevantes.

Se aplicaron técnicas como el análisis estadístico, mediante la evaluación de los ingresos y gastos de los últimos cinco años para identificar tendencias, patrones y posibles ajustes; asimismo, la proyección financiera, a través de la aplicación de modelos matemáticos para prever escenarios futuros y optimizar la asignación de recursos y los indicadores de gestión, con el uso de métricas para medir la eficiencia en la ejecución presupuestal y la calidad del servicio prestado.

8. Marco normativo aplicable a la formulación del presupuesto de ingresos y gastos de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. para el año 2025

8.1 Constitución Política

De acuerdo con el Artículo 151, el Congreso dictará leyes orgánicas que regularán el desarrollo de su función legislativa. Estas leyes definirán los reglamentos internos del Congreso y de cada Cámara, así como las disposiciones relacionadas con la elaboración, aprobación y ejecución del presupuesto de ingresos, la ley de apropiaciones, el plan nacional de desarrollo, y la distribución de competencias normativas entre las entidades territoriales. Para ser aprobadas, las leyes orgánicas deberán contar con el voto favorable de la mayoría absoluta de los integrantes de ambas Cámaras. (Asamblea Nacional Constituyente, 1991, Artículo 151).

En concordancia con el Artículo 352 Superior, además de lo establecido en la Constitución, la Ley Orgánica del Presupuesto establecerá las normas que rigen la programación, aprobación, modificación y ejecución de los presupuestos de la Nación, las entidades territoriales y los entes descentralizados en todos los niveles administrativos. También regulará su articulación con el Plan Nacional de Desarrollo y definirá la capacidad de las entidades y organismos del Estado para celebrar contratos. (Asamblea Nacional Constituyente, 1991, Artículo 352).

8.2 Decreto 111 de 1996, Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el estatuto orgánico del presupuesto

La correcta gestión de los recursos públicos es un principio esencial para la estabilidad económica, el desarrollo social y la legitimidad del Estado. En Colombia, el ordenamiento constitucional reconoce esta importancia a través del artículo 352 de la Constitución Política, el

cual ordena la expedición de una ley orgánica del presupuesto que regule de manera integral el sistema presupuestal del país. En este contexto, el artículo 1 del Decreto 111 de 1996 adquiere especial relevancia al establecer que dicho decreto constituye el Estatuto Orgánico del Presupuesto General de la Nación, normativa de obligatorio cumplimiento que estructura y delimita el actuar estatal en materia presupuestal.

El artículo 1 del Decreto 111 de 1996 expresa que el decreto constituye la ley orgánica a la que hace referencia el artículo 352 de la Constitución. De esta manera, no se trata de una norma ordinaria, sino de una ley de jerarquía superior dentro del ámbito presupuestal, aprobada bajo un procedimiento legislativo especial, con el objetivo de asegurar reglas estables, claras y técnicas en la planeación y ejecución del presupuesto nacional.

Además, esta disposición establece que todas las normas en materia presupuestal deben ceñirse al estatuto, lo cual implica que el Decreto 111 actúa como marco normativo obligatorio y rector del sistema presupuestal, compuesto por el plan financiero, el presupuesto de rentas y la ley de apropiaciones.

El sistema presupuestal colombiano requiere de normas que garanticen su unidad, articulación y coherencia. El artículo 1 del Decreto 111 asegura que todas las disposiciones presupuestales (ya sean expedidas por el Congreso o por el Ejecutivo) se ajusten a un único cuerpo normativo, evitando contradicciones normativas, improvisaciones políticas o actuaciones arbitrarias.

En este sentido, la jurisprudencia constitucional ha sido clara en señalar la obligatoriedad del cumplimiento de la ley orgánica del presupuesto. Por ejemplo, en la Sentencia C-137 de 1996, la Corte Constitucional afirmó que el desconocimiento de la ley orgánica en la expedición del presupuesto constituye una violación a la Constitución, ya que las leyes ordinarias no pueden

modificar o contrariar sus disposiciones. Esto refuerza la idea de que el artículo 1 no solo declara la existencia del estatuto, sino que le otorga fuerza vinculante sobre toda la actividad presupuestal del Estado.

El reconocimiento del Decreto 111 como estatuto orgánico implica importantes consecuencias jurídicas. En primer lugar, garantiza la seguridad jurídica en el manejo del presupuesto, ya que todas las etapas del ciclo presupuestal (planeación, aprobación, ejecución y control) deben someterse a las mismas reglas generales. En segundo lugar, promueve la disciplina fiscal y la sostenibilidad del gasto público, al imponer límites, procedimientos y principios que regulan el uso de los recursos.

Asimismo, el artículo 1 opera como un filtro normativo, impidiendo que disposiciones aisladas, como leyes anuales o decretos reglamentarios, vulneren la coherencia del sistema presupuestal. Por ello, este artículo constituye una garantía de legalidad y transparencia, principios fundamentales del derecho financiero público.

Por su parte, El artículo 12 del Decreto 111 de 1996 expresa que “Los principios del sistema presupuestal son la planificación, la anualidad, la universalidad, la unidad de caja, la programación integral, la especialización, la inembargabilidad, la coherencia macroeconómica y la homeostasis” (Presidente de la República de Colombia, Decreto 111, 1996, Artículo 12).

Este artículo recopila y articula los principios consagrados en las leyes 38 de 1989 y 179 de 1994, con el fin de guiar el funcionamiento del sistema presupuestal. Al tratarse de una norma de carácter orgánico, estos principios tienen fuerza vinculante sobre todos los procesos y actores que participan en la formulación, aprobación, ejecución y control del presupuesto público.

Cada uno de los principios establecidos en el artículo 12 cumple una función normativa específica dentro del sistema presupuestal. La planificación garantiza que el presupuesto no sea

una simple suma de cifras, sino el resultado de una planeación coherente con los objetivos del desarrollo económico y social. Está ligado al Plan Nacional de Desarrollo y busca asegurar la correspondencia entre metas y recursos.

En cuanto a la anualidad se establece que el presupuesto tiene una vigencia limitada a un año fiscal, lo que permite el control periódico de los resultados y evita compromisos financieros que desborden las capacidades futuras del Estado. La universalidad significa que todos los ingresos y gastos del Estado deben estar contenidos en el presupuesto, evitando la existencia de fondos paralelos u ocultos que dificulten el control y la transparencia.

La unidad de caja impide que los recursos públicos se administren de manera fragmentada. Todos los ingresos se concentran en el Tesoro Nacional para su distribución conforme a las prioridades del presupuesto. La programación integral implica que el presupuesto debe contemplar de manera global y coordinada todos los ingresos y gastos, asegurando la interrelación entre programas y evitando contradicciones entre políticas.

De igual manera, la especialización establece que los recursos presupuestales deben destinarse exclusivamente a los fines para los cuales fueron apropiados, lo que garantiza legalidad y eficiencia en el uso de los recursos. La inembargabilidad prohíbe el embargo de recursos públicos incorporados al presupuesto, con el fin de proteger el cumplimiento de las funciones esenciales del Estado y evitar la paralización de los servicios públicos.

De otra parte, la coherencia macroeconómica busca que el presupuesto esté articulado con las políticas económicas del país, en especial con los objetivos de sostenibilidad fiscal, control de la inflación, crecimiento económico y equilibrio en las cuentas públicas. La homeóstasis es el equilibrio del sistema presupuestal en su conjunto. Supone la capacidad del sistema para

autorregularse frente a las tensiones fiscales, políticas o sociales, garantizando su estabilidad funcional.

Los principios del artículo 12 no son simples orientaciones teóricas, sino criterios jurídicos obligatorios que estructuran y limitan el ejercicio del poder fiscal. Cualquier acto presupuestal que los vulnere puede ser objeto de control judicial o político, ya que afectan la transparencia, la eficiencia del gasto público y los derechos fundamentales que dependen del presupuesto.

La jurisprudencia de la Corte Constitucional ha reiterado su obligatoriedad. Por ejemplo, en la Sentencia C-687 de 2002, la Corte sostuvo que el cumplimiento de los principios presupuestales es esencial para asegurar la legalidad y racionalidad del gasto público, así como para evitar el uso arbitrario de los recursos del Estado. (Corte Constitucional de Colombia, Sentencia C-687, 2002).

8.3 Decreto 115 de 1996, por el cual se establecen normas sobre la elaboración, conformación y ejecución de los presupuestos de las empresas industriales y comerciales del estado y de las sociedades de economía mixta sujetas al régimen de aquellas, dedicadas a actividades no financieras

Para el caso específico, la Alcaldía Municipal es propietaria del 74% de las acciones de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., por lo que se trata de una sociedad de economía mixta. En este sentido, el manejo responsable y técnico del presupuesto público es una herramienta esencial para alcanzar la eficiencia en la administración del Estado.

En Colombia, el Decreto 115 de 1996 reglamenta aspectos clave del sistema presupuestal, especialmente aplicables a entidades públicas del orden nacional. En su artículo 12, se establece una definición estructural del presupuesto de ingresos, incluyendo sus componentes esenciales: la

disponibilidad inicial, los ingresos corrientes y los recursos de capital. Además, se contempla la posibilidad de incluir en el presupuesto de las empresas estatales los cupos de endeudamiento autorizados por el Gobierno.

El artículo 12 del Decreto 115 de 1993 establece que el presupuesto de ingresos “comprende la disponibilidad inicial, los ingresos corrientes que se esperan recaudar durante la vigencia fiscal y los recursos de capital. El presupuesto de las empresas podrá incluir la totalidad de los cupos de endeudamiento autorizados por el Gobierno” (Presidente de la República, 1996, Artículo 12). Este enunciado normativo define la estructura del presupuesto de ingresos que deben adoptar las entidades estatales, garantizando una presentación clara y ordenada de los recursos disponibles para cada vigencia fiscal.

La disponibilidad inicial se refiere a los saldos en caja, bancos o cuentas por cobrar que provienen del ejercicio anterior y que no se ejecutaron. Estos recursos forman parte del punto de partida para el nuevo presupuesto, y su correcta estimación es clave para evitar sobrevaloraciones de ingresos. Por su parte, los ingresos corrientes son aquellos que la entidad espera recibir de forma regular durante la vigencia fiscal, como tarifas, tasas, contribuciones, transferencias o rendimientos financieros. Son recursos que forman parte de la operación normal de la entidad.

En cuanto a los recursos de capital, estos corresponden a ingresos no recurrentes o extraordinarios, como la venta de activos, recuperación de cartera, rendimientos de inversiones de capital o aportes de capital. Estos ingresos usualmente se destinan a inversión, no a gastos de funcionamiento. El artículo permite que las empresas del Estado incluyan en su presupuesto los cupos de endeudamiento autorizados por el Gobierno Nacional, lo cual implica una autonomía relativa para estructurar su financiación, siempre dentro de los límites fiscales permitidos. Esto es clave para empresas de economía mixta o industrial y comercial del Estado, que requieren

flexibilidad financiera para ejecutar proyectos estratégicos.

El artículo 12 promueve varios objetivos esenciales para la administración pública como son la transparencia presupuestal al establecer categorías claras, obliga a las entidades a identificar el origen de sus ingresos y a evitar mezclas indebidas de recursos que puedan distorsionar la planeación financiera.

El artículo 12 está en consonancia con los principios del sistema presupuestal establecidos en el Decreto 111 de 1996, especialmente los de universalidad, especialización y coherencia macroeconómica, al definir con claridad qué recursos hacen parte del presupuesto y cómo deben clasificarse.

8.4 Decreto 410 de 1971, por el cual se expide el Código de Comercio de Colombia

Desde el punto de vista técnico, el artículo 461 consagra el concepto normativo de sociedad de economía mixta, la cual hace parte de las formas societarias comerciales previstas por la legislación colombiana. Se trata de una persona jurídica con régimen mixto de capital: público y privado, lo que le confiere una naturaleza híbrida que debe entenderse en el marco de los principios del derecho societario, el derecho administrativo y el derecho constitucional.

Aunque el capital estatal hace parte de su conformación, su esencia jurídica es la de una sociedad comercial, por tanto, su constitución, funcionamiento y disolución deben observar las normas del derecho privado, a menos que una norma especial disponga lo contrario. (Presidente de la República, Decreto 410, 1971, Artículo 461).

Dentro de los elementos normativos clave está la naturaleza “Sociedades comerciales”, lo cual implica que la sociedad de economía mixta debe adoptar alguno de los tipos sociales previstos

en el Código de Comercio (S.A., S.A.S., Ltda., etc.), y no una forma administrativa o de entidad pública sui generis.

De igual manera, los aportes estatales y de capital privado, que es requisito esencial. La participación del Estado no debe ser total ni meramente testimonial; debe coexistir con el capital privado en la estructura accionaria o de participación, sin importar si el Estado posee mayoría o minoría accionaria.

Las sociedades de economía mixta “Se sujetan a las reglas del derecho privado”, lo cual significa que realiza sus operaciones bajo normas de derecho común (civil y comercial), puede contratar libremente bajo el régimen privado (salvo excepciones), sus actos no tienen presunción de legalidad ni ejecutoriedad como los actos administrativos y está sometida a las reglas ordinarias del mercado, competencia, contabilidad y auditoría privada.

También, se somete a la “jurisdicción ordinaria”, por lo que los litigios relacionados con estas sociedades (laborales, comerciales, contractuales, etc.) se conocen ante jueces ordinarios, no ante la jurisdicción contencioso administrativa, a menos que se trate de una función pública específica atribuida legalmente.

Y, está a “Salvo disposición legal en contrario”, introduciendo una cláusula de excepción, que permite al legislador establecer regímenes especiales para ciertas sociedades de economía mixta, tales como la aplicación parcial de normas de contratación estatal, la sujeción a control fiscal directo por parte de órganos de control y el régimen disciplinario aplicable a funcionarios públicos si tienen facultades de dirección pública.

Jurisprudencialmente, la Corte Constitucional y el Consejo de Estado han señalado que la naturaleza jurídica de estas sociedades puede variar dependiendo del porcentaje de

participación estatal y del objeto que desarrollen. Si ejercen funciones administrativas o cumplen una finalidad pública directa, pueden quedar sujetas parcialmente al derecho público.

8.5 Ley 489 de 1998, por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones

El Artículo 97 de la Ley 489 de 1998 establece el marco legal para las sociedades de economía mixta en Colombia, definiéndolas como organismos autorizados por la ley, constituidos bajo la forma de sociedades comerciales, que combinan aportes estatales con capital privado. Estas entidades están facultadas para desarrollar actividades de naturaleza industrial o comercial, y se rigen, en principio, por las normas del Derecho Privado, salvo las excepciones que expresamente consagre la ley. Este precepto jurídico plantea un interesante equilibrio entre lo público y lo privado, y su análisis permite reflexionar sobre la naturaleza híbrida de estas organizaciones, su función dentro del Estado y los retos que enfrentan. (Congreso de la República de Colombia, Ley 489, 1998, Artículo 97).

En primer lugar, es fundamental destacar que las sociedades de economía mixta nacen como una forma de colaboración entre el Estado y los particulares para llevar a cabo actividades económicas de interés común. Su creación responde a la necesidad de fomentar la eficiencia y la competitividad en sectores estratégicos, permitiendo al Estado participar directamente en el mercado sin renunciar completamente al control público. A través de estas sociedades, se busca aprovechar la experiencia, el capital y la gestión del sector privado, mientras se garantiza que los intereses públicos sean preservados.

El artículo enfatiza que estas entidades están "constituidas bajo la forma de sociedades comerciales", lo cual implica que su estructura, gobernanza y funcionamiento están sujetos al régimen mercantil, con todas las consecuencias que ello conlleva: autonomía patrimonial, ánimo de lucro, sujeción a las normas de la Superintendencia de Sociedades, entre otros aspectos. No obstante, el hecho de que haya participación estatal las convierte en sujetos de especial interés público y, por ende, pueden estar sometidas a un régimen jurídico mixto, donde en ciertos casos prevalece el Derecho Público, especialmente en temas como la contratación, el control fiscal y la transparencia.

Esta dualidad plantea desafíos importantes. Por un lado, se espera que actúen con la lógica empresarial de rentabilidad y autosostenibilidad; por otro, deben responder a fines y controles propios del Estado. Esta tensión puede generar incertidumbre jurídica, dificultades operativas y tensiones en la toma de decisiones. De ahí que el artículo 97 aclare que, salvo las excepciones expresamente señaladas por la ley, estas sociedades se rigen por el Derecho Privado, lo cual busca brindar claridad normativa y operativa.

En la práctica, las sociedades de economía mixta cumplen un rol importante en sectores como la energía, el transporte, las telecomunicaciones, entre otros. Su desempeño puede influir directamente en la prestación de servicios esenciales y en el desarrollo económico del país. Por ello, es fundamental que cuenten con marcos normativos claros, mecanismos de control eficientes y una dirección estratégica coherente con los intereses tanto públicos como privados.

De esta manera, el artículo 97 de la Ley 489 de 1998 representa un esfuerzo del legislador por regular un tipo de entidad que encarna la colaboración entre el Estado y los particulares, con el propósito de promover el desarrollo económico en un entorno de eficiencia y responsabilidad. Comprender su contenido y sus implicaciones es esencial para valorar el papel que estas sociedades

desempeñan en la economía colombiana y para garantizar que cumplan con sus objetivos sin desdibujar los principios del interés público.

8.6 Ley 819 de 2003, por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones

La Ley 819 de 2003 fue promulgada con el propósito de fortalecer la disciplina fiscal, la sostenibilidad financiera y el control del endeudamiento en el sector público colombiano. En este marco, el artículo 9, titulado “Información obligatoria”, establece una disposición fundamental para garantizar la vigilancia financiera del Estado sobre aquellas empresas donde tenga participación mayoritaria. El texto señala que las empresas o sociedades con participación estatal superior al 50% deben reportar información presupuestal y financiera al Ministerio de Hacienda y al Departamento Nacional de Planeación (DNP), dentro de sus competencias. (Congreso de la República de Colombia, Ley 819, 2003, Artículo 9).

Este mandato legal se inscribe en el principio constitucional de transparencia administrativa y eficiencia del gasto público, pues reconoce que, aunque muchas de estas entidades funcionan bajo el modelo de sociedades comerciales o de economía mixta, el Estado tiene el deber de ejercer control sobre el uso de los recursos públicos involucrados. En ese sentido, el artículo busca evitar que la naturaleza jurídica empresarial sirva como excusa para ocultar información o para eludir mecanismos de vigilancia fiscal y presupuestal.

Desde una perspectiva técnica, esta obligación se relaciona directamente con los mecanismos de planeación económica y presupuestal del Estado. La información que estas empresas deben suministrar no solo permite controlar su gestión financiera, sino que también alimenta los sistemas de información con los cuales el Estado formula políticas macroeconómicas,

realiza proyecciones fiscales y estructura el Presupuesto General de la Nación. En este contexto, el Ministerio de Hacienda y el DNP actúan como entes articuladores del control fiscal y la planeación estatal, no solo desde el punto de vista del sector público tradicional, sino también del sector empresarial con capital estatal.

En términos de impacto institucional, el artículo 9 también refuerza la necesidad de que estas empresas adopten buenas prácticas contables, mecanismos de control interno y cultura de rendición de cuentas, en coherencia con el principio de responsabilidad fiscal consagrado en la Ley 617 de 2000 y otras normas complementarias. No se trata únicamente de una exigencia formal de reporte, sino de una expresión concreta del deber de colaboración con los órganos de control económico del país.

Sin embargo, este artículo también presenta desafíos operativos. Por ejemplo, muchas sociedades de economía mixta operan en condiciones similares a las empresas privadas del mercado, por lo que los requerimientos de reporte pueden ser vistos como una carga adicional que pone en riesgo su competitividad. Por ello, es crucial que la reglamentación de este artículo armonice la necesidad de información estatal oportuna con la autonomía operativa de las sociedades. Además, el artículo hace énfasis en el reporte "dentro de sus competencias", lo cual indica que las empresas no están obligadas a ir más allá de la información que generan y manejan en el curso normal de sus operaciones, lo que protege el principio de razonabilidad.

Es así como el artículo 9 de la Ley 819 de 2003 constituye una herramienta clave para reforzar la transparencia, la planeación y la sostenibilidad fiscal en el ámbito empresarial estatal. Su cumplimiento no debe verse como una simple obligación legal, sino como una práctica necesaria para garantizar el uso eficiente de los recursos públicos, preservar la confianza ciudadana y permitir una gestión fiscal responsable. La articulación efectiva entre las empresas con

participación estatal y los entes rectores de la política económica del país es, sin duda, un paso esencial hacia un modelo de gobernanza pública más eficiente, coherente y sostenible.

9. Evaluación de ingresos y gastos históricos de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. durante el periodo 2020-2024

El análisis financiero constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones, especialmente en las sociedades de economía mixta como la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., cuya sostenibilidad y eficiencia están directamente relacionadas con la adecuada gestión de sus ingresos y egresos. El presente capítulo tiene como objetivo evaluar el comportamiento histórico de los ingresos, costos y gastos de la entidad durante el período comprendido entre los años 2020 y 2024, a partir de la información contenida en el Estado de Resultados Integral, con el fin de identificar tendencias, variaciones significativas y su impacto en la rentabilidad institucional.

Durante este quinquenio, se observan importantes fluctuaciones tanto en los ingresos de actividades ordinarias como en otros componentes del resultado integral. Por ejemplo, los ingresos operacionales presentaron un notable crecimiento entre 2020 y 2021 (del 82%), seguido de una caída en 2022, una recuperación progresiva en 2023 y un nuevo aumento en 2024. Asimismo, a partir del año 2022 se evidencian ingresos adicionales no operacionales ("otros ingresos") que influyen de manera significativa en la utilidad bruta, destacando en 2022 con más de \$285 millones, lo que sugiere una diversificación o reestructuración de las fuentes de ingresos. No obstante, el 2024 muestra una contracción en los resultados finales, con una pérdida neta de más de dos millones de pesos, lo cual puede estar asociado al incremento sustancial de los gastos administrativos y de depreciación.

En cuanto al comportamiento de los egresos, se destacan incrementos relevantes en los gastos de administración, distribución y operación, especialmente en 2024, donde superan los \$677 millones. Además, la aparición de gastos por depreciación y deterioro en ese mismo año introduce

una nueva presión sobre los resultados financieros. Estas variaciones, en conjunto, reflejan una estructura de costos y gastos que ha evolucionado de forma desigual, afectando la ganancia neta del periodo, que pasa de \$14 millones en 2020 a una pérdida en 2024, pese al crecimiento de los ingresos operacionales.

Este capítulo, por tanto, realiza una evaluación sistemática de los ingresos y gastos con el propósito de establecer las principales dinámicas económicas que han influido en el desempeño financiero de la empresa. La revisión histórica permitirá no solo entender la eficiencia en la asignación y ejecución de recursos, sino también ofrecer insumos clave para la formulación de un presupuesto de ingresos y gastos proyectado con base en evidencia empírica y criterios de sostenibilidad financiera.

9.1 Estado de resultados integral del período 2020-2024

El estado de resultados integral es una herramienta clave para evaluar el desempeño financiero de una organización en un período determinado, ya que permite identificar la rentabilidad, eficiencia operativa y sostenibilidad económica del negocio. En el caso de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., el análisis de esta estructura contable durante el periodo 2020–2024 revela una evolución marcada por fluctuaciones importantes tanto en los ingresos como en los gastos, lo que evidencia un entorno operativo dinámico y con retos significativos en la gestión financiera.

El presente ítem tiene como finalidad exponer y analizar de manera detallada los principales componentes del estado de resultados integral de la empresa en el periodo 2020–2024, para comprender su comportamiento económico y sentar las bases de una planeación financiera más precisa y sostenible en el futuro.

Tabla 1. Estado de resultados integral de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., período 2020-2024.

Estado de resultados integral					
(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)					
Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos de actividades ordinarias	399.917.000	727.519.000	515.027.000	594.608.000	675.139.405
Otros ingresos	37.113.000	22846000	285.077.000	353.678.000	334.182.684
(-) Devoluciones	(-)	(-)	(-)	(-)	-5.953.004
(-) Costo de ventas	408.834.000	645.849.000	748837000	883.355.000	-149.634.643
Utilidad bruta	-8.917.000	81.670.000	800.104.000	64.931.000	853.734.442
Gastos de venta y distribución	2.800.000	1.768.000	2.350.000	2.600.000	2.774.753
Gastos de administración y operación	5.125.000	9.711.000	9.168.000	8.325.000	677.915.852
Gastos financieros	7.110.000	59.466.000	340.000	1.980.000	1.640.789
Gastos de depreciación y deterioro	(-)	(-)	(-)	(-)	125.882.426
Otros gastos	27.500.000	19.760.000	13.056.000	21.727.000	34.009.611
Ganancias antes de impuesto de renta	14.339.000	13.812.000	11.287.000	30.299.000	11.511.011
Gasto por impuesto renta	(-)	-4.282.000	3.950.450	10.669.000	14.337.000
Ganancia del período	14.339.000	9.530.000	7.336.550	19.630.000	-2.825.989

Adaptado de estado de resultados integral de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña, febrero de 2025.

Durante este quinquenio, los ingresos de actividades ordinarias muestran una tendencia general de crecimiento, pasando de \$399.917.000 en 2020 a \$675.139.405 en 2024, a pesar de caídas puntuales como la del año 2022. A partir de ese mismo año se incorporan los "otros ingresos", que representan una fuente significativa de recursos adicionales, lo cual sugiere una ampliación o diversificación de las actividades económicas de la entidad. Sin embargo, el aumento de ingresos no se tradujo de forma consistente en una mejora sostenida de las utilidades netas, debido al incremento considerable de varios rubros de gasto, especialmente los asociados a la administración, distribución y, en 2024, a la depreciación y deterioro de activos.

Asimismo, se destaca la variabilidad en la utilidad bruta y en las ganancias antes de impuestos, con un punto máximo en 2024 que contrasta con la pérdida neta de ese mismo año, atribuible en gran medida a los altos gastos operativos y no operativos registrados. Estos datos

reflejan la necesidad de un control más riguroso sobre los egresos, así como una revisión del modelo de gestión financiera para asegurar una mayor eficiencia en el uso de los recursos.

9.2 Análisis vertical de estados financieros 2020-2024_Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A.

El análisis vertical de estados financieros es una técnica contable que permite estudiar la estructura interna de los ingresos, costos y gastos de una organización en un período determinado, expresando cada partida como un porcentaje del total de los ingresos de actividades ordinarias. Esta metodología facilita la identificación del peso relativo de cada componente dentro del estado de resultados, permitiendo comparar la composición de los rubros año tras año, independientemente del tamaño absoluto de los ingresos.

En este contexto, el presente subcapítulo tiene como propósito examinar la estructura financiera de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. durante el período 2020–2024, para comprender cómo se han distribuido y gestionado los recursos operativos y no operativos de la entidad.

Tabla 2. *Análisis vertical de estados financieros 2020-2024_Sociedad Terminal de Transporte de Ocaña S.A. (Cifras en porcentajes % del total de ingresos ordinarios del año respectivo)*

Concepto	2020 (%)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)	2024 (%)
Ingresos de actividades ordinarias	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Otros ingresos*	9.28	3.14	55.35	59.48	49.50
Devoluciones	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.88
Costo de ventas	102.23	88.77	145.40	148.56	-22.16
Utilidad bruta	-2.23	11.23	155.35	10.92	126.45
Gastos de venta y distribución	0.70	0.24	0.46	0.44	0.41

Concepto	2020 (%)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)	2024 (%)
Gastos de administración y operación	1.28	1.33	1.78	1.40	100.41
Gastos financieros	1.78	8.17	0.07	0.33	0.24
Gastos de depreciación y deterioro	0.00	0.00	0.00	0.00	18.65
Otros gastos	6.88	2.72	2.54	3.65	5.04
Ganancias antes de impuesto de renta	3.59	1.90	2.19	5.10	1.70
Gasto por impuesto renta	0.00	-0.59	0.77	1.79	2.12
Ganancia del período	3.59	1.31	1.42	3.30	-0.42

Nota. Cifras expresadas en miles de pesos colombianos. (*) Estos corresponden a recursos que no provienen directamente de la actividad principal de la entidad (servicio de transporte terrestre automotor de pasajeros y administración de la terminal), sino de fuentes complementarias o eventuales.

La tabla fue elaborada con información suministrada por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., junio de 2025.

- *Año 2020:* la estructura de costos muestra que el costo de ventas (102.23%) supera los ingresos (100%), generando una utilidad bruta negativa (-2.23%), indicativo de pérdida operativa. En cuanto a otros ingresos (9.28%) aportaron un leve alivio financiero, aunque insuficiente para compensar los costos excesivos. Los gastos operativos y financieros fueron bajos (administración 1.28%, financieros 1.78%), pero se destaca un nivel alto de otros gastos (6.88%). En este sentido, a pesar del resultado negativo en la utilidad bruta, la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. logró registrar una ganancia del período de 3.59%.
- *Año 2021:* se evidencia una mejora en el margen operativo, con un costo de ventas del 88.77%, permitiendo una utilidad bruta del 11.23%. Por su parte, otros ingresos disminuyen al 3.14%, lo cual refleja menor apoyo externo o ingresos no operacionales. Aumentan los gastos financieros al 8.17%, lo cual tiene relación con endeudamiento o intereses

acumulados, afectando el margen neto. Pese a los esfuerzos de control, la ganancia del período fue baja (1.31%).

- *Año 2022:* se observa una situación atípica, el costo de ventas alcanza el 145.40%, superando ampliamente los ingresos ordinarios. Sin embargo, el indicador de utilidad bruta es considerablemente alto (155.35%), debido a que otros ingresos (55.35%) jugaron un papel determinante en el resultado operativo. En cuanto a los gastos administrativos y operativos siguen bajos, y los gastos financieros caen drásticamente a 0.07%, lo que mejora la eficiencia financiera. Por su parte, la ganancia del período apenas representa el 1.42%, lo que revela que la rentabilidad sigue comprometida pese a los ingresos extraordinarios.
- *Año 2023:* se mantiene el costo de ventas elevado (148.56%), lo que erosiona significativamente los ingresos ordinarios. La utilidad bruta cae a 10.92%, a pesar de que los otros ingresos son altos (59.48%). De igual manera, los gastos operativos y financieros continúan controlados (menos del 2% cada uno), aunque otros gastos aumentan a 3.65%. Mientras que la ganancia del período mejora a 3.30%, pero sigue siendo baja considerando los ingresos extraordinarios recibidos. Durante este período, el resultado permitió visualizar un problema estructural en la generación de valor desde la operación principal.
- *Año 2024:* se presenta un caso fuera de lo común y es que el costo de ventas es negativo (-22.16%), lo cual se relaciona con la reclasificación de cuentas. De esta manera, la utilidad bruta se dispara a 126.45%, pero esto no refleja necesariamente eficiencia operativa real. Los gastos administrativos y operativos representan un alarmante 100.41%, absorbiendo por completo los ingresos ordinarios. Esto indica ineficiencia crítica en la gestión. Por otra parte, se incorporan gastos por depreciación y deterioro (18.65%), lo que podría estar relacionado con ajustes por normativas contables. A pesar del margen bruto alto, el

resultado final es una pérdida neta del -0.42%, evidenciando que los ingresos extraordinarios no compensaron los excesos administrativos.

9.3 Análisis horizontal de Cifras Contables (2020–2024)**Tabla 3. Análisis horizontal de Cifras Contables (2020–2024)**

Concepto	2020	2021	% Var. 21/20	2022	% Var. 22/21	2023	% Var. 23/22	2024	% Var. 24/23
Ingresos de actividades ordinarias	399.917.000	727.519.000	+81,91%	515.027.000	-29,23%	594.608.000	+15,47%	675.139.405	+13,54%
Otros ingresos	37.113.000	22.846.000	-38,43%	285.077.000	+1147,59%	353.678.000	+24,08%	334.182.684	-5,51%
Devoluciones	-	-	-	-	-	-	-	-5.953.004	N/A
Costo de ventas	408.834.000	645.849.000	+57,96%	748.837.000	+15,93%	883.355.000	+17,96%	149.634.643	-116,94%
Utilidad bruta	-8.917.000	81.670.000	+1015,63%	800.104.000	+880,09%	64.931.000	-91,89%	853.734.442	+1214,77%
Gastos de venta y distribución	2.800.000	1.768.000	-36,86%	2.350.000	+32,87%	2.600.000	+10,64%	2.774.753	+6,73%
Gastos de administración y operación	5.125.000	9.711.000	+89,54%	9.168.000	-5,59%	8.325.000	-9,21%	677.915.852	+8051,45%
Gastos financieros	7.110.000	59.466.000	+736,40%	340.000	-99,43%	1.980.000	+482,35%	1.640.789	-17,17%
Gastos depreciación y deterioro	-	-	-	-	-	-	-	125.882.426	N/A
Otros gastos	27.500.000	19.760.000	-28,16%	13.056.000	-33,94%	21.727.000	+66,42%	34.009.611	+56,57%
Ganancia antes de impuesto renta	14.339.000	13.812.000	-3,68%	11.287.000	-18,26%	30.299.000	+168,27%	11.511.011	-62,01%
Gasto por impuesto a la renta	-	-4.282.000	N/A	3.950.450	-7,78%	10.669.000	+170,12%	14.337.000	+34,27%
Ganancia del período	14.339.000	9.530.000	-33,57%	7.336.550	-23,01%	19.630.000	+167,59%	-2.825.989	-114,40%

Nota. Cifras expresadas en miles de pesos colombianos. Los datos atípicos hallados se exponen en la tabla 4 del presente documento.

La tabla fue elaborada con información suministrada por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., marzo de 2025.

El análisis horizontal es una herramienta contable que permite observar las variaciones en los estados financieros de una organización a lo largo del tiempo, expresadas en términos relativos o porcentuales. Este tipo de análisis resulta fundamental para identificar tendencias, evaluar el comportamiento de los principales componentes financieros y determinar posibles desviaciones o desequilibrios estructurales en la gestión de los recursos. En el caso de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., el análisis horizontal correspondiente al período 2020–2024 ofrece una visión detallada del crecimiento y la evolución proporcional de los ingresos, gastos y resultados netos en relación con el año base.

El análisis de variaciones anuales permite evaluar la evolución financiera de una organización a través de la comparación de sus resultados año tras año. Esta herramienta no solo facilita la detección de tendencias positivas o negativas en las cifras contables, sino que además permite identificar eventos atípicos, cambios estructurales o decisiones estratégicas que hayan impactado el desempeño económico de la entidad. En el caso de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., el análisis del período 2020–2024 revela un comportamiento altamente variable en la mayoría de los rubros del estado de resultados integral, reflejando un entorno de gestión con múltiples fluctuaciones, tanto en ingresos como en gastos.

- *Ingresos de actividades ordinarias*: entre 2020 y 2021, los ingresos ordinarios aumentaron en un 81,91%, lo que evidencia una fuerte recuperación económica o mejora en la operación. Sin embargo, en 2022 se registró una disminución del 29,23%, posiblemente por disminución en la demanda de servicios o ajustes contractuales. Posteriormente, se observa una recuperación sostenida con crecimientos del 15,47% en 2023 y 13,54% en 2024, lo que sugiere estabilidad relativa en las actividades principales de la empresa.

- *Otros ingresos:* son fuentes complementarias o eventuales, entre las que figuran los arrendamientos de locales comerciales o espacios dentro de las instalaciones de la terminal, los intereses generados por inversiones temporales o rendimientos financieros, los reintegros, indemnizaciones u otros recursos extraordinarios de origen no recurrente y los apoyos financieros, convenios interinstitucionales o transferencias ocasionales. Este rubro tuvo un comportamiento altamente volátil. En 2021 cayó un 38,43%, pero en 2022 se disparó en más de 1000% (1147,59%), lo que indica la incorporación de ingresos extraordinarios o no recurrentes. En 2023 se mantuvo el crecimiento (+24,08%), mientras que en 2024 decreció levemente (-5,51%), sin representar un impacto negativo significativo.
- *Devoluciones:* no se registran devoluciones entre 2020 y 2023. En 2024 aparece por primera vez un valor negativo de \$5.953.004, lo cual representa un ajuste contable o pérdidas por devoluciones de servicios, afectando el ingreso neto del ejercicio.
- *Costo de ventas:* presentó un crecimiento continuo entre 2020 y 2023 (+57,96%, +15,93% y +17,96%, respectivamente), coherente con el aumento en la operación. Sin embargo, en 2024 se registra un **valor negativo** de -\$149.634.643, lo que es resultado de reclasificación contable.
- *Utilidad bruta:* la utilidad bruta ha tenido un comportamiento muy irregular. En 2020 fue negativa (-\$8,9 millones), pero en 2021 mejoró considerablemente (+1015,63%) y se incrementó aún más en 2022 (+880,09%). En 2023 cayó abruptamente un 91,89%, aunque en 2024 se recupera con un incremento extraordinario de 1214,77%, influenciado principalmente por el “costo de ventas negativo”.

- *Gastos de venta y distribución:* estos gastos se redujeron un 36,86% en 2021, crecieron gradualmente los años siguientes (32,87% en 2022, 10,64% en 2023 y 6,73% en 2024), lo que indica una política de control o estabilización en estos egresos.
- *Gastos de administración y operación:* crecieron casi un 90% en 2021, pero luego decrecieron ligeramente en 2022 y 2023. No obstante, en 2024 aumentaron **exponencialmente** (+8051,45%), pasando de \$8,3 millones a más de \$677 millones. Este crecimiento desproporcionado representa el factor más crítico del deterioro financiero del año y debe analizarse con detalle, pues puede responder a una reestructuración operativa o incorporación de gastos acumulados.
- *Gastos financieros:* se incrementaron fuertemente en 2021 (+736,40%), para luego caer abruptamente en 2022 (-99,43%). En 2023 volvieron a subir (+482,35%), y en 2024 disminuyeron un 17,17%, lo que evidencia inestabilidad en la gestión de deuda o costos asociados al financiamiento.
- *Gastos de depreciación y deterioro:* no se registraron estos gastos en los primeros cuatro años, pero en 2024 se reconocen por primera vez \$125.882.426. Esta se debe a una actualización contable o incorporación de nuevos activos, lo que incrementó los egresos del ejercicio.
- *Otros gastos:* disminuyeron progresivamente en 2021 (-28,16%) y 2022 (-33,94%), pero aumentaron nuevamente en 2023 (+66,42%) y 2024 (+56,57%). Esto indica una fluctuación en egresos no recurrentes o imprevistos que impactan la rentabilidad.
- *Ganancia antes de impuesto de renta:* este indicador muestra una tendencia irregular: cae en 2021 (-3,68%) y 2022 (-18,26%), pero en 2023 crece un 168,27%, seguido de una caída

en 2024 del 62,01%, lo que refleja la volatilidad en el margen operativo antes de la carga tributaria.

- *Gasto por impuesto de renta:* en 2021 se registró como ingreso (valor negativo), probablemente por una devolución o saldo a favor. Desde 2022 se reconoce como gasto creciente, con aumentos del 170,12% en 2023 y 34,27% en 2024, lo cual se asocia a los cambios en la utilidad fiscal.
- *Ganancia del período:* disminuyó en 2021 (-33,57%) y 2022 (-23,01%), pero se recuperó fuertemente en 2023 (+167,59%). En 2024, sin embargo, se presenta una **pérdida neta** de \$2.825.989, lo que representa una caída del 114,40%, causada principalmente por los gastos administrativos, depreciación y devoluciones.

9.4 Datos atípicos identificados en los estados de resultados del 2020 -2024 de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A.

El análisis de los estados financieros de la Sociedad Terminal de Transporte de Ocaña S.A. durante el periodo 2020–2024 evidencia la presencia de variaciones inusuales en ciertas partidas clave del estado de resultados integral. Estas discrepancias, denominadas datos atípicos, corresponden a cifras o porcentajes de variación que se alejan significativamente del comportamiento histórico o esperado en condiciones normales de operación.

En este sentido, un incremento abrupto en los otros ingresos, la aparición de costos negativos, y el aumento desproporcionado de los gastos administrativos en 2024, entre otros casos, requieren análisis detallado para evitar conclusiones erróneas sobre la rentabilidad o eficiencia institucional.

Tabla 4. *Datos atípicos identificados en los estados de resultados del 2020 -2024 de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A.*

Concepto	Año del dato atípico	Descripción de la anomalía	Posible explicación técnica o contable
Otros ingresos	2022	Variación interanual de +1147,59% respecto a 2021. Aumenta de \$22,8 millones a \$285 millones.	Ingreso no operativo extraordinario: convenios, reintegros o subsidios puntuales. Es atípico por su magnitud.
Costo de ventas	2024	Presenta un valor negativo de -\$149.634.643, con una variación de -116,94%.	Reclasificación contable.
Utilidad bruta	2022 y 2024	En 2022 crece un 880,09% y en 2024 un 1214,77% respecto al año anterior.	Directamente relacionada con ingresos atípicos y costos negativos. No refleja mejora operativa real.
Gastos de administración y operación	2024	Pasa de \$8,3 millones en 2023 a \$677,9 millones, una variación de +8051,45%.	Incorporación de provisiones acumuladas, errores de imputación o actualización de pasivos ocultos.
Gastos financieros	2021 y 2022	Aumentan +736,40% en 2021, luego caen -99,43% en 2022.	Pago puntual de deuda o cancelación de intereses acumulados. Inestabilidad en financiamiento.
Gastos por depreciación y deterioro	2024	Aparecen por primera vez con \$125,8 millones.	Aplicación de política de ajuste por deterioro de activos o adopción de norma contable específica.
Ganancia del período 2024		Pasa de \$19,6 millones a una pérdida de -\$2,8 millones (-114,4% de variación).	Gastos contables extraordinarios.

Diseño propio con información suministrada por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., marzo de 2025.

El análisis financiero detallado de los estados de resultados de la Sociedad Terminal de Transporte de Ocaña S.A., correspondiente al periodo 2020–2024, revela la presencia de datos atípicos significativos que alteran la coherencia contable y dificultan la evaluación real del desempeño operativo y financiero de la entidad. Estos datos no solo representan desviaciones estadísticas, sino que tienen implicaciones técnicas en cuanto a la presentación razonable de la información financiera.

De esta manera, el aumento inusual de los otros ingresos en 2022, con un crecimiento superior al 1.100%, indica una fuerte dependencia de recursos no operacionales. Desde el punto de vista técnico, este comportamiento sugiere que la sostenibilidad financiera de la empresa está

siendo soportada por ingresos extraordinarios o eventuales, que no garantizan estabilidad a mediano plazo, y cuya inclusión dentro del margen bruto puede inflar artificialmente la rentabilidad.

En segundo lugar, el registro negativo del costo de ventas en 2024 constituye un evento contablemente anómalo. Esta cifra, que debería representar el sacrificio económico asociado a la generación de ingresos ordinarios, no puede adoptar un valor negativo sin una causa específica y justificada, como devoluciones masivas, correcciones contables o reclasificaciones contables por errores acumulados. Tal situación distorsiona la utilidad bruta, que en ese mismo año muestra un aumento superior al 1.200%, lo que evidentemente no corresponde a una mejora operativa genuina.

Otro punto crítico es el comportamiento de los gastos de administración y operación, que en 2024 se incrementan en más de un 8.000%, debido a reclasificación contable. Desde la óptica de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), este tipo de aumentos requiere revelación específica en notas explicativas, dado su impacto directo sobre la utilidad neta y los indicadores de eficiencia.

Asimismo, el comportamiento errático de los gastos financieros (incremento de más del 700% en 2021 y posterior caída de casi el 100% en 2022) evidencia una gestión inestable del endeudamiento o posibles cancelaciones anticipadas de obligaciones. Técnicamente, esto puede afectar la comparabilidad interanual de los estados financieros, violando el principio de consistencia contable.

De igual forma, la pérdida registrada en 2024 (-114,4%) frente a una ganancia neta en el año anterior, refuerza la conclusión de que los resultados del periodo están influenciados por factores extraordinarios y no por una evolución natural del negocio. La volatilidad observada

compromete la capacidad de los estados financieros para reflejar fielmente la situación económica de la entidad, y plantea serias dudas sobre su eficiencia operativa y sostenibilidad financiera.

9.5 Resultados generales de análisis financiero de estados financieros de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A.- 2020-2024

El comportamiento de los ingresos de actividades ordinarias constituye un indicador clave para evaluar la estabilidad financiera y el desempeño operativo de una organización. En el caso de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., el análisis comparativo del crecimiento o decrecimiento de estos ingresos durante el periodo 2020–2024 permite identificar patrones de expansión o contracción en la actividad económica de la entidad, así como detectar posibles impactos de factores internos o externos sobre su capacidad de generación de recursos propios.

9.5.1 Comparativo de crecimiento o decrecimiento de ingresos de actividades ordinarias del período 2020-2024.

Durante este quinquenio, los ingresos evidenciaron una evolución dinámica. Entre 2020 y 2021 se presentó un crecimiento significativo del 81,91%, con un incremento absoluto de más de \$327 millones, lo que sugiere un periodo de reactivación o fortalecimiento de las operaciones. Sin embargo, en 2022 se observa una caída del 29,23%, equivalente a una disminución de \$212 millones, que podría asociarse a una reducción en la demanda de servicios o a restricciones operativas. Posteriormente, los años 2023 y 2024 muestran una recuperación moderada con variaciones positivas del 15,47% y 13,54% respectivamente, lo que indica una tendencia de crecimiento sostenido, aunque a un ritmo más conservador.

Tabla 5. *Comparativo de crecimiento o decrecimiento de ingresos de actividades ordinarias del periodo 2020-2024*

Año	Ingresos	Variación absoluta	Variación %
2020	399.917.000	-	-
2021	727.519.000	+327.602.000	+81,91%
2022	515.027.000	-212.492.000	-29,23%
2023	594.608.000	+79.581.000	+15,47%
2024	675.139.405	+80.531.405	+13,54%

Nota. Cifras expresadas en miles de pesos colombianos.

Tabla elaborada con información suministrada por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., febrero de 2025.

9.5.2 Comportamiento del margen bruto obtenido por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. durante 2020-2024.

El margen bruto es un indicador fundamental para medir la eficiencia operativa de una empresa, ya que refleja la proporción de ingresos que permanece disponible después de cubrir el costo de ventas. Este indicador permite evaluar la rentabilidad básica del negocio antes de considerar los gastos administrativos, financieros y tributarios, y es clave para diagnosticar la salud económica de la organización. En el caso de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., el análisis del margen bruto entre 2020 y 2024 revela un comportamiento altamente variable, influenciado tanto por la dinámica de ingresos operacionales como por la incorporación de ingresos extraordinarios en algunos periodos.

Tabla 6. *Comportamiento del margen bruto obtenido por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. durante 2020-2024*

Año	Margen Bruto (%)
2020	-2,23%
2021	11,23%
2022	155,35% (otros ingresos altos)
2023	10,92%
2024	126,45%

Nota. Fórmula: Utilidad Bruta / Ingresos ordinarios.

Tabla elaborada con información suministrada por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., febrero de 2025.

En 2020, el margen bruto fue negativo, -2,23%, lo que refleja que los costos de ventas superaron los ingresos ordinarios, evidenciando una operación deficitaria desde el núcleo del negocio. Esta cifra mejora en 2021, alcanzando un 11,23%, lo que sugiere un mayor control de costos o un mejor aprovechamiento de los recursos. Sin embargo, el salto más drástico ocurre en 2022, cuando el margen bruto se eleva al 155,35%, influenciado en gran parte por la incorporación de ingresos no operacionales (otros ingresos), los cuales alteran significativamente la estructura del resultado operativo. Una situación similar se presenta en 2024, donde el margen bruto alcanza el 126,45%, nuevamente impulsado por ingresos adicionales ajenos al giro ordinario de la empresa.

Por contraste, en 2023 el margen bruto cae al 10,92%, alineándose más con los niveles observados en 2021 y dejando en evidencia la volatilidad del indicador cuando se basa en fuentes no recurrentes. Este comportamiento permite visualizar que, si bien en ciertos años la empresa logró ampliar su margen de rentabilidad bruta, ello no necesariamente obedeció a una mejora estructural en su operación principal, sino a la obtención de ingresos extraordinarios, cuya sostenibilidad es incierta.

9.5.3 Comportamiento del margen neto obtenido por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. durante 2020-2024

El margen neto es uno de los indicadores más representativos de la rentabilidad global de una organización, ya que permite establecer qué proporción de los ingresos totales se traduce finalmente en utilidades netas, después de deducir todos los costos y gastos, incluidos los financieros, operativos, extraordinarios y fiscales. En el caso de la Sociedad Terminal de

Transporte Ocaña S.A., el análisis del margen neto entre los años 2020 y 2024 pone en evidencia una dinámica marcada por la inestabilidad y la vulnerabilidad financiera frente a variaciones tanto internas como del entorno económico.

Tabla 7. *Comportamiento del margen neto obtenido por la Sociedad de Transporte Ocaña S.A. durante 2020-2024.*

Año	Margen Neto (%)
2020	3,59%
2021	1,31%
2022	1,42%
2023	3,30%
2024	-0,42% (pérdida)

Nota. Fórmula: Ganancia del período / Ingresos ordinarios

Tabla elaborada con información suministrada por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., febrero de 2025.

Durante el año 2020, el margen neto se ubicó en 3,59%, reflejando una gestión relativamente eficiente y una relación saludable entre ingresos y egresos totales. No obstante, en 2021 y 2022, este indicador experimenta una notable caída, situándose en 1,31% y 1,42%, respectivamente, lo cual indica una reducción significativa en la capacidad de la entidad para generar utilidades, posiblemente asociada al aumento de gastos operacionales y financieros o a la disminución en la eficiencia del gasto.

Para 2023 se observa una leve recuperación, alcanzando un margen neto de 3,30%, lo que podría interpretarse como una mejora en la administración de recursos o una contención de costos. Sin embargo, en 2024 se presenta un deterioro importante, ya que el margen neto cae a -0,42%, reflejando una pérdida neta. Este resultado negativo evidencia una situación crítica que puede comprometer la sostenibilidad financiera de la organización si no se corrigen los factores

estructurales que la originan, como el desbalance entre ingresos operativos y cargas de gasto crecientes.

9.5.4 Comportamiento de gasto clave generados por la Sociedad de Transporte Ocaña S.A. durante 2020-2024

Durante el periodo 2020–2024, la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. presentó una dinámica financiera caracterizada por importantes fluctuaciones en sus principales rubros de gasto. El análisis del comportamiento de los gastos clave como los de venta y distribución, administración y operación, financieros, depreciación y deterioro, y otros egresos permite identificar patrones de gestión, eficiencia en el uso de recursos y áreas críticas que impactaron directamente la rentabilidad institucional.

Estos indicadores adquieren especial relevancia en el marco del diseño presupuestal para el año 2025, ya que reflejan tanto los aciertos como las debilidades acumuladas en la ejecución del gasto público empresarial. Particularmente, se evidencian incrementos abruptos y atípicos como el caso del gasto administrativo en 2024, así como variaciones significativas en los gastos financieros y en la incorporación contable de la depreciación, que no se había registrado en años anteriores. Además, la evolución de la ganancia antes de impuestos y la carga tributaria asociada muestran un efecto directo de estos movimientos sobre la sostenibilidad económica de la entidad.

Tabla 8. *Comportamiento de gasto clave generados por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. durante 2020-2024*

Concepto	2020	2021	% Var. 21/20	2022	% Var. 22/21	2023	% Var. 23/22	2024	% Var. 24/23
Gastos de venta y distribución	2.800.000	1.768.000	-36,86%	2.350.000	+32,87 %	2.600.000	+10,64%	2.774.753	+6,73%

Concepto	2020	2021	% Var. 21/20	2022	% Var. 22/21	2023	% Var. 23/22	2024	% Var. 24/23
Gastos de administración y operación	5.125.000	9.711.000	+89,54%	9.168.000	-5,59%	8.325.000	-9,21%	677.915.852	+8051,45%
Gastos financieros	7.110.000	59.466.000	+736,40%	340.000	-99,43%	1.980.000	+482,35%	1.640.789	-17,17%
Gastos de depreciación y deterioro	-	-	-	-	-	-	-	125.882.426	N/A
Otros gastos	27.500.000	19.760.000	-28,16%	13.056.000	-33,94%	21.727.000	+66,42%	34.009.611	+56,57%
Ganancia antes de impuesto renta	14.339.000	13.812.000	-3,68%	11.287.000	-18,26%	30.299.000	+168,27%	11.511.011	-62,01%
Gasto por impuesto a la renta	-	4.282.000	N/A	3.950.450	-7,78%	10.669.000	+170,12%	14.337.000	+34,27%

Nota. Cifras expresadas en miles de pesos colombianos.

Tabla elaborada con información suministrada por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., febrero de 2025.

Los gastos de venta y distribución mostraron una disminución significativa en 2021 (-36,86%), seguida de un aumento moderado y progresivo en los años siguientes (32,87% en 2022, 10,64% en 2023 y 6,73% en 2024). Este comportamiento revela una política de control y racionalización, seguida por un ajuste natural al crecimiento de las operaciones. Sin embargo, el bajo peso relativo de estos gastos indica que no constituyen una amenaza directa a la rentabilidad, siempre que se mantenga esta línea de crecimiento contenida.

En cuanto a los gastos de administración y operación ha llegado a representar una de las mayores alertas financieras del período analizado. Aunque entre 2021 y 2023 el gasto se redujo gradualmente (-5,59% y -9,21%), en 2024 se dispara en un 8051,45%, pasando de \$8,3 millones a más de \$677 millones. Esta variación extrema es desproporcionada y no sostenible es causa de una reclasificación presupuestal. Este comportamiento compromete la eficiencia presupuestal y exige

un proceso riguroso de revisión, depuración y auditoría, especialmente al proyectar el gasto administrativo para 2025.

En el caso de los gastos financieros se evidencia un comportamiento inestable, ya que se incrementa en 2021 (+736,40%), cae abruptamente en 2022 (-99,43%), vuelve a subir en 2023 (+482,35%) y luego disminuye levemente en 2024 (-17,17%). Esta volatilidad sugiere un manejo reactivo y poco planificado de la deuda o del uso de instrumentos financieros.

Por su parte, los gastos por depreciación y deterioro son incorporados por primera vez en 2024 por un monto de \$125.882.426. Su inclusión obedece a la aplicación de normas contables internacionales (NIC-SP) y la activación de activos nuevos. Aunque no es un egreso en efectivo, su impacto contable es importante porque reduce la utilidad neta.

En canto a otros gastos, este grupo de egresos presenta un comportamiento mixto, dos caídas consecutivas en 2021 y 2022 (-28,16% y -33,94%), seguidas por incrementos fuertes en 2023 (+66,42%) y 2024 (+56,57%). Estos gastos, al ser menos previsibles, pueden representar un riesgo presupuestal si no se gestionan con mecanismos de control y previsión adecuados.

Y, el comportamiento de gasto por impuesto a la renta ha sido el reflejo directo de la ganancia imponible. En 2021 se registra como ingreso (-\$4,2 millones), por una devolución tributaria. A partir de 2022 el gasto se estabiliza, con un incremento sustancial en 2023 (+170,12%) y moderado en 2024 (+34,27%).

10. Diseño de un modelo presupuestal 2025-2026, alineado con las necesidades operativas y estratégicas de la entidad, asegurando la eficiencia en la asignación de recursos

El diseño de un modelo presupuestal efectivo representa una herramienta fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera, el cumplimiento normativo y la orientación estratégica de las entidades públicas y de economía mixta. En el caso de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., el análisis detallado de la información contable y financiera correspondiente al periodo 2020–2024 ha evidenciado una dinámica fluctuante en los ingresos operacionales, una marcada inestabilidad en los márgenes de rentabilidad, especialmente en los años 2022 y 2024 por el impacto de ingresos extraordinarios, y una distribución del gasto que en varios ejercicios fiscales ha comprometido la eficiencia en la asignación de recursos.

Partiendo de este diagnóstico financiero, el presente capítulo tiene como propósito estructurar un modelo presupuestal proyectado para el bienio 2025–2026, alineado tanto con las necesidades operativas detectadas como con los objetivos estratégicos de la organización. Este modelo incorpora proyecciones cuantitativas realistas, basadas en tendencias históricas ajustadas por criterios técnicos, y considera acciones orientadas a la racionalización del gasto, el fortalecimiento de fuentes de ingreso sostenibles y la mejora de los márgenes de eficiencia operativa.

Además de responder al marco normativo vigente para sociedades de economía mixta, este diseño presupuestal busca optimizar la toma de decisiones, mediante un enfoque preventivo y de mejora continua en la gestión financiera. La planificación de ingresos, gastos y provisiones se articula con una visión integral que considera el entorno económico local, las oportunidades comerciales del terminal, los desafíos institucionales, y el papel estratégico que cumple la entidad

en la movilidad regional. En suma, se propone un instrumento de gestión que no solo proyecte cifras, sino que promueva una administración responsable, transparente y orientada al impacto.

10.1 Glosario con usos

Ingresos ordinarios: recursos económicos que la entidad recibe regularmente por la prestación de sus servicios principales. Uso: son la base para proyectar la sostenibilidad financiera del modelo presupuestal; su crecimiento controlado (+13% en 2025 y +14% en 2026) permite planificar egresos sin generar desequilibrios.

Gasto operativo: conjunto de desembolsos necesarios para mantener en funcionamiento diario a la entidad. Uso: Incluye costos como administración, mantenimiento, distribución y otros; su contención mediante racionalización permite mejorar márgenes de rentabilidad y sostenibilidad presupuestal.

Gastos de administración y operación: gastos asociados a la gestión interna, incluyendo personal, servicios generales, y suministros. Uso: Se racionalizaron en un 40% en 2024 y se controlan mediante incrementos moderados (5% anual), lo que refleja disciplina financiera y eficiencia institucional.

Gastos de venta y distribución: costos vinculados a la comercialización y entrega de los servicios que ofrece la entidad. Uso: Se estabilizan tras comportamientos atípicos pasados, proyectando crecimientos acordes con la inflación (5%), garantizando equilibrio entre expansión y sostenibilidad.

Gastos financieros: erogaciones por concepto de intereses o costos relacionados con obligaciones de deuda. Uso: Se mantienen bajos y predecibles, reflejando una política de endeudamiento moderado que protege la liquidez y reduce riesgos financieros.

Depreciación y mantenimiento: valor reservado para compensar el desgaste o pérdida de valor de los activos físicos. Uso: Se calcula como un 15% de los ingresos anuales proyectados, asegurando reposición oportuna de infraestructura sin sobredimensionar el gasto.

Indicador financiero proyectado: medida anticipada del desempeño económico futuro, basada en metas y supuestos técnicos. Uso: Permite evaluar eficiencia operativa y rentabilidad (como margen bruto $\geq 20\%$ y rentabilidad operativa $\geq 23\%$), orientando decisiones presupuestales estratégicas.

Inflación anual estimada: incremento porcentual promedio esperado en los precios durante el año. Uso: Se estima en 5% para 2025–2026, y se usa como base para ajustar los gastos de forma controlada, garantizando poder adquisitivo constante del presupuesto.

Estabilidad de tarifas básicas: mantenimiento de precios por los servicios ofrecidos, con ajustes moderados planificados. Uso: Se mantiene constante en 2025 y se ajusta un 5% en 2026, asegurando ingresos previsibles sin afectar la competitividad del terminal.

Crecimiento progresivo de usuarios y servicios: aumento gradual en la cantidad de personas y empresas que utilizan los servicios del terminal. Uso: Se proyecta un crecimiento del 13% en 2025 y del 14% en 2026, fortaleciendo la generación de ingresos ordinarios y justificando inversiones controladas.

Estacionalidad controlada: distribución uniforme de la demanda de servicios a lo largo del año. Uso: Permite planificar recursos sin desviaciones significativas por picos estacionales, fortaleciendo la estabilidad del flujo de caja y de la operación.

Reducción inicial del gasto: disminución significativa de egresos como estrategia de ajuste financiero. *Uso:* Se aplicó en 2024 con una reducción del 40% en gastos administrativos, estableciendo un nuevo punto de partida más eficiente para la planeación 2025–2026.

Crecimiento controlado del gasto: incremento planificado de egresos, limitado por parámetros técnicos como la inflación. Uso: Se aplica en el modelo presupuestal con incrementos del 5%, evitando desviaciones que comprometan la viabilidad financiera de la entidad.

Endeudamiento moderado: política financiera basada en el uso prudente del crédito, sin generar sobrecargas a la estructura de costos. Uso: Reflejado en gastos financieros estables y bajos (0.4% sobre ingresos), favoreciendo un perfil financiero saludable y manejable en el mediano plazo.

10.2 Fundamento metodológico

La fuente de datos es la información financiera 2020–2024, con énfasis en ingresos de actividades ordinarias, margen bruto y neto, comportamiento de gastos operativos y no operativos, eventos atípicos, como ha sido en 2022 y 2024 con los ingresos y egresos extraordinarios; así como la tendencia de ingresos 2020–2024 que ha tenido un crecimiento anual promedio +15,2%, con picos y caídas importantes.

10.3 Proyección de ingresos ordinarios

Tabla 9. *Proyección de ingresos ordinarios*

Año	Base histórica	Crecimiento proyectado	Ingreso proyectado (COP)
2024	675.139.405	-	-
2025	675.139.405	+13%	763.907.528
2026	763.907.528	+14%	871.854.582

Nota. Cifras expresadas en miles de pesos colombianos.

Tabla elaborada con información suministrada por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., febrero de 2025.

La estrategia es consolidar alianzas operativas con empresas transportadoras, optimizar espacios comerciales y fortalecer servicios complementarios como encomiendas, parqueo y bodegaje.

10.4 Gasto operativo proyectado

10.4.1 Gastos de administración y operación.

El análisis de los gastos de administración y operación permite identificar la evolución y eficiencia del uso de los recursos dentro de una organización, especialmente en contextos donde se requieren ajustes estratégicos para garantizar la sostenibilidad financiera. En este caso, se observa una significativa reducción del 40% en el gasto histórico registrado en 2024, pasando de \$677.915.852 a \$406.749.511, lo cual evidencia una medida de racionalización del gasto orientada a optimizar recursos sin afectar la operatividad esencial.

Tabla 10. *Gastos de administración y operación*

Año	Valor histórico	Ajuste estratégico	Gasto proyectado
2024	677.915.852	Reducción 40%	406.749.511
2025	406.749.511	Inflación +5%	427.086.987
2026	427.086.987	Inflación +5%	448.441.336

Nota. Cifras expresadas en miles de pesos colombianos.

Tabla elaborada con información suministrada por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., febrero de 2025.

A partir de este nuevo punto de partida, las proyecciones para 2025 y 2026 incorporan un incremento moderado equivalente a la inflación estimada del 5% anual, reflejando una política presupuestal prudente y realista, centrada en el control del crecimiento del gasto y en la sostenibilidad de largo plazo. Esta estrategia no solo fortalece la disciplina financiera, sino que

también permite evaluar la capacidad de la entidad para adaptarse a contextos económicos cambiantes sin comprometer su funcionamiento administrativo.

10.4.2 Gastos de venta y distribución.

Se considera necesaria la reducción drástica tras comportamiento atípico en 2022 y la estabilización en niveles base históricos. La proyección de los gastos de venta y distribución para los años 2025 y 2026 refleja una planificación presupuestal orientada al crecimiento controlado y sostenido de las actividades comerciales. Para el año 2025 se estima un gasto de \$3.000.000, mientras que para 2026 se proyecta un incremento del 5%, alcanzando los \$3.150.000. Este aumento responde a una estimación coherente con el comportamiento inflacionario y al fortalecimiento progresivo de las estrategias de comercialización.

Tabla 11. *Gastos de venta y distribución 2025-2026*

Año	Proyección establecida
2025	3.000.000
2026	3.150.000

Nota. Cifras expresadas en miles de pesos colombianos.

Tabla elaborada con información suministrada por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., febrero de 2025.

La estabilidad en las proyecciones sugiere una gestión eficiente de los recursos destinados a la promoción, logística y distribución de servicios, manteniendo el equilibrio entre expansión operativa y sostenibilidad financiera. Además, permite anticipar la capacidad de la entidad para adaptarse a las condiciones del mercado sin generar desequilibrios en su estructura de costos.

10.4.3 Gastos financieros.

La proyección de los gastos financieros para el período 2025-2026 evidencia una política de endeudamiento controlada y una gestión responsable de las obligaciones financieras de la entidad. Para el año 2025 se estima un gasto de \$2.000.000, con un incremento moderado del 5% para 2026, alcanzando los \$2.100.000.

Tabla 12. *Gastos financieros con proyección a 2025-2026*

Año	Proyección
2025	2.000.000
2026	2.100.000

Nota. Cifras expresadas en miles de pesos colombianos.

Tabla elaborada con información suministrada por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., febrero de 2025.

Este crecimiento sostenido se alinea con una estrategia financiera prudente, que busca mantener la estabilidad en los costos asociados al servicio de la deuda y otras obligaciones financieras. La previsibilidad de estos gastos permite una mejor planificación presupuestal y refleja una estructura financiera saludable, con bajo riesgo de presión sobre la liquidez o sobrecostos por intereses. Además, este enfoque favorece la sostenibilidad de las operaciones en el mediano plazo, al evitar desbalances derivados de cargas financieras excesivas.

10.4.4 Depreciación y mantenimiento (provisionado).

La provisión para depreciación y mantenimiento representa un componente esencial en la planificación financiera, ya que garantiza la sostenibilidad operativa a través de la reposición y conservación de los activos. En este caso, se ha proyectado una asignación equivalente al 15% de los ingresos anuales, con una provisión de \$114.586.129 para 2025 y \$130.778.187 para 2026.

Tabla 13. Depreciación y mantenimiento (provisionado)

Año	Provisión (15% de ingresos)
2025	114.586.129
2026	130.778.187

Nota. Cifras expresadas en miles de pesos colombianos.

Tabla elaborada con información suministrada por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., febrero de 2025.

Este enfoque evidencia una estrategia preventiva que busca evitar el deterioro de la infraestructura y asegurar la continuidad de los servicios en condiciones óptimas. Además, la relación directa entre ingresos y provisión permite mantener una coherencia financiera que se adapta al crecimiento proyectado de la organización, fortaleciendo la gestión patrimonial y reduciendo el riesgo de contingencias asociadas a la obsolescencia o fallos operativos.

10.4.5 Otros gastos.

La categoría de "otros gastos" dentro de la estructura presupuestal responde a la necesidad de contemplar erogaciones no recurrentes o difíciles de clasificar, pero que pueden incidir en el funcionamiento general de la entidad. Para los años 2025 y 2026, se ha adoptado una estimación prudente equivalente al 5% de los ingresos proyectados, resultando en montos de \$38.195.376 y \$43.592.729 respectivamente.

Tabla 14. Otros gastos

Año	Estimación prudente (5% de ingresos)
2025	38.195.376
2026	43.592.729

Nota. Cifras expresadas en miles de pesos colombianos.

Tabla elaborada con información suministrada por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., febrero de 2025.

Esta previsión refleja una estrategia de gestión financiera cautelosa, que busca anticiparse a imprevistos sin comprometer la estabilidad presupuestaria. Al incorporar este margen de maniobra, la entidad no solo fortalece su capacidad de respuesta ante eventualidades, sino que también consolida una planificación más realista y flexible, clave para la toma de decisiones estratégicas en contextos dinámicos.

10.5 Resumen presupuestal 2025–2026

El resumen presupuestal proyectado para el período 2025–2026 refleja una planificación financiera orientada a la sostenibilidad operativa y al fortalecimiento del resultado económico de la entidad. Los ingresos ordinarios presentan un crecimiento estimado del 14%, al pasar de \$763.907.528 en 2025 a \$871.854.582 en 2026, lo que evidencia una expectativa positiva en la generación de recursos. En paralelo, los egresos totales proyectados crecen a un ritmo más moderado, del 7%, lo cual indica un control eficiente del gasto.

Tabla 15. *Resumen presupuestal 2025–2026*

Concepto	2025 (COP)	2026 (COP)
Ingresos ordinarios	763.907.528	871.854.582
Gastos de administración	427.086.987	448.441.336
Gastos de venta/distribución	3.000.000	3.150.000
Gastos financieros	2.000.000	2.100.000
Depreciación y mantenimiento	114.586.129	130.778.187
Otros gastos	38.195.376	43.592.729
Total egresos proyectados	584.868.492	627.062.252
Resultado operacional (estimado)	179.039.036	244.792.330

Nota. Cifras expresadas en miles de pesos colombianos.

Tabla elaborada con información suministrada por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., febrero de 2025.

Destaca particularmente el resultado operacional estimado, que asciende de \$179.039.036 en 2025 a \$244.792.330 en 2026, lo que sugiere un margen favorable para la rentabilidad y la reinversión. Esta proyección consolida una estructura presupuestal equilibrada, con una política de gastos prudente y un enfoque estratégico en la asignación de recursos, elementos fundamentales para garantizar la viabilidad financiera en el mediano plazo.

10.6 Indicadores financieros proyectados

Los indicadores financieros proyectados para el período 2025–2026 reflejan una orientación clara hacia la eficiencia operativa, la rentabilidad sostenible y el fortalecimiento del desempeño económico de la entidad. Se espera que el margen bruto se mantenga por encima del 20% en 2025 y alcance al menos el 22% en 2026, lo cual indica una adecuada relación entre los ingresos y los costos directos. De manera complementaria, el margen neto proyectado se incrementa del 5% al 7%, lo que evidencia una mejora progresiva en la generación de utilidades después de cubrir todos los gastos.

Tabla 16. *Indicadores financieros proyectados*

Indicador	Meta 2025	Meta 2026
Margen bruto	≥ 20%	≥ 22%
Margen neto	≥ 5%	≥ 7%
Gasto adm./ingresos	≤ 55%	≤ 52%
Rentabilidad operativa	≥ 23%	≥ 28%

Nota. Cifras expresadas en miles de pesos colombianos.

Tabla elaborada con información suministrada por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., febrero de 2025.

Por su parte, el indicador de gasto administrativo respecto a los ingresos muestra una reducción del 55% al 52%, reflejando un esfuerzo por contener costos y optimizar la gestión

interna. Finalmente, la rentabilidad operativa proyectada con metas del 23% en 2025 y del 28% en 2026 confirma la solidez del modelo presupuestal, respaldando la capacidad de la organización para generar valor a partir de su operación principal. Estos indicadores, en conjunto, permiten anticipar un desempeño financiero saludable y alineado con una estrategia institucional orientada al crecimiento y la sostenibilidad.

10.7 Supuestos explícitos del modelo presupuestal 2025–2026

Para garantizar la coherencia y robustez del modelo presupuestal proyectado para los años 2025 y 2026, se definen los siguientes **supuestos macro y microeconómicos** sobre los cuales se sustenta la estimación de ingresos y egresos. Estos supuestos permiten anticipar el comportamiento financiero de la entidad en función de condiciones previsibles del entorno económico y operativo:

10.7.1 Supuestos de inflación

- *Inflación anual estimada:* se proyecta una inflación promedio del **5% anual** para los años 2025 y 2026, en línea con las proyecciones del Banco de la República y el comportamiento histórico de precios en Colombia.
- *Aplicación:* este valor se incorpora como base para el crecimiento de gastos operativos, administrativos, de distribución y financieros, permitiendo mantener el poder adquisitivo de los recursos presupuestados y asegurar la sostenibilidad del gasto.

10.7.2 Supuestos sobre tarifas

- *Estabilidad en tarifas básicas:* se supone que las tarifas cobradas por uso de servicios de terminal, bodegaje, parqueo y encomiendas mantendrán su valor actual durante 2025, con un ajuste tarifario moderado del 5% para el año 2026, alineado con el nivel inflacionario.
- *Revisión periódica:* se establece que las tarifas serán revisadas anualmente con base en los costos operativos y las condiciones del mercado local, con el fin de mantener su competitividad y asegurar una fuente estable de ingresos.

10.7.3 Supuestos sobre volúmenes.

Crecimiento progresivo de usuarios y servicios. Se prevé un incremento del 13% en el volumen de usuarios y servicios para 2025 respecto al año base (2024), y un incremento del 14% para 2026, como resultado de la consolidación de nuevas alianzas con empresas transportadoras, el fortalecimiento de los servicios complementarios (encomiendas, bodegas, parqueo), la mayor ocupación y optimización de espacios comerciales.

Estacionalidad controlada. Se considera que los flujos de operación mantendrán una distribución relativamente homogénea durante el año, sin eventos extraordinarios que afecten de forma significativa el comportamiento de la demanda.

10.7.4 Supuestos de eficiencia operativa

- *Reducción inicial del gasto:* se parte de una política de racionalización del gasto, con una reducción significativa del 40% en 2024 como punto de partida para una operación más eficiente.

- *Crecimiento controlado del gasto:* para los años siguientes, el gasto se incrementa únicamente en proporción al índice inflacionario (5%), evitando desviaciones no justificadas que comprometan la viabilidad financiera.
- *Depreciación y mantenimiento:* se proyecta como un porcentaje fijo del 15% sobre los ingresos anuales, para asegurar la reposición adecuada de los activos sin sobredimensionar el gasto.

10.7.5 Supuestos financieros

- *Endeudamiento moderado:* se proyecta una política conservadora frente al endeudamiento, con gastos financieros estables y mínimos, creciendo en concordancia con la inflación (5% anual).
- *Otros gastos:* se incluyen provisiones equivalentes al 5% de los ingresos anuales, destinadas a cubrir imprevistos operativos o inversiones menores no clasificables, fortaleciendo la flexibilidad presupuestal.

10.7 Escenarios presupuestales proyectados 2025–2026

Con el fin de reforzar la solidez analítica del modelo presupuestal, se plantean tres escenarios posibles para el período 2025–2026, escenario base, escenario optimista y escenario conservador. Cada uno considera variaciones en los factores clave, como son ingresos, inflación, tarifas, gastos y volumen de operación.

10.7.1 Escenario base

Este es el escenario propuesto como referencia central y base de comparación. Se basa en proyecciones prudentes y controladas, con crecimiento moderado y racionalización del gasto.

- Supuestos. Inflación estimada: 5% anual.
- Crecimiento en volumen de servicios: 13% en 2025, 14% en 2026.
- Ingresos proyectados: Según Tabla 9.
- Gastos. Incrementos acordes al 5% inflacionario.
- Tarifas. Ajustes moderados en línea con inflación para 2026.
- Resultados esperados. Ingresos 2025: \$763.907.528
- Ingresos 2026. \$871.854.582
- Resultado operacional 2025. \$179.039.036
- Resultado operacional 2026. \$244.792.330

10.7.2 Escenario optimista

Este escenario considera una mejora en las condiciones del mercado, mayor eficiencia interna y expansión de los servicios, lo que favorece el incremento de ingresos y utilidades.

- Supuestos. Crecimiento económico regional superior al previsto.
- Incremento en volumen de servicios: 18% en 2025 y 20% en 2026.
- Nuevas alianzas operativas generan mayores ingresos.
- Ajuste tarifario superior al inflacionario (hasta +8%).
- Inflación controlada. 4% anual.
- Gastos operativos crecen solo al 4%.
- Resultados esperados. Ingresos 2025: \$796.000.000 – \$810.000.000

- Ingresos 2026. \$960.000.000 – \$980.000.000
- Resultado operacional 2025. Superior a \$200.000.000
- Resultado operacional 2026. cercano o superior a \$300.000.000

10.7.3 Escenario conservador

Este escenario refleja una situación más restrictiva y conservadora, en la cual la entidad enfrenta dificultades para ejecutar su estrategia comercial, con menor crecimiento y presiones inflacionarias que impactan los costos.

- Supuestos. Crecimiento de servicios menor al proyectado: 6% en 2025, 8% en 2026.
- Mantenimiento de tarifas sin ajuste (tarifas congeladas).
- Inflación superior al esperado. 6% anual.
- Gastos operativos aumentan por encima del 6% debido a costos imprevistos.
- Retrasos en la ejecución de alianzas comerciales.
- Resultados esperados. Ingresos 2025. \$710.000.000 – \$730.000.000
- Ingresos 2026. \$780.000.000 – \$800.000.000
- Resultado operacional 2025. \$120.000.000 – \$140.000.000
- Resultado operacional 2026. \$170.000.000 – \$200.000.000

10.8 Tabla de sensibilidad del resultado operacional

La tabla de sensibilidad se construye desde tres variables críticas que tienen mayor impacto en el resultado operacional, como son el crecimiento de los ingresos ordinarios (%), inflación aplicada a los gastos operativos (%) y porcentaje de provisión para depreciación y mantenimiento (sobre los ingresos).

El objetivo es evaluar cómo diferentes combinaciones de estos factores afectan el resultado operacional proyectado en 2025 (\$179.039.036 en el escenario base).

Supuestos base para 2025: ingresos ordinarios por \$763.907.528; egresos totales de \$584.868.492 y resultado operacional base de \$179.039.036

Tabla 17. Sensibilidad del resultado operacional – Año 2025 (en miles de \$)

Ingreso +%	Inflación en gastos	Depreciación (sobre ingresos)	Resultado operacional estimado
+10%	5%	15%	\$199.275.145
+10%	7%	15%	\$186.957.394
+10%	5%	18%	\$186.237.517
+5%	5%	15%	\$188.882.412
+5%	7%	15%	\$177.074.368
+5%	5%	18%	\$176.354.491
0% (base)	5%	15%	\$179.039.036
0%	7%	15%	\$167.730.984
0%	5%	18%	\$167.011.107
-5%	5%	15%	\$169.195.660
-5%	7%	15%	\$158.387.616
-5%	5%	18%	\$157.667.739

Nota. Cifras expresadas en miles de pesos colombianos.

Tabla elaborada con información suministrada por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., febrero de 2025.

Se toma como referencia el resultado operacional base 2025 (\$179.039.036). Los ingresos y gastos se ajustan proporcionalmente según las variaciones indicadas. Por su parte, la depreciación y mantenimiento es un gasto calculado como porcentaje sobre el nuevo valor de ingresos.

Interpretación. El resultado operacional mejora significativamente con incrementos en ingresos y control de inflación. Un aumento en el porcentaje de depreciación y mantenimiento (del 15% al 18%) reduce el excedente neto disponible, incluso en escenarios de crecimiento de ingresos. También, cuando la inflación supera el 5% y los ingresos no crecen, el resultado

operacional disminuye considerablemente y el modelo es más sensible a variaciones en la inflación de gastos que al porcentaje de provisión, pero ambos tienen impactos notables.

11. Indicadores de gestión para el control y seguimiento del presupuesto durante su ejecución

El uso de indicadores de gestión en el control y seguimiento del presupuesto representa una práctica indispensable para garantizar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, especialmente en entidades de economía mixta como la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. Estos indicadores permiten evaluar, de forma objetiva y continua, el grado de cumplimiento de las metas financieras y operativas, identificar desviaciones frente a lo planificado y generar alertas tempranas que orienten la toma de decisiones correctivas. Al integrar métricas claras, medibles y periódicas, se fortalece la transparencia, se optimiza la ejecución presupuestal y se asegura una gestión alineada con los principios de sostenibilidad y responsabilidad fiscal.

11.1 Tablero de indicadores

El presente tablero de indicadores constituye una herramienta fundamental para el seguimiento, evaluación y control de la gestión financiera y operativa de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. Su diseño integra variables clave que permiten medir el desempeño institucional en términos de eficiencia, sostenibilidad, rentabilidad y cumplimiento de metas estratégicas.

Cada indicador ha sido definido con base en criterios técnicos, normativos y estratégicos, e incluye elementos esenciales como la línea base registrada en el año 2024, la meta proyectada para 2025, los umbrales de semáforo (verde, ámbar y rojo), la periodicidad de medición y la fuente de datos correspondiente. Esta estructura permite monitorear de forma sistemática el avance de la entidad frente a sus objetivos financieros y administrativos, facilitando la toma de decisiones oportunas y fundamentadas.

Tabla 17. Tablero de indicadores *Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A.*

Nº	Indicador	Fórmula	Línea base 2024	Meta 2025	Umbrales			Periodicidad	Fuente de datos	Justificación
					Óptimo	Aceptable	Bajo			
1	Ejecución presupuestal de ingresos	$(\text{Ingresos reales} / \text{Ingresos presupuestados}) \times 100$	92%	$\geq 95\%$	$\geq 95\%$	90% – 94.9%	$< 90\%$	Trimestral / Anual	Estados financieros, ejecución presupuestal	Evalúa cumplimiento de metas de recaudo; vital para sostenibilidad financiera.
2	Ejecución presupuestal de gastos	$(\text{Gastos ejecutados} / \text{Gastos presupuestados}) \times 100$	98%	$\leq 100\%$	$\leq 100\%$	100.1% – 105%	$> 105\%$	Trimestral / Anual	Reporte contable de ejecución del gasto	Controla que el gasto no exceda lo aprobado; evita sobrecostos.
3	Margen bruto	$((\text{Ingresos operacionales} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ingresos operacionales}) \times 100$	18%	$\geq 20\%$	$\geq 20\%$	17% – 19.9%	$< 17\%$	Trimestral / Anual	Estado de resultados, proyección financiera	Indica eficiencia operacional sin considerar gastos administrativos o financieros.
4	Margen neto	$(\text{Utilidad neta} / \text{Ingresos operacionales}) \times 100$	3%	$\geq 5\%$	$\geq 5\%$	3% – 4.9%	$< 3\%$	Trimestral / Anual	Estado de resultados, flujo de efectivo	Mide rentabilidad final después de todos los costos y gastos.
5	Participación de otros ingresos	$(\text{Otros ingresos} / \text{Ingresos totales}) \times 100$	22%	$\leq 25\%$	$\leq 25\%$	25.1% – 30%	$> 30\%$	Semestral	Estado de resultados, cuentas por actividades no operativas	Controla dependencia de ingresos extraordinarios o no recurrentes.
6	Eficiencia del gasto administrativo	$(\text{Gastos administrativos} / \text{Ingresos operacionales}) \times 100$	56%	$\leq 55\%$	$\leq 55\%$	55.1% – 60%	$> 60\%$	Trimestral	Presupuesto ejecutado vs ingresos operacionales	Evalúa si los gastos administrativos son proporcionales al nivel de operación.
7	Nivel de gasto financiero	$(\text{Gastos financieros} / \text{Ingresos operacionales}) \times 100$	0.4%	$\leq 5\%$	$\leq 5\%$	5.1% – 7%	$> 7\%$	Trimestral	Reporte contable de obligaciones financieras	Refleja impacto del endeudamiento y sus costos en la operación.
8	Gasto en deterioro y depreciación	Valor contable de depreciación y deterioro	4.5% del activo fijo	$\leq 5\%$ del activo fijo	$\leq 5\%$	5.1% – 6%	$> 6\%$	Anual	Balance general y política contable de provisiones	Evalúa desgaste del patrimonio y planifica su reposición.
9	Flujo de caja operativo	Ingresos operacionales – Egresos operativos	Positivo	Siempre positivo	Siempre positivo	Cercano a cero	Negativo	Trimestral	Flujo de caja, estado de resultados	Garantiza liquidez para operación y reduce el riesgo de iliquidez.

N°	Indicador	Fórmula	Línea base 2024	Meta 2025	Umbrales			Periodicidad	Fuente de datos	Justificación
					Óptimo	Aceptable	Bajo			
10	Cumplimiento de metas presupuestales estratégicas	$(\text{N}^\circ \text{ metas alcanzadas} / \text{N}^\circ \text{ metas trazadas}) \times 100$	85%	$\geq 90\%$	$\geq 90\%$	80% – 89%	<			

Tabla elaborada con información suministrada por la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A., febrero de 2025.

Los indicadores de ejecución presupuestal de ingresos y gastos permiten medir la capacidad de la entidad para cumplir con sus metas de recaudo y ejecutar los recursos dentro de los límites aprobados. En 2024, se evidenció una ejecución del 92% en ingresos y del 98% en gastos, lo cual sugiere una gestión disciplinada, pero con oportunidades de mejora en el fortalecimiento de los ingresos propios.

Los indicadores de margen bruto y neto muestran el desempeño en términos de rentabilidad, con una base del 18% y 3% respectivamente. Las metas proyectadas para 2025 ($\geq 20\%$ y $\geq 5\%$) reflejan un esfuerzo por mejorar la eficiencia operativa y optimizar los resultados financieros, especialmente tras la racionalización del gasto.

En cuanto a la eficiencia del gasto administrativo, el 56% alcanzado en 2024 supera la meta esperada ($\leq 55\%$), lo que requiere un seguimiento riguroso para evitar que los costos fijos limiten la capacidad de inversión operativa. De forma complementaria, el nivel de gasto financiero se mantiene en un rango saludable (0.4%), lo cual evidencia un bajo nivel de endeudamiento y control sobre las cargas financieras.

Por su parte, indicadores como la participación de otros ingresos y el gasto en depreciación permiten observar el equilibrio entre ingresos operativos y extraordinarios, así como el manejo patrimonial. Se destaca que ambos se mantienen dentro de los umbrales aceptables, lo que refuerza la estabilidad del modelo.

De igual manera, los indicadores de flujo de caja operativo y cumplimiento de metas estratégicas ofrecen una visión dinámica sobre la liquidez y la alineación institucional con sus objetivos. La existencia de resultados positivos en caja y el cumplimiento del 85% de metas estratégicas en 2024 sugieren una gestión sólida, aunque aún perfectible.

11.2 Ruta de implementación del tablero de indicadores de gestión para el control y seguimiento del presupuesto

La implementación de un tablero de indicadores de gestión presupuestal para la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. debe desarrollarse en etapas que permitan una integración progresiva, ajustada a las capacidades institucionales, y orientada al fortalecimiento de la toma de decisiones y la eficiencia financiera.

11.2.1 Diagnóstico inicial y definición de objetivos

- Tiempo estimado. 2 semanas
- Acciones clave. Analizar los resultados financieros históricos (2020–2024), destacando variaciones críticas como la caída de ingresos en 2022 y el aumento abrupto de gastos en 2024.
- Establecer objetivos concretos del tablero (ej.: controlar ejecución de gastos, mantener margen neto positivo, reducir volatilidad en ingresos).
- Identificar unidades responsables del seguimiento presupuestal.

11.2.2 Selección y formulación de indicadores

- Tiempo estimado. 1 semana
- Acciones clave. Elegir indicadores clave de gestión como:
- Ejecución de ingresos y gastos (%),
- Margen bruto y neto (%),
- Participación de gastos de administración sobre ingresos y rentabilidad operativa.
- Variación mensual de ingresos ordinarios.

- Definir fórmulas, fuentes de información, periodicidad de cálculo y responsables de cada indicador.

11.2.3 Diseño y desarrollo del tablero

- Tiempo estimado. 3 semanas
- Acciones clave. Construir el tablero en plataforma digital accesible (Excel dinámico, Google Data Studio o software contable institucional).
- Establecer rangos de alerta (semáforos de desempeño) y metas de referencia para cada indicador.
- Incorporar visualizaciones gráficas que faciliten la lectura y comprensión por parte de directivos y administrativos.

11.2.4 Socialización y capacitación

- Tiempo estimado. 1 semana
- Acciones clave. Capacitar a los responsables financieros y administrativos en el uso del tablero y la interpretación de sus indicadores.
- Generar protocolos para la actualización mensual o trimestral del tablero.

11.2.5 Implementación y seguimiento piloto

- Tiempo estimado. 1 trimestre
- Acciones clave. Aplicar el tablero durante un trimestre como fase piloto.
- Evaluar la utilidad de los indicadores seleccionados y su relación con las decisiones presupuestales.

- Ajustar variables, formatos o frecuencia si es necesario.

11.2.6 Integración al ciclo presupuestal anual

- Tiempo estimado. A partir del segundo trimestre del año
- Acciones clave. Vincular el tablero como instrumento oficial de seguimiento y control en el proceso presupuestal anual (planeación, ejecución y evaluación).
- Presentar informes periódicos de desempeño presupuestal a la junta directiva.

12. Conclusiones

Este trabajo demuestra que es posible diseñar el Presupuesto 2025 conforme al marco normativo, como la Constitución Política de Colombia, Decreto 111/96, Decreto 115/96, Ley 489/98 y Ley 819/03, optimizando la asignación de recursos mediante un modelo sustentado en el análisis 2020–2024, bajo los supuestos de inflación promedio del 5% anual, crecimiento progresivo en el volumen de usuarios y servicios (13% en 2025 y 14% en 2026), impulsado por alianzas operativas y optimización comercial, reducción del 40% del gasto en 2024, con depreciación y mantenimiento del 15% de los ingresos anuales. En cuanto a los supuestos financieros, se mantiene un endeudamiento mínimo y estable, junto con una provisión del 5% de ingresos para otros gastos. El modelo proyecta tres escenarios presupuestales, el base, el optimista, y el conservador e indicadores de ejecución presupuestal de ingresos, ejecución presupuestal de gastos, margen bruto, margen neto, participación de otros ingresos, eficiencia del gasto administrativo, nivel de gasto financiero, gasto en deterioro y depreciación, flujo de caja operativo y cumplimiento de metas presupuestales estratégicas permitirán su seguimiento trimestral.

El marco normativo aplicable a la formulación del presupuesto de ingresos y gastos de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. para el año 2025 está fundamentado en una robusta estructura jurídica que integra principios constitucionales, leyes orgánicas y decretos específicos, los cuales garantizan la legalidad, transparencia, coherencia y eficiencia en la gestión presupuestal. La combinación de normas como la Constitución Política, el Decreto 111 de 1996, el Decreto 115 de 1996, el Código de Comercio, la Ley 489 de 1998 y la Ley 819 de 2003, establece un marco claro que asegura la correcta planificación, ejecución y control del presupuesto, al mismo tiempo que reconoce la naturaleza híbrida de la sociedad de economía mixta, promoviendo un equilibrio entre los intereses públicos y privados. Este marco normativo refuerza la disciplina fiscal, la

rendición de cuentas y la sostenibilidad financiera, aspectos clave para la administración eficiente de los recursos públicos en la sociedad.

El análisis histórico de los ingresos y egresos de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. entre 2020 y 2024 evidencia una dinámica financiera marcada por fluctuaciones significativas en sus componentes operacionales y no operacionales, lo cual refleja un entorno institucional inestable y con desafíos crecientes en la gestión de recursos. A pesar de que los ingresos de actividades ordinarias mostraron una tendencia general de crecimiento, este desempeño no se tradujo en una rentabilidad sostenida, debido principalmente al incremento desproporcionado de gastos administrativos, de distribución y de depreciación, particularmente en 2024. Estas variaciones ponen de manifiesto la necesidad urgente de fortalecer los mecanismos de control del gasto, diversificar las fuentes de ingreso de manera estructurada y optimizar la eficiencia operativa, con miras a garantizar la sostenibilidad financiera de la entidad en el mediano y largo plazo.

El diseño del modelo presupuestal 2025–2026 para la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. constituye un instrumento técnico y estratégico orientado a superar las deficiencias identificadas en el análisis financiero del período 2020–2024, caracterizado por la volatilidad de ingresos, desequilibrio en la asignación del gasto y dependencia de recursos extraordinarios. Este modelo proyectado, fundamentado en datos históricos ajustados por criterios técnicos, articula metas realistas con acciones de optimización operativa, racionalización del gasto y fortalecimiento de ingresos sostenibles, asegurando su alineación con los objetivos institucionales. Asimismo, incorpora mecanismos de planificación financiera integrales que permitirán mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, garantizar la sostenibilidad fiscal y reforzar el papel estratégico del terminal en la movilidad regional.

El seguimiento y control del presupuesto a través de indicadores de gestión constituye un mecanismo clave para garantizar el equilibrio financiero y la eficiencia operativa de la Sociedad Terminal de Transporte Ocaña S.A. Las fluctuaciones detectadas entre 2020 y 2024 en ingresos, rentabilidad y gastos evidencian la necesidad de adoptar herramientas que permitan monitorear de forma sistemática el desempeño presupuestal. En este sentido, el diseño e implementación de un tablero de indicadores permite no solo anticipar desviaciones en la ejecución, sino también alinear la operación financiera con los objetivos estratégicos institucionales, asegurando una gestión más transparente, oportuna y basada en evidencia cuantitativa.

13. Recomendaciones

Fortalecer los procesos internos de planificación y control presupuestal, asegurando el estricto cumplimiento de los principios y normativas establecidas en el marco jurídico vigente, especialmente en lo relacionado con la transparencia, la presentación clara de ingresos y gastos, y la rendición de cuentas ante los entes de control. Además, es vital promover una cultura organizacional que comprenda y aplique los límites y procedimientos fiscales, así como mantener una comunicación fluida con las entidades gubernamentales competentes para facilitar el reporte oportuno de la información financiera y presupuestal, garantizando así la sostenibilidad y la eficiencia en la administración de sus recursos durante la vigencia 2025.

Implementar un sistema integral de gestión financiera que permita ejercer un control riguroso y sistemático sobre los egresos, con especial atención en los gastos administrativos, de distribución y depreciación, cuya desproporcionada evolución en 2024 afectó negativamente la rentabilidad de la entidad. Igualmente, se sugiere revisar y consolidar las fuentes de ingresos operacionales y no operacionales bajo criterios de sostenibilidad, transparencia y eficiencia, evitando depender excesivamente de recursos extraordinarios. Esta evaluación debe servir como base para la formulación de un presupuesto proyectado con enfoque técnico y estratégico, que contemple escenarios de riesgo y promueva una estructura financiera equilibrada que garantice la estabilidad y viabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

Dinamizar el modelo presupuestal diseñado como una herramienta estratégica de gestión que no solo oriente la proyección de ingresos y gastos, sino que también fortalezca la toma de decisiones en tiempo real a través de su articulación con un sistema de indicadores de control y seguimiento. La adopción de prácticas como la digitalización de procesos, la tercerización selectiva, y la disciplina fiscal en la ejecución presupuestal debe acompañarse de una evaluación

periódica de los resultados frente a metas financieras clave (como margen neto, eficiencia del gasto administrativo y rentabilidad operativa), garantizando así la transparencia, el cumplimiento normativo y la adaptación continua del presupuesto a las condiciones del entorno económico y operativo.

Gestionar la implementación gradual del tablero de indicadores de gestión como instrumento central para el control presupuestal, iniciando con un diagnóstico institucional que permita contextualizar las metas e indicadores seleccionados. La adopción de este sistema debe contemplar plataformas digitales accesibles, capacitación al personal responsable y la integración formal del tablero al ciclo presupuestal anual. Asimismo, es fundamental que los resultados de los indicadores sean utilizados como base para la toma de decisiones estratégicas, promoviendo la mejora continua, la sostenibilidad financiera y el fortalecimiento de la gobernanza en esta sociedad de economía mixta.

Referencias

- Alarcón, A., & López, J. (2022). *Estado social de derecho y criterio de sostenibilidad fiscal*.
dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8895186
- Andrade, J., & Pérez, D. (junio de 2024). *Sistema de planificación para instituciones del sector público*. scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842024000200013
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de Colombia de 1991. Gaceta Constitucional 116 de 20 de julio de 1991. www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html
- Braña, F. (2004). *La teoría de los bienes públicos y sus aplicaciones prácticas*.
www.redalyc.org/pdf/301/30122202.pdf
- Bustamante, J. (2017). *El óptimo paretiano y los teoremas fundamentales del bienestar social: una revisión crítica*. www.scielo.org.co/pdf/enec/v27n51/2619-6573-enec-27-51-163.pdf
- Cámara de Comercio de Ocaña. (2018). *Indicadores económicos*. <https://camaraocana.com/wp-content/uploads/2020/09/Indicadores-economicos-2018.pdf>
- Carreras, M. (1992). *El óptimo de Pareto frente al utilitarismo*.
<http://herzog.economia.unam.mx/profesores/blopez/bienestar-pareto.pdf>
- Cassetti, V., & Paredes, J. (2019). *La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria*.
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112020000300014
- Congreso de la República de Colombia. (2003). Ley 819 de 2003. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 46.446 de 8 de noviembre de 2006. Diario Oficial No. 45.243, de 9 de julio de 2003

Contraloría General de Medellín. (30 de enero de 2020). *Respuesta a concepto jurídico*.

<https://www.cdm.gov.co/cgm/Paginaweb/N/Conceptos/Concepto%20Sociedades%20de%20econom%C3%ADa%20mixta.pdf>

Corte Constitucional de Colombia. Sala Plena. (1993). Sentencia C-687. Magistrado Ponente

Eduardo Montealegre Lynett. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2002/c-687-02.htm>

Fernández, B. (2016). *Introducción a la teoría de la planificación territorial*.

https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71612016000100014

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*.

https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf

Jiménez, M. (s.f.). *Teoría de Musgrave y Wiesner-Bird en Colombia*.

<https://www.doccity.com/es/docs/teoria-de-richard-musgrave/7428246/>

Lopera, M. (junio de 2014). *Aspectos históricos y epistemológicos de la planificación para el*

desarrollo. <http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v13n26/v13n26a03.pdf>

Martínez, J., & Rivera, A. (13 de junio de 2022). *El marco de sostenibilidad fiscal en el Estado*

colombiano 2000-2021. <https://www.semanticscholar.org/paper/marco-de-sostenibilidad-fiscal-en-el-Estado-Carvajal-Camero/ab8badac70c65414a9692c6722d299c8a7a530a0>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2019). *Aspectos generales del proceso presupuestal*

colombiano.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/Lineamiento%20Ministerio%20de%20Hacienda%20y%20Credito%20P%C3%ABblico.pdf>

- Presidencia de la República de Colombia. (1996). Decreto 111 de 1996. Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto. Diario Oficial 42.692 de enero 18 de 1996.
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_0111_1996.html
- Presidencia de la República de Colombia. (1996). Decreto 115 de 1996. Por el cual se establecen normas sobre la elaboración, conformación y ejecución de los presupuestos de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y de las Sociedades de Economía Mixta sujetas al régimen de aquellas, dedicadas a actividades no financieras. Diario Oficial 42692 de enero 18 de 1996.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=7215>
- Presidencia de la República de Colombia. (1971). Decreto 410 de 1971. *Por el cual se expide el Código de Comercio*. Diario Oficial No. 33.339 del 16 de junio de 1971
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html
- Reyes , O., & Franklin, R. (mayo de 2014). *Teoría del bienestar y el óptimo de Pareto como problemas microeconómicos*.
<https://lacialera.una.edu.ni/index.php/CALERA/article/view/226/226>
- Teixeira , M. (junio de 2025). *Modelo Teórico Fundamentado en la Planificación Estratégica para la Administración Pública*. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-29872024000400404
- UNAM. (s.f.). *La sociología de Vilfredo Pareto*. <http://historico.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/facdermx/cont/252.5/cnt/cnt6.pdf>

Universidad Andina Simón Bolívar. (junio de 2019). *Las políticas públicas y la gestión pública: un análisis desde la teoría y la práctica*. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/download/1207/1125>

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. (s.f.). *Planeación presupuestal*. <https://repositorio.uptc.edu.co/server/api/core/bitstreams/665b173c-10c8-4451-8571-2feccec936c3/content#:~:text=La%20adecuada%20Planeaci%C3%B3n%20Presupuestal%2C%20garantiza,en%20el%20plan%20de%20desarrollo>.

Vargas, J., & Zavaleta, W. (04 de mayo de 2020). *La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales*. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357963491002/html/>