



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESA**

TÍTULO

**GOBERNANZA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA TERMINAL PORTUARIA DE
MANTA**

AUTOR:

ZAMBRANO CEDEÑO MÉLANIE YADIRA

TUTORA:

LIC. ALBA LUCIA CACERES LARREATEGUI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA, CONTABLE Y COMERCIO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MANTA-MANABÍ-ECUADOR

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular (Artículo Académico) bajo la autoría de la estudiante **ZAMBRANO CEDEÑO MELANIE YADIRA**, legalmente matriculada en la carrera de **Administración de Empresas**, período académico **2025-1**, cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del proyecto es **"GOBERNANZA Y GESTIÓN ESTRATEGICA EN LA TERMINAL PORTUARIA DE MANTA**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 28 de julio de 2025.

Lo certifico,



Ing. Alba Cáceres Larreátegui, Mg.
Docente Tutora
Área: Administración de Empresas

TESIS_Melanie_Zambrano

6%
Textos sospechosos



1% Similitudes
< 1% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
4% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: TESIS_Melanie_Zambrano.docx
ID del documento: 9073548fc2af4dc3b9b4cf064078497a205a2bd2
Tamaño del documento original: 745,85 kB

Depositante: Alba Caceres
Fecha de depósito: 27/7/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 27/7/2025

Número de palabras: 6627
Número de caracteres: 48.494

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	www.redalyc.org Gobernanza portuaria clásica y la nueva tendencia en los país... 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (26 palabras)
2	Documento de otro usuario #f36db5 Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (21 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	dx.doi.org Gobernanza portuaria clásica y la nue-va tendencia en los países de L...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (26 palabras)
2	es.wikipedia.org Gestión estratégica - Wikipedia, la enciclopedia libre	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
3	Documento de otro usuario #eba1ac Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (18 palabras)
4	www.dspace.espol.edu.ec Marketing portuario y su aplicación al caso del puert...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (17 palabras)
5	www.puertodeguayaquil.gob.ec	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (17 palabras)

Fuentes ignoradas Estas fuentes han sido retiradas del cálculo del porcentaje de similitud por el propietario del documento.

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	TESIS_Melanie_Zambrano.docx TESIS_Melanie_Zambrano #3cdf6 Viene de de mi biblioteca	100%		Palabras idénticas: 100% (6627 palabras)
2	dialnet.unirioja.es	9%		Palabras idénticas: 9% (623 palabras)
3	repositorio.uileam.edu.ec	6%		Palabras idénticas: 6% (429 palabras)
4	biblioteca.uteg.edu.ec	3%		Palabras idénticas: 3% (229 palabras)
5	Borrador del Proyecto Bryan Valdivieso.docx Borrador del Proyecto B... #1524ca Viene de de mi grupo	3%		Palabras idénticas: 3% (175 palabras)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Zambrano Cedeño Melanie Yadira, con cédula de identidad **N°1316192341**, declaro que el presente trabajo de titulación: **“GOBERNANZA Y GESTIÓN ESTRATEGICA EN LA TERMINAL PORTUARIA DE MANTA”** cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Facultad de Contabilidad y Auditoría sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



Zambrano Cedeño Melanie Yadira

C.I.: 1316192341

E-mail: melzamced@hotmail.com

Telf: 0993384756

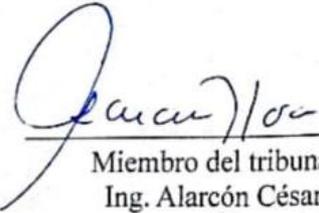
APROBACIÓN DEL TRABAJO

Los miembros del tribunal de grado dan la aprobación al trabajo final de titulación sobre el tema: “GOBERNANZA Y GESTIÓN ESTRATEGICA EN LA TERMINAL PORTUARIA DE MANTA”, elaborado por la egresada Zambrano Cedeño Melanie Yadira, el mismo que cumple con lo estipulado por reglamentos y disposiciones emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la Facultad de Ciencia Administrativas, Contables y Comerciales, de la carrera de Administración de Empresas.

Por constancias firman:



Presidente del tribunal
Ing. Salcedo Hernán



Miembro del tribunal
Ing. Alarcón César



Miembro del tribunal
Ing. Macías Otto

Gobernanza y Gestión Estratégica en la Terminal Portuaria De Manta

Port Governance and Strategic Management at the Manta Port Terminal

Mélanie Yadira Zambrano Cedeño¹, <https://orcid.org/0009-0007-1953-0377>

Ing. Alba Cáceres Larreátegui, Mg, <https://orcid.org/0000-0001-5108-445X>

¹ Afiliación Autor¹ Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Facultad ciencias

Administrativas, Contables y Comercio, Manta, Ecuador, melzamced@hotmail.com

² Afiliación Autor² Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Facultad ciencias

Administrativas, Contables y Comercio, Manta, Ecuador, alba.caceres@uleam.edu.ec

Resumen

Este estudio tuvo como propósito analizar cómo los mecanismos de gobernanza y la gestión estratégica pueden influir en el desarrollo organizacional y la sostenibilidad de la Terminal Portuaria de Manta. Se trató de una investigación cualitativa, con un enfoque exploratorio y un diseño de estudio de caso. Para la recolección de datos se realizaron entrevistas semi estructuradas a directivos de la Autoridad Portuaria de Manta y de la Terminal Portuaria de Manta, complementadas con el análisis documental de la normativa portuaria, de los planes de gestión y reportes e informes institucionales. Los resultados muestran que la existencia de un marco normativo claro, combinado con acciones de coordinación y cooperación entre los actores públicos y privados ha favorecido una gestión más ordenada y eficiente del puerto. No obstante, se detectaron desafíos de mejora como la falta de seguimiento a las estrategias implementadas. La investigación permite concluir que una gobernanza sólida y una gestión estratégica bien estructurada, son claves para fortalecer la competitividad y el desarrollo sostenible de esta Terminal Portuaria, contribuyendo así a su consolidación, como actor logístico relevante en el sistema portuario nacional.

Palabras clave: Gobernanza portuaria – Gestión estratégica – Desarrollo sostenible – Terminal Portuaria de Manta – Coordinación institucional.

Abstract

This study aimed to analyze how governance mechanisms and strategic management can influence the organizational development and sustainability of the Port Terminal of Manta. The study employed a qualitative research approach with an exploratory design and a case study design. Data collection was conducted through semi-structured interviews with

executives from the Port Authority of Manta and the Port Terminal of Manta, complemented by documentary analysis of port regulations, management plans, and institutional reports. The results show that the existence of a clear regulatory framework, combined with coordinated and cooperative actions between public and private actors, has contributed to more orderly and efficient port management. However, challenges such as the lack of follow-up on implemented strategies were identified.

The research concludes that solid governance and well-structured strategic management are key to strengthening the competitiveness and sustainable development of this Port Terminal, thus contributing to its consolidation as a relevant logistical actor in the national port system.

Keywords: Port governance – Strategic management – Sustainable development – Port Terminal of Manta – Institutional coordination.

Introducción

Los puertos marítimos desempeñan sin duda un papel fundamental en el dinamismo del comercio internacional, al facilitar el intercambio de bienes, fortalecer las economías locales y nacionales y servir como nodos estratégicos. Comprende infraestructura, organización humana y abarca numerosos objetivos, y así mismo estos constituyen un eslabón de la cadena de transporte, tanto en el transporte marítimo, así como la conexión con otros modos como es el fluvial, terrestre, ferroviario, aéreo, entre otros. (Cendrero & Truyols, 2008)

En América Latina, los procesos de modernización de puertos han evolucionado hacia los esquemas de gobernanza mixta, en los que el Estado mantiene la titularidad y supervisión, actuando como ente regulador, pero se trasfiere la operación y el desarrollo de la infraestructura a las empresas privadas, a través de las concesiones, destacándose el modelo Landlord como uno de los más aplicados (Doerr, 2015; Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020).

En el caso de Ecuador hoy el Puerto de Manta se ha consolidado como una de las infraestructuras estratégicas claves para el desarrollo económico y logístico del país. Al estar ubicado en la costa Manabita, y con acceso privilegiado al océano Pacífico, este se ha convertido en un punto clave para la exportación de productos pesqueros, agrícolas e industriales. Según el Instituto de estudios de Manta (2023), el crecimiento sostenido del movimiento de carga en esta terminal ha repercutido positivamente en la dinamización del comercio exterior y en la articulación de encadenamientos productivos regionales.

En la actualidad, la Terminal Portuaria de Manta (TPM) opera bajo un esquema de concesión público-privado y es administrada por la empresa chilena AGUNSA S.A, lo que evidencia la

adopción del modelo landlord dentro del País. Este modelo busca lograr una combinación entre eficiencia operativa y atracción de inversión privada, de forma que se mantenga el estado como ente rector en los aspectos normativos, de planificación y fiscalización (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2021)

A pesar de esto, la implementación de dicho modelo hoy no está exenta de retos como las dificultades en coordinación institucional, la carencia de mecanismos de evaluación continua eficiente, los tiempos operativos prolongados y las exigencias que crecen en torno a la sostenibilidad y el cumplimiento de estándares internacionales.

En este marco, cobra importancia el analizar cómo la interacción entre los actores públicos y privados, el marco normativo vigente, y las estrategias institucionales de gestión son las que inciden en el desempeño del puerto. Esto resulta especialmente relevante en contextos regionales que son altamente competitivos, en donde las terminales deben responder a la demanda de eficiencia, transparencia y sostenibilidad. Tal cual como lo menciona la CEPAL (2020), “la calidad de la gobernanza portuaria y la claridad en la planificación estratégica son factores determinantes para el desarrollo portuario integral”

Pese a que existen estudios que abordan experiencias en grandes terminales como el Puerto de Santos (Brasil) o el de Callao (Perú), el análisis académico sobre puertos de tamaño medio, como el de Manta, es limitado. Esta escasez de investigaciones logra restringir la generación de políticas públicas contextualizadas y dificulta el diseño de modelos de gestión que estén adaptados a las realidades específicas de estos entornos portuarios.

Según varios autores, la gobernanza se refiere a procesos, mecanismos e instrumentos de mediación y organización del espacio público y de los derechos y obligaciones entre los actores de la sociedad, de igual forma se refiere a la interrelación de estructuras formales y no formales. El modelo de este puerto "landlord" se ha consolidado como uno de los más utilizados en América Latina debido a la forma en que combina la propiedad pública con la gestión privada. “Es uno de los más extendidos en Latinoamérica, consiste en que el terreno es propiedad del Estado (Central o Descentralizado), los servicios de remolque, practicaje son prestados por la empresa portuaria o empresas privadas contratadas. El puerto puede estar dividido en terminales independientes, cada operador es totalmente responsable de la operación y mantenimiento. El operador portuario es responsable de la inversión y mantenimiento de la infraestructura común. (“Microsoft Word - logisticaportuaria.doc”) Otra modalidad es que el operador portuario es responsable de todo el desarrollo e inversión en infraestructura” (World Bank, 2007)

En el Reglamento de Operaciones Portuarias de Manta se establece que la autoridad portuaria de Manta conserva la titularidad de las instalaciones y la potestad sancionadora delegando la operación diaria a la TPM bajo la concesión pública privada.

La gobernanza en terminales portuarias, especialmente bajo el modelo "landlord", permite que el sector público conserve la propiedad y la regulación, mientras que las operaciones comerciales son gestionadas por el sector privado. Este modelo es ampliamente utilizado en terminales portuarias de América Latina, ya que fomenta la eficiencia operativa y facilita la atracción de inversiones al delegar responsabilidades en operadores privados, lo cual incrementa la competitividad y eficiencia del puerto (González & Quiroga, 2020). Como señalan González y Quiroga, la gobernanza portuaria adecuada puede también aumentar la confianza entre los stakeholders, incluyendo las comunidades locales y los actores comerciales, promoviendo un desarrollo portuario sostenible y equilibrado.

El modelo de gobernanza en la Terminal Portuaria de Manta está influido por la aplicación de la modalidad "landlord", en la que la Autoridad Portuaria de Manta (APM) conserva la propiedad y regulación del puerto, mientras que la gestión operativa está a cargo de Terminal Portuario de Manta (TPM), una empresa privada. Este esquema permite combinar el control público con la eficiencia operativa del sector privado. La participación de la empresa privada fomenta la competitividad, mejora la calidad de los servicios y promueve la inversión en tecnología e infraestructura, lo que resulta en un puerto más moderno y eficiente.

- Gestión Estratégica

De acuerdo con lo manifestado por (Farias, 2006), indica que la gestión corresponde a “la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados”. Está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades consideradas reales de una organización para resolver determinada situación o alcanzar un objetivo que pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado

Según lo manifestado (Fred R, 2013, p.21) La gestión estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una organización alcance sus objetivos. Como lo indica esta definición, la gestión estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, los sistemas de información y control, para lograr el éxito de una organización.

Por su parte para Chandler (2006, p.66) “la gestión estratégica es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una organización, junto con la adopción de cursos de acción

y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos”. Esta definición nos indica que esta se centra en las actividades, recursos y habilidades que definen la competencia única de una organización.

Para March (2007, p.268) la gestión estratégica se refiere a los objetivos, políticas, normas, sistemas, procedimientos, responsabilidades y comunicaciones, las cuales se consideran en proporción a la importancia del planeamiento de los servicios y de la política que se aplique en las operaciones de la organización.

El plan estratégico institucional APM 2021-2025 hoy despliega cuatro ejes eficiencia operativa sostenibilidad seguridad integral y desarrollo institucional, con metas cuantitativas de reducción de tiempos y espera y aumentos de volúmenes movilizados, Por su parte el manual de servicios TPM (febrero 2022) traduce estas líneas en flujo gramas operativos y estándares de calidad internos.

- Puerto de Manta

"Los puertos desempeñan un papel vital en el comercio internacional y la economía global, facilitan el movimiento de bienes entre países, apoyan la industria local, y generan empleo directo e indirecto a través de actividades relacionadas con el transporte y la logística." (Cullinane, K., & Song, D. W., *The International Handbook of Maritime Economics*, 2012).

El Puerto de Manta es uno de los principales puertos de Ecuador, ubicado en la costa del Pacífico en la ciudad de Manta. (“Manta, Ecuador: Un Faro Económico y Cultural en la Costa del Pacífico”) Su ubicación estratégica lo convierte en un puerto clave para el comercio exterior del país, facilitando la exportación de productos como el atún, el camarón, y otros productos pesqueros (Hidalgo, R., *Geografía Económica del Ecuador*, 2015). Hidalgo, R. (2015). *Geografía Económica del Ecuador*. Editorial Universitaria.

"La infraestructura del Puerto de Manta incluye muelles para carga y descarga de buques, terminales de contenedores, y áreas de almacenamiento refrigerado." Estas instalaciones son esenciales para manejar tanto productos pesqueros como carga general y contenedores." (Ramírez, J., *Desarrollo Portuario en Ecuador: Casos de Guayaquil y Manta*, 2018)."

Un terminal portuario es una instalación dentro de un puerto donde se realizan operaciones de carga y descarga de mercancías, almacenamiento temporal, y transferencia de carga entre diferentes modos de transporte, como marítimo, terrestre y ferroviario (Rodrigue, J.-P., *The Geography of Transport Systems*, 2020)

- Coordinación Interinstitucional

Las teorías de gobernanza colaborativa resaltan la importancia de redes de actores y mecanismos formales de rendición de cuentas para mejorar la eficacia de los sistemas

complejos (Ansell y Gash, 2008) hoy además la hipótesis de adaptación tecnológica sostiene que inversiones en plataformas digitales fortalecen la coordinación y toma de decisiones basadas en datos (Chen y Wang, 2022). El boletín estadístico puerto de manta ISEM 2023 integra datos operativos de la A p m y de la TPM permitiendo un monitoreo conjunto de arribos toneladas movilizadas y tiempos de operación, esta plataforma de intercambio consolida canales de comunicación y seguimiento entre ambas entidades

TPM se caracteriza por su gestión moderna, eficiente y sostenible que hasta el año 2023 las inversiones realizadas son de \$64.9 millones, la cual se basa en la implementación de tecnología de punta, infraestructura de calidad, prácticas ecoeficientes y una estrategia comercial enfocada en el cliente. (Grupo Spurrier, 2023)

La gestión privada de TPM ha dado como resultado importantes reconocimientos internacionales, como “Certificado de calidad y excelencia de seguridad en operaciones portuarias – 2017”, por Naviera MOL; “Mejor Estibador Portuario 2019”, por Naviera EUKOR; “Premio Paris Design Award” al Terminal de Cruceros, considerado como “Joya Arquitectónica”; Premio Marítimo de las Américas 2021, por la OEA, entre otros. (Grupo Spurrier, 2023)

"El Terminal Portuario de Manta ha adoptado una perspectiva proactiva al embarcarse en un ambicioso programa de modernización, destacándose por sus inversiones estratégicas en tecnología de vanguardia, mejora de infraestructuras y optimización de procesos logísticos." (“UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ”) Este enfoque integral refleja el compromiso de la terminal con la eficacia operativa y la adaptación a las demandas del comercio internacional. (Autoridad Portuaria de Manta, s.f.)

El puerto marítimo de la ciudad de Manta en la provincia de Manabí recibe cargas de productos, equipos, vehículos y maquinarias pesadas para todo el territorio ecuatoriano. La carga con mayor nivel de exportación es la pesca; ya que el Ecuador cuenta con empresas e industrias especializadas en esta actividad próximas a la zona. El país planea realizar una gran inversión en el puerto de Manta, pues consideran que tiene grandes proyecciones de crecimiento y se quiere lograr que atraquen los buques de gran calado (Jiménez y Morejón: 2016).

- Leyes y reglamentos

La Constitución de la República del Ecuador (2008), en su capítulo IV del referente al régimen de competencias, en el artículo 263 estipula que cada gobierno municipal tendrá la competencia exclusiva sobre la planificación, regulación y control del tránsito y el transporte, también se encargará de construir y mantener el sistema vial en buen estado que permita transportar todo

tipo de carga en el país. Es por ello por lo que el sistema portuario de Ecuador está regulado por leyes Nacionales, pero también por reglamentos y normativas municipales

La presente Ley de régimen administrativo portuario nacional (1976), dispone que los puertos del Ecuador contarán para su administración, operación y mantenimiento con Autoridades Portuarias, organizadas como entidades de derecho público, personería jurídica, patrimonio y fondos propios. (“Decreto Supremo N° 290 - Ley de régimen administrativo portuario ...”) Las Autoridades Portuarias ejercerán su jurisdicción exclusivamente sobre las zonas portuarias que se hubieren determinado mediante Ley. (“LEY DE REGIMEN ADMINISTRATIVO PORTUARIO NACIONAL”) Ecuador cuenta con autoridades portuarias organizadas como entidades de derecho público, personería jurídica, patrimonio y fondos propios, para la administración, operación y mantenimiento de sus puertos.

El reglamento general de la actividad portuaria en Ecuador señala que será de aplicación general para todas las autoridades, órganos de la administración y entidades públicas que, directa o indirectamente, tengan relación con la actividad portuaria, en lo que no se oponga a lo dispuesto en la Constitución Política y en la Ley de Modernización y, en su defecto, en el marco legal nacional y en sus leyes reguladoras específicas. Asimismo, será de aplicación general en todas las instalaciones y terminales portuarias comerciales del Ecuador, así como para todas las actividades que en ellas se realicen, sin perjuicio de las cuestiones específicas que así se establezcan para los puertos públicos comerciales (Reglamento general de la actividad portuaria en el Ecuador: 2000) (“REGLAMENTO GENERAL DE LA ACTIVIDAD PORTUARIA EN EL ECUADOR”)

El Reglamento de Operaciones de Autoridad Portuaria de Manta (2012), describe la competencia que tiene Autoridad Portuaria de Manta, para regular el cumplimiento de las obligaciones y procedimientos operacionales, que deberán observar las personas naturales o jurídicas que actúan en este Puerto, para realizar las actividades relacionadas con los buques que recalán o utilizan sus canales de acceso y con la maquinaria, equipo o carga. (“REGLAMENTO DE OPERACIONES PORTUARIAS, PUERTO BOLÍVAR - Ecuador”)

Según el Reglamento de las operaciones portuarias de Manta (2000), la APM es una entidad de derecho público, personería jurídica, patrimonio y fondos propios, que está sujeta a las disposiciones de la Ley General de Puertos, Ley de Régimen Administrativo Portuario Nacional y a las normas generales o especiales que afecten su vida administrativa. Todas las referencias de este Reglamento a la administración portuaria deben entenderse hechas a Autoridad Portuaria de Manta, en el puerto de Manta y en su zona de jurisdicción, legalmente establecidas. (“Normativa de las operaciones portuarias y su aporte en la seguridad ...”)

En respuesta a esta necesidad, el presente estudio tiene como objetivo analizar los mecanismos de gobernanza y la gestión estratégica aplicados en la Terminal Portuaria de Manta, desde el enfoque institucional, normativo, y participativo.

Buscándose identificar de que forma estos elementos contribuyen al desarrollo organizacional del puerto y la sostenibilidad a largo plazo, con este fin se propone realizar un diagnóstico de manera integral que permita comprender la conexión entre la normativa vigente, las prácticas de gestión y resultados operativos, y que sirva de base para la identificación o fortalecimiento de buenas prácticas y oportunidades de mejora.

La relevancia de la investigación se centra o radica en el potencial para ofrecer evidencia empírica sobre la implementación del modelo landlord en un puerto ecuatoriano, valorando no solo su desempeño operativo, sino también su impacto institucional y la proyección sostenible. Los resultados de la misma permitirá aportar insumos para el fortalecimiento de la gestión portuaria nacional y podrá ser útil para otras terminales con características en el contexto andino y latinoamericano.

Materiales y métodos

La presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, ya que permite explorar e interpretar fenómenos sociales y organizacionales en su contexto natural, favoreciendo una comprensión detallada de las dinámicas institucionales en torno a la gobernanza y gestión estratégica de la Terminal Portuaria de Manta (TPM). Este enfoque es idóneo cuando se busca interpretar significados, dinámicas institucionales y procesos organizativos, como lo es el caso de la gobernanza portuaria. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación cualitativa permite una mirada profunda y holística de los fenómenos, facilitando la reconstrucción de significados y la interpretación de realidades complejas.

El diseño metodológico adoptado es de tipo exploratorio y descriptivo, lo cual es pertinente en investigaciones en las que se busca identificar variables relevantes, formular preguntas de investigación y comprender los factores que inciden en un fenómeno aún poco estudiado. Como señala Sampieri et al. (2014), los estudios exploratorios son útiles cuando los antecedentes son limitados y se requiere indagar nuevas perspectivas, mientras que los descriptivos permiten especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos o comunidades.

Para la recolección de estos datos se aplicaron dos técnicas principales: las entrevistas semiestructuradas y análisis documental. Las entrevistas permitieron obtener información directa y contextualizada desde la perspectiva de actores claves en la gestión portuaria, a través de un guion flexible que posibilita la profundización de temas relevantes, mientras que el

análisis documental complementó dicha información mediante la revisión de normativas, planes estratégicos, informes institucionales, y otros documentos. Para Cellard (2004), el análisis documental es fundamental cuando se desea comprender el marco legal, administrativo y político de una organización, al proporcionar evidencia secundaria que complementa la información obtenida por otros medios.

Los sujetos de estudio estuvieron conformados por:

- Presidente y Gerente de la Terminal Portuaria de Manta (TPM), responsables de la planificación y operación portuaria.
- Gerente de la Autoridad Portuaria de Manta (APM), entidad estatal a cargo de la regulación y supervisión del sistema portuario ecuatoriano.

Esta información mencionada, fue organizada según cinco dimensiones claves establecidas: marco normativo, participación y coordinación institucional, planificación estratégica, evaluación de resultados y sostenibilidad. Esta categorización permitió desarrollar un análisis transversal e integral del objeto de estudio desde diferentes ángulos, brindando comprensión más completa del fenómeno estudiado y aportando mayor confianza a los hallazgos obtenidos.

Resultados y discusión

Los resultados obtenidos permiten sostener que la gobernanza y gestión estratégica de la Autoridad Portuaria de Manta (APM) responde al modelo landlord, esquema en el cual el Estado conserva la titularidad de la infraestructura y delega la operación a un concesionario privado. En mi análisis, este modelo ha sido clave para generar eficiencia y competitividad en el puerto de Manta, lo que coincide con lo expuesto por Gutiérrez Ortiz, Reyes Real y Astudillo Miller (2020), quienes destacan que dicho esquema ha sido ampliamente utilizado en América Latina por su capacidad de atraer inversión y dinamizar la gestión. Sin embargo, los resultados evidencian que en Manta todavía persisten desafíos vinculados con la innovación tecnológica y la sostenibilidad, lo cual confirma que el modelo, aunque pertinente, no es suficiente sin un fortalecimiento de los procesos estratégicos.

En el ámbito normativo, observo que la amplia regulación otorga claridad en competencias y garantiza un control estatal sólido; no obstante, también genera rigidez administrativa que limita la capacidad de reacción frente a contingencias globales. Esto confirma lo advertido por Jaramillo y Tonon (2023), quienes sostienen que el exceso de regulación en los puertos latinoamericanos ralentiza la toma de decisiones y afecta la autonomía operativa. En mi criterio,

esta situación explica por qué, pese a contar con un marco legal robusto, Manta enfrenta dificultades para adaptarse con agilidad a los cambios del comercio internacional.

En relación con la transparencia y la participación, aunque la APM cumple con la rendición de cuentas, el involucramiento ciudadano sigue siendo puntual y limitado. Mi revisión muestra que no existen mecanismos de seguimiento permanentes con los actores locales, lo que restringe la gobernanza inclusiva. Esta debilidad contrasta con la experiencia del Puerto de Cartagena en Colombia, documentada por CEPAL (2022), donde la integración de comités comunitarios y ambientales ha permitido un diálogo constante. Considero que en el caso de Manta, la transparencia formal debe evolucionar hacia una participación efectiva que fortalezca la legitimidad social de la gestión portuaria.

En cuanto a la planificación estratégica, destaco que el cumplimiento del 92% de las metas del plan 2021–2025 refleja una gestión eficiente, incluso superior al promedio regional reportado por CEPAL (2022). Sin embargo, al analizar el 8% de objetivos no alcanzados, identifico que las principales limitaciones se concentran en innovación tecnológica y capacitación del talento humano. Este hallazgo reafirma lo señalado por Gutiérrez Ortiz, Reyes Real y Astudillo Miller (2020), quienes documentan que la ausencia de formación especializada constituye un obstáculo recurrente en la modernización de los puertos de la región. A mi juicio, la sostenibilidad de los logros alcanzados por Manta dependerá directamente de su capacidad para fortalecer el capital humano y adoptar procesos de transformación digital.

Finalmente, en lo que respecta a la evaluación y control, encuentro que la dependencia de auditorías externas y la falta de estandarización periódica de indicadores constituye una debilidad estructural. En mi reflexión, este enfoque reactivo más que preventivo, ya advertido por Vélez (2021), limita la capacidad de anticipar riesgos y proyectar escenarios futuros en la gestión portuaria. Frente a un entorno global altamente competitivo, considero que esta carencia dificulta la comparabilidad internacional del puerto de Manta y reduce su margen de maniobra en la toma de decisiones estratégicas.

En síntesis, mi análisis permite concluir que el modelo landlord ha favorecido avances significativos en eficiencia, transparencia y sostenibilidad en Manta; no obstante, persisten tres retos fundamentales: la autonomía operativa restringida por la centralización normativa, la débil participación ciudadana en procesos de decisión continua y la falta de indicadores

estandarizados de gestión. A partir de estos hallazgos, sostengo que la consolidación de la gobernanza portuaria en Manta requiere equilibrar el control estatal con mayor flexibilidad operativa, fortalecer los mecanismos de participación social y profundizar en innovación y formación especializada. Estos elementos, en mi criterio, constituyen condiciones necesarias para garantizar la resiliencia y sostenibilidad de la gestión portuaria a largo plazo.

Tabla 1

Análisis Documental

Documento	Tipo	Año	Emisor	Dimensión	Contenido clave	Hallazgos y síntesis
Reglamento de Operaciones Portuarias de Manta	Normativa pública	1999 - 2000	Autoridad Portuaria de Manta	Marco normativo	Define competencias, obligaciones y procedimientos operativos; potestad sancionadora; régimen de infracciones (Cap. I-IV).	Confirma el modelo landlord, donde la APM conserva la titularidad y la regulación, delegando operaciones a TPM bajo concesión. Asegura un control estatal mínimo y sanciones claras.
Manual de Servicios – TPM S.A. (v.08, feb 2022)	Manual interno	2022	TPM S.A. (AGUNSA)	Prácticas operativas	Flujogramas de atraque, estiba y desestiba; requisitos de seguridad; protocolos de registro de vehículos y personal; sanciones internas.	Muestra la implementación práctica de los procedimientos normativos, revelando coherencias y algunas brechas (tiempos de demora superiores a lo previsto en el reglamento).

Manual de Servicios – TPM S.A. (v.11, dic 2024)	Manual interno	2024	TPM S.A. (AGUNSA)	Prácticas operativas	Versiones históricas (v.01–v.11): actualizaciones de normativa, ampliación de obligaciones, nuevas directrices para graneles, fumigaciones, residuos.	La evolución del manual refleja adaptación continua a cambios regulatorios y operativos, fortaleciendo la seguridad y sostenibilidad de la TPM.
Plan Estratégico Institucional APM 2021–2025	Plan estratégico	2021	Autoridad Portuaria de Manta	Planificación estratégica	Visión, misión, valores; ejes: eficiencia operativa, sostenibilidad, seguridad integral, desarrollo institucional; metas cuantitativas (p. 37).	Proporciona el marco de objetivos al que debe alinearse la TPM; permite medir en el tiempo el cumplimiento de metas de reducción de demoras y aumento de volúmenes movilizados.
Informe de Gestión Anual APM 2023	Informe de desempeño	2023	Autoridad Portuaria de Manta	Evaluación de resultados	Cumplimiento de indicadores del Plan Estratégico; logros e inversiones; retos en recursos humanos y tecnología.	Evidencia un 92 % de cumplimiento de tiempos de respuesta y presenta inversiones en digitalización, pero identifica desafíos en la coordinación interinstitucional y talento humano.
Boletín Estadístico	Informe	2023	ISEM	Desempeño operativo	Movimiento de carga	Permite cuantificar el crecimiento del 8

Puerto de Manta ISEM 2023	estadístico				contenerizada, vehículos, pasajeros; análisis de importaciones/exportaciones; trasbordos; comparativos semestrales.	% en toneladas movilizadas y detectar picos de demanda en graneles sólidos, apoyando el análisis de eficiencia operacional de la TPM.
Resolución APM-APM-2025-0038-R (Adenda contrato)	Resolución administrativa	2025	Autoridad Portuaria de Manta	Gobernanza y regulación	Aprobación de adenda para obras adicionales, operación y mantenimiento de la TPM; fundamentación en principios constitucionales y administrativos.	Refuerza la flexibilidad del modelo de concesión y la capacidad de adaptación normativa, alineándose con la Constitución y el COA para garantizar calidad y responsabilidad pública.
TPM – Informe de Gestión 2020 (Presentación)	Informe infográfico	2020	TPM S.A. (AGUNSA)	Hitos de inversión	Cronología de hitos: ampliación de muelle, adquisición de grúas, dragado, terminal de cruceros, mejoras de bioseguridad; montos de inversión por proyecto.	Demuestra la trayectoria de inversiones y su impacto en capacidad operativa, evidenciando el compromiso de TPM con la modernización y la resiliencia ante eventos (COVID-19).

Nota de tabla: Esta tabla presenta el análisis documental de fuentes seleccionadas sobre la gobernanza, considerando tipo, año, emisor y contenido clave, se identificaron las dimensiones de relevancia y los hallazgos principales mediante la lectura crítica.

Fuente: Elaboración propia con base en documentos existentes oficiales y literatura académica (2020-2024)

Conclusiones

La investigación confirma que el modelo de gobernanza *landlord* aplicado en la Terminal Portuaria de Manta constituye un esquema efectivo, aunque con márgenes de mejora. Este modelo ha permitido alcanzar un equilibrio razonable entre el control estatal y la eficiencia privada, lo que se traduce en avances en competitividad, resiliencia e inversiones en infraestructura. Sin embargo, se identifica la necesidad de reforzar los canales de supervisión, evaluación y flexibilidad normativa, de manera que el modelo no solo garantice estabilidad, sino que también permita una respuesta más ágil frente a las dinámicas del comercio internacional.

En el plano operativo, se constata que la gestión documentada por la TPM es rigurosa, aunque aún se presentan brechas en tiempos de registro, autorizaciones y flujos de información. Dichas limitaciones evidencian la importancia de optimizar procesos internos mediante innovación tecnológica y capacitación continua del talento humano, factores clave para sostener mejoras en la eficiencia portuaria.

El cumplimiento del 92% de los indicadores estratégicos del plan 2021–2025 valida la pertinencia de la planificación institucional y la capacidad de ejecución de la APM y la TPM. No obstante, el rezago en objetivos vinculados con transformación digital y habilidades técnicas demuestra que la competitividad alcanzada podría no ser sostenible sin una inversión decidida en formación especializada y modernización tecnológica.

Asimismo, se reconoce que las numerosas inversiones en infraestructura y las certificaciones ambientales han posicionado a la Terminal Portuaria de Manta como un referente regional en sostenibilidad y responsabilidad social. Para consolidar este liderazgo, será fundamental integrar indicadores de sostenibilidad en los sistemas de evaluación y control, de forma que se asegure la coherencia entre los logros alcanzados y las exigencias internacionales en materia ambiental y social.

En términos generales, el estudio permite concluir que una gobernanza portuaria que articula de manera efectiva el marco normativo con la participación público–privada impulsa una

gestión estratégica sostenible. Sin embargo, para garantizar resiliencia y competitividad a largo plazo, la Terminal Portuaria de Manta deberá fortalecer tres frentes prioritarios:

- Flexibilidad operativa frente a la centralización normativa.
- Ampliación de los mecanismos de participación y rendición de cuentas.
- Estandarización de indicadores de gestión con proyección internacional.

En consecuencia, la experiencia del puerto de Manta no solo aporta evidencia sobre la pertinencia del modelo landlord en el contexto ecuatoriano, sino que también ofrece insumos prácticos y teóricos para el diseño de políticas públicas y estrategias de gobernanza aplicables a otras terminales portuarias de América Latina.

La investigación valida que una gobernanza portuaria que articula eficazmente el marco normativo y la participación público-privada impulsa una gestión estratégica sostenible, contribuyendo al desarrollo organizacional y competitivo de la Terminal Portuaria de Manta.

Agradecimientos

Se extiende agradecimiento a la empresa Terminal Portuaria de Manta, así mismo a la Autoridad Portuaria de Manta, por permitir el acceso a sus instalaciones y brindar la información necesaria para el desarrollo del caso de estudio. De forma detallada, agradecer la colaboración y disposición del Presidente de la Terminal Portuaria de Manta, Gerente de la Terminal Portuaria de Manta, Gerente de la Autoridad Portuaria de Manta. Y de manera especial a mi tutora, por la orientación y revisión.

Declaración de aprobación ética o consentimiento informado

La investigación no requirió aprobación de un comité de ética, ya que esta no involucró experimentación con seres humanos, ni datos sensibles. Sin embargo, si se garantizó la confidencialidad y el consentimiento informado de los participantes entrevistados. Todos los actores instituciones fueron participantes voluntarios, previo a explicación del objetivo del estudio y el uso académico de toda la información proporcionada.

Autoría y contribución de los autores

La elaboración del artículo fue realizada por la estudiante, quien figura como autora principal al derivarse sustancialmente de su tesis de grado. La tutora participó en la supervisión, validación y revisión del manuscrito. Las contribuciones específicas se distribuyen de la siguiente manera:

Conceptualización: Zambrano Cedeño Mélanie Yadira

Curación de datos: Zambrano Cedeño Mélanie Yadira

Análisis formal: Zambrano Cedeño Mélanie Yadira

Investigación: Zambrano Cedeño Mélanie Yadira

Metodología: Zambrano Cedeño Mélanie Yadira

Supervisión: Ing. Alba Cáceres Larreategui, Mg

Validación: Ing. Alba Cáceres Larreategui, Mg

Redacción – borrador original: Zambrano Cedeño Mélanie Yadira

Redacción – edición: Zambrano Cedeño Mélanie Yadira

Redacción – revisión: Zambrano Cedeño Mélanie Yadira

Declaración de conflicto de intereses

Los autores declaran no tener potenciales conflictos de interés con respecto a la investigación, autoría o publicación de este artículo.

Referencias

Cendrero, B., & Truyols, S. (2008). El transporte: Aspectos y tipología. Madrid, España:

Delta Publicaciones

<https://books.google.com.pr/books?id=q6F9uOIPCl4C&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Instituto de Estudios de Manta (ISEM). (2023). Boletín estadístico Puerto de Manta.

<https://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2023/08/Boletin-estadistico-Puerto-de-Manta-ISEM-2023-ok.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). Análisis de impactos acumulativos del

Puerto de Manta [https://idbinvest.org/sites/default/files/2021-](https://idbinvest.org/sites/default/files/2021-10/Puerto%20de%20Manta%20-%20An%20C3%A1lisis%20de%20Impactos%20Acumulativos.pdf)

[10/Puerto%20de%20Manta%20-](https://idbinvest.org/sites/default/files/2021-10/Puerto%20de%20Manta%20-%20An%20C3%A1lisis%20de%20Impactos%20Acumulativos.pdf)

[%20An%20C3%A1lisis%20de%20Impactos%20Acumulativos.pdf](https://idbinvest.org/sites/default/files/2021-10/Puerto%20de%20Manta%20-%20An%20C3%A1lisis%20de%20Impactos%20Acumulativos.pdf)

CEPAL. (2020). Infraestructura portuaria en América Latina: evolución, desafíos y

oportunidades. [https://www.cepal.org/es/publicaciones/46027-desafios-portuarios-](https://www.cepal.org/es/publicaciones/46027-desafios-portuarios-que-se-mantienen-aumento-tamano-buques-portacontenedores)

[que-se-mantienen-aumento-tamano-buques-portacontenedores](https://www.cepal.org/es/publicaciones/46027-desafios-portuarios-que-se-mantienen-aumento-tamano-buques-portacontenedores)

Doerr, O. (s.f.). *Gobernanza portuaria en América Latina y El Caribe: Situación y desafíos actuales*. Repica.

<http://tiservsa.com/repica/Repicas/44Hn/Octavio%20Doerr.%20Gobernanza%20Portuaria%20en%20America%20Latina%20y%20El%20Caribe%20Situacion%20y%20Desafios%20Actuales.pdf>

Blanco Alaminos, N. (2008). Planificación estratégica portuaria: Un análisis cuantitativo.

Universidad Politécnica de Cataluña. <https://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/5665>

- Universidad Pontificia Comillas. (2018). Análisis de gobernanza e institucionalidad del sistema portuario chileno: Aplicación al Puerto Valparaíso. Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/29951>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). Metodología de la investigación (5.^a ed.). McGraw-Hill Educación.
- Cellard, A. (2004). El análisis documental. En J. P. Poupart et al. La investigación cualitativa: enfoques epistemológicos y metodológicos (pp. 295–316). Universidad de Guadalajara / Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente
- Launay, C. (2005). La gobernanza: Estado, ciudadanía y renovación de lo político. Origen, definición e implicaciones del concepto en Colombia. Controversia (185), 92-105.
- World Bank. (2007). Port Reform Toolkit. Washington: World Bank.
<https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/port-reform-toolkit-ppiaf-world-bank-2nd-edition>
- Farias, A. (2006). Control de gestión: un enfoque integral. Santiago de Chile: Universidad de Chile
- Fred, David (2013) Conceptos de Administración Estratégica. Méjico: Prentice Hall.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR16&dq=%09Fred,+David+\(2013\)+Conceptos+de+Administraci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica.+M%C3%A9jico:+Prentice+Hall.&ots=i1zSM2jF-1&sig=Tdo0j3VE0yAtdCs4oKuep0v_pbc#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR16&dq=%09Fred,+David+(2013)+Conceptos+de+Administraci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica.+M%C3%A9jico:+Prentice+Hall.&ots=i1zSM2jF-1&sig=Tdo0j3VE0yAtdCs4oKuep0v_pbc#v=onepage&q&f=false)
- Chandler, Alfred (2006). Estructura y estrategia. México: Mc Graw Hill
- March, J.G.(2007). Teoría de la Organización.
- Cullinane, K., & Song, D. W. (2012). The International Handbook of Maritime Economics. Edward Elgar Publishing. <https://www.e-elgar.com/shop/usd/international-handbook-of-maritime-economics-9781847209337.html>
- Ramírez, J. (2018). Desarrollo Portuario en Ecuador: Casos de Guayaquil y Manta. Editorial Jurídica de Ecuador
- Rodrigue, J.-P. (2020). The Geography of Transport Systems. Routledge
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780429346323/geography-transport-systems-jean-paul-rodrigue>

- Grupo Spurrier. (2023). Economía de la Concesión del Puerto de Manta. Manta.
<https://panoramaecuador.com/economia-de-la-concesion-del-puerto-de-manta/>
- Autoridad Portuaria de Manta. (s.f.). Autoridad Portuaria de Manta. Obtenido de
<https://www.puertodemanta.gob.ec/ubicacion-geo-estrategica/>
- Jiménez Peralta María Gabriela, Morejón Jácome Renata Alejandra (2016). “Análisis de factibilidad de especializar los operadores logísticos portuarios del Ecuador”. Tesis ingeniería en comercio exterior. Guayaquil, marzo 2016
https://www.academia.edu/80402250/Normativa_de_las_operaciones_portuarias_y_su_aporte_en_la_seguridad_mar%C3%ADtima_de_Manta?ri=3041942
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Capítulo IV: Régimen de competencias, Artículo 263*. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Ley general de puertos (Decreto Supremo No. 289) año 1976
http://www.puertobolivar.gob.ec/images/2016/Transparencia/Documentos/Juridico/08_LEY_GENERAL_DE_PUERTOS.pdf
- Reglamento general de la actividad portuaria Decreto Ejecutivo 467 Registro Oficial 97 de 13- jun-2000. <https://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/REGLAMENTO-GENERAL-DE-LA-ACTIVIDAD-PORTUARIA-EN-EL-ECUADOR.pdf>
- Reglamento de operaciones portuarias de Manta. Resolución de la Marina Mercante 658 Registro Oficial 207 de 08-jun-1999 Última modificación: 11-sep-2000 Estado: Vigente <https://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/REGLAMENTO-DE-OPERACIONES-PORTUARIAS-DE-MANTA.pdf>
- Reglamento de operaciones autoridad portuaria de Manta (2012)
<https://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/REGLAMENTO-PORTUARIO-APM-2014.pdf>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
<https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/18/4/543/1090370>
- Chen, L., & Wang, H. (2022). Technological Adaptation and Efficiency in Port Management. *International Journal of Maritime Economics*, 24(2), 121–140.
<https://shs.hal.science/halshs-04194563v1/document>

- Autoridad Portuaria de Manta. (2022). Plan estratégico institucional 2021–2025 (Anexos). Manta, Ecuador: Autoridad Portuaria de Manta.
- Autoridad Portuaria de Manta. (2023). Informe de gestión anual 2023. Manta, Ecuador: Autoridad Portuaria de Manta.
- Instituto de Estudios de Manta (ISEM). (2023). Boletín estadístico Puerto de Manta ISEM 2023. Manta, Ecuador: ISEM.
- TPM S.A. (2022). Manual de servicios – TPM S.A. (GOP-MA-001 V.03; versión febrero 2022). Manta, Ecuador: TPM S.A.
- Autoridad Portuaria de Manta. (2012). Reglamento de operaciones portuarias de Manta. Manta, Ecuador: Autoridad Portuaria de Manta.
- IDB Invest. (2021). Puerto de Manta – Análisis de impactos acumulativos. Washington, DC: IDB Invest.
- Gutiérrez Ortiz, A., Reyes Real, O. B., & Astudillo Miller, M. X. (2020). *Factores que afectan la productividad operativa de un puerto marítimo: Caso del puerto de Manzanillo, México*. En M. X. Astudillo Miller & R. I. Maldonado Astudillo (Eds.), *Competitividad y sostenibilidad en sectores estratégicos* (pp. 32–39). Universidad Autónoma de Guerrero. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/348886399_Factores_que_afectan_la_productividad_operativa_de_un_puerto_maritimo_Caso_del_puerto_de_Manzanillo_Mexico
- Autoridad Portuaria de Manta. (2025, 2 de abril). *Resolución No. APM-APM-2025-0038-R: Resolución de aprobación para la celebración de la adenda de contrato de gestión delegada para el diseño y planificación, financiación, equipamiento y construcción de obras adicionales, operación y mantenimiento de la Terminal Portuaria de Manta*. <https://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2025/04/APM-APM-2025-0038-R.pdf>
- Jaramillo, F., & Tonon, G. (2023). *Informalidad en América Latina: El exceso de regulación estatal y su impacto en la eficiencia portuaria*. Recuperado de <https://rua.ua.es/bitstream/10045/134519/1/Informalidad-en-America-Latina.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2022). Informe sobre la participación ciudadana en la gestión portuaria en América Latina y el Caribe. Recuperado <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48077-estudio-economico-america-latina-caribe-2022-dinamica-desafios-la-inversion>
- Vélez, A. (2021). *Transformaciones y desafíos de la logística y portuaria en Ecuador*. ISBN

Anexos

Tabla A.1

Variable independiente: Gobernanza Portuaria y variable dependiente: Gestión estratégica.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA (PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA)
VI: Gobernanza Portuaria	Marco normativo	Existencia y aplicación de normativas portuarias	- ¿Cuáles son las normas que rigen la gestión portuaria en Manta y cómo se aplican? - ¿Qué rol cumple el MTOP en la regulación y supervisión del puerto?
	Participación y coordinación	Mecanismos de articulación interinstitucional	- ¿Qué actores intervienen en la toma de decisiones en la TPM? - ¿Cómo se coordina la empresa concesionaria con la Autoridad Portuaria y otras entidades estatales?
	Planificación organizacional	Existencia de planes y estrategias de desarrollo	- ¿Cuáles son las estrategias adoptadas por la TPM para su modernización y crecimiento? - ¿Qué planes se han implementado desde la concesión para mejorar la eficiencia del puerto? ¿Cómo se estructuran internamente los procesos de planificación? ¿Quién los lidera?
VD: Gestión Estratégica	Evaluación de resultados	Percepción sobre logros alcanzados	- ¿Con qué frecuencia y mediante qué medios se realiza el seguimiento y evaluación? ¿Qué actores intervienen?

		- ¿Qué indicadores o criterios se utilizan para valorar el éxito de la gestión portuaria?
Sostenibilidad y desarrollo portuario	Integración de criterios sostenibles	- ¿La gestión actual contempla aspectos de sostenibilidad ambiental, económica y social? - ¿Qué acciones concretas se han tomado en relación con la sostenibilidad del puerto? ¿Qué marco normativo guía las prácticas sostenibles? ¿Se cumplen?

Nota de la tabla: Tabla de Operacionalización de variable independiente y variable dependiente con sus respectivas dimensiones, indicadores y técnica.

Tabla A.2

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES
GENERAL			
¿Cómo inciden los mecanismos de gobernanza y gestión estratégica implementados en la Terminal Portuaria de Manta en su desarrollo organizacional y sostenibilidad operativa?	Analizar los mecanismos de gobernanza y gestión estratégica implementados en la Terminal Portuaria de Manta, desde un enfoque institucional, normativo y participativo, para identificar su contribución al desarrollo organizacional y la sostenibilidad del puerto.	La articulación efectiva del marco normativo con mecanismos de participación público-privada en la gobernanza portuaria favorece una gestión estratégica más eficiente y sostenible en la Terminal Portuaria de Manta.	Variable independiente: Gobernanza portuaria Variable dependiente: Gestión estratégica
ESPECÍFICOS			

¿Cuáles son los marcos normativos que regulan la operación portuaria en Manta?	Identificar los marcos normativos (leyes, reglamentos y resoluciones) que regulan la operación portuaria en Manta.	Un marco normativo claro y actualizado favorece la regulación eficiente del puerto y mejora la coordinación entre actores.	Dimensión VI: Marco normativo Dimensión VD: Planificación organizacional
¿Qué mecanismos de participación y coordinación existen entre los actores del sistema portuario en la TPM?	Analizar los mecanismos de participación, coordinación y toma de decisiones entre actores claves del sistema portuario.	Los mecanismos de coordinación interinstitucional inciden positivamente en la eficiencia y sostenibilidad de la gestión portuaria.	Dimensión VI: Participación y coordinación Dimensión VD: Evaluación de resultados
¿Qué estrategias ha implementado la TPM para su modernización, eficiencia y sostenibilidad?	Evaluar las estrategias organizacionales y de desarrollo implementadas por la administración de la TPM.	Las estrategias organizacionales planificadas adecuadamente fortalecen la gestión y competitividad del puerto.	Sostenibilidad y desarrollo portuario
¿Qué buenas prácticas y desafíos se identifican en la gestión estratégica de la Terminal Portuaria de Manta?	Identificar las buenas prácticas y desafíos en la gestión estratégica de la TPM.	Las buenas prácticas permiten una gestión más efectiva, mientras que los desafíos identifican áreas de mejora crítica.	Dimensiones transversales en ambas variables según los hallazgos.

Nota de la tabla: Tabla de consistencia de relación lógica entre el problema, los objetivos, la hipótesis y las variables del estudio.

GUÍA DE ENTREVISTA A ACTORES CLAVE DE LA TERMINAL PORTUARIA DE MANTA

➤ **DIRIGIDA A:**

- Presidente de la Terminal Portuaria de Manta
- Gerente de la Terminal Portuaria de Manta
- Gerente de la Autoridad Portuaria de Manta

➤ **VARIABLE INDEPENDIENTE: GOBERNANZA PORTUARIA**

1. MARCO NORMATIVO

- ¿Cuáles son las normas que rigen la gestión portuaria en Manta y cómo se aplican?
- ¿Qué rol cumple el MTOP en la regulación y supervisión del puerto?

2. PARTICIPACIÓN Y COORDINACIÓN

- ¿Qué actores intervienen en la toma de decisiones en la TPM?
- ¿Cómo se coordina la empresa concesionaria con la Autoridad Portuaria y otras entidades estatales?

➤ **VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN ESTRATEGICA**

3. PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

- ¿Cuáles son las estrategias adoptadas por la TPM para su modernización y crecimiento?
- ¿Qué planes se han implementado desde la concesión para mejorar la eficiencia del puerto?
- ¿Cómo se estructuran internamente los procesos de planificación?
- ¿Quién los lidera?

4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

- ¿Con qué frecuencia y mediante qué medios se realiza el seguimiento y evaluación?
- ¿Qué actores intervienen?
- ¿Qué indicadores o criterios se utilizan para valorar el éxito de la gestión portuaria?

5. SOSTENIBILIDAD Y DESARROLLO PORTUARIO

- ¿La gestión actual contempla aspectos de sostenibilidad ambiental, económica y social?

- ¿Qué acciones concretas se han tomado en relación con la sostenibilidad del puerto?
- ¿Qué marco normativo guía las prácticas sostenibles?
- ¿Se cumplen?

REVISTA: YACHANA

The screenshot displays the website for 'YACHANA REVISTA CIENTÍFICA' at the URL <http://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/issue/archive>. The page features a dark blue header with the journal's name and logo, and a navigation menu with options like 'Actual', 'Archivos', 'Envíos', 'Acerca de', 'Política Editorial', 'Convocatorias', and 'Contacto'. A search bar is also present. The main content area shows the 'Archivos' section with a featured issue for 'Julio-Diciembre 2025, Vol. 14 Núm. 2'. The cover image includes the text 'Nuevas perspectivas sobre educación, cultura digital y cambio social'. To the right, a sidebar titled 'Periodicidad Semestral e ISSN:' lists the publication schedule: 'Enero-Junio' and 'Julio-Diciembre', along with their respective ISSNs: 'ISSN: 1390-7778 (versión impresa)' and 'ISSN: 2528-8148 (versión electrónica)'. The browser's address bar and taskbar are visible at the top and bottom of the screenshot.