



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), Noviembre-Diciembre 2025,
Volumen 9, Número 6.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6

CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA PARA FORTALECER LA TRANSPARENCIA Y LA SOSTENIBILIDAD EN LAS JUNTAS COMUNALES DE PANAMÁ

**INTERNAL CONTROL AS A TOOL TO STRENGTHEN
TRANSPARENCY AND SUSTAINABILITY IN
PANAMA'S COMMUNITY COUNCILS**

Santos Edwin Bonilla Alcedo
Universidad de Panamá

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6.21645

Control Interno como Herramienta para Fortalecer la Transparencia y la Sostenibilidad en las Juntas Comunales de Panamá

Santos Edwin Bonilla Alcedo¹santos.bonilla-a@up.ac.pa<https://orcid.org/0000-0002-6579-8100>

Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad

Universidad de Panamá

Panamá

RESUMEN

El control interno es comprendido como un sistema integral de políticas, procedimientos y prácticas implementados en una organización con el fin de garantizar el cumplimiento de sus objetivos operativos, financieros y legales. En este sentido, la investigación titulada Control interno como herramienta para fortalecer la transparencia y la sostenibilidad en las juntas comunales de Panamá tiene como propósito principal interpretar la aplicación del control interno para mejorar la transparencia y la sostenibilidad en la gestión administrativa y financiera de estas entidades. El estudio se enmarca en un enfoque cualitativo, utilizando un método hermenéutico para la interpretación profunda de los datos, y se desarrolla bajo un tipo de investigación documental, analizando normativas, marcos legales y experiencias previas relacionadas con el control interno en el sector público panameño. El control interno es entendido como un proceso integral que permite garantizar que las operaciones de una entidad se realicen de manera eficiente y orientada al cumplimiento de sus objetivos institucionales. En el contexto de las juntas comunales, su correcta aplicación contribuye a prevenir fraudes, asegurar el uso adecuado de los recursos públicos y promover la transparencia y la rendición de cuentas, fortaleciendo así la confianza ciudadana en la gestión pública. Como conclusión más relevante se tiene que la implementación efectiva del control interno contribuye a fortalecer la confianza ciudadana y a reducir riesgos de corrupción y mal manejo de fondos, aspectos fundamentales para una gestión pública responsable y ética

Palabras Clave: control interno, junta comunal, transparencia, sostenibilidad, pensamiento contable

¹ Autor principal

Correspondencia: santos.bonilla-a@up.ac.pa

Internal Control as a Tool to Strengthen Transparency and Sustainability in Panama's Community Councils

ABSTRACT

Internal control is understood as a comprehensive system of policies, procedures, and practices implemented within an organization to ensure compliance with its operational, financial, and legal objectives. In this regard, the research titled "Internal Control as a Tool to Strengthen Transparency and Sustainability in Panamanian Communal Councils" aims primarily to interpret the application of internal control to improve transparency and sustainability in the administrative and financial management of these entities. The study is framed within a qualitative approach, utilizing a hermeneutic method for in-depth data interpretation. It is conducted using documentary research, analyzing regulations, legal frameworks, and previous experiences related to internal control in the Panamanian public sector. Internal control is understood as a comprehensive process that ensures that an entity's operations are carried out efficiently and oriented toward meeting its institutional objectives. In the context of community councils, its proper application contributes to preventing fraud, ensuring the proper use of public resources, and promoting transparency and accountability, thus strengthening citizen trust in public management. The most relevant conclusion is that the effective implementation of internal control contributes to strengthening citizen trust and reducing the risks of corruption and mismanagement of funds, fundamental aspects for responsible and ethical public management

Keywords: internal control, community council, transparency, sustainability, accounting think

*Artículo recibido 2 noviembre 2025
Aceptado para publicación: 20 diciembre 2025*

INTRODUCCIÓN



El conocimiento contable trasciende su función técnica para constituirse en un pilar epistemológico esencial en la administración organizacional, al posibilitar una comprensión rigurosa y sistemática de la realidad económica que subyace a las operaciones institucionales. Desde una perspectiva científica, este conocimiento se erige como un constructo estructural que permite no solo el registro y control, sino también la interpretación crítica y objetiva de la información financiera, facilitando la toma de decisiones fundamentadas en datos verificables y reproducibles. En el ámbito de la administración pública, el conocimiento contable adquiere una dimensión ética y social indispensable, pues se convierte en el instrumento que garantiza la transparencia, la rendición de cuentas y la legitimidad en el uso de los recursos públicos. En este sentido, Torres & Lam (2012) establecen que el conocimiento contable es una ciencia social que garantiza el funcionamiento de la empresa, genera conocimientos conexos entre la economía y las finanzas, cuantifica el patrimonio público o privado, determina las pérdidas y ganancias de las personas naturales y jurídicas y precisa las responsabilidades de los contribuyentes. Asimismo, sistematiza la política tributaria relacionada con la estructura formal y funcional del sistema impositivo, su distribución social, los efectos de los tributos y su utilización como instrumentos dinámicos para comprender el subsistema económico y su incidencia en el desarrollo del estado. El mismo autor indica, que el objeto fundamental del conocimiento contable es la cuantificación de los recursos económicos y financieros, a fin de conocer el valor equivalencial o relativo entre los distintos bienes, pero no de una manera simplista que implique sumatoria de datos estadísticos o de aquellos relacionados con probabilidades de pérdidas o ganancias, sino con la explicación del cómo y del porqué de los fenómenos contables. Mientras, que su objetivo es garantizar el funcionamiento de la empresa e inclusive del Estado. Sin política económica y fiscal, el Estado es inerte, no funciona; en cierta medida, es ella la que estudia y aplica procesos y procedimientos para obtener recursos económicos para el cumplimiento de sus fines y la forma como éstos son distribuidos, previa programación presupuestal. Ahora bien, en el escenario actual de la administración local en Panamá, las juntas comunales desempeñan un papel estratégico en la atención de necesidades comunitarias, la asignación de recursos públicos y el desarrollo de iniciativas de impacto territorial. Estos entes de representación vecinal funcionan como un puente entre el Estado y las comunidades, canalizando proyectos sociales, obras de infraestructura y programas orientados al bienestar colectivo.



Sin embargo, su operatividad se enfrenta a múltiples desafíos institucionales, entre ellos, la ausencia de mecanismos eficaces de control, la debilidad de sus sistemas contables y la limitada profesionalización de quienes ejercen funciones administrativas.

Lo anterior descrito, lo asevera Arcia (2024) cuando señala que las juntas comunales del Distrito de Panamá se encuentran en una situación crítica, el presupuesto de inversión es prácticamente inexistente, lo que les impide cumplir con sus responsabilidades en los diversos corregimientos.

Esta realidad ha derivado en problemáticas recurrentes vinculadas con la opacidad en el manejo de recursos, la limitada rendición de cuentas y la ejecución de acciones poco sostenibles en el tiempo. Diversos informes de fiscalización han evidenciado casos de prácticas administrativas deficientes o discrecionales, que vulneran la confianza ciudadana y obstaculizan el cumplimiento de los fines públicos. En este contexto, fortalecer la gestión administrativa y financiera de las juntas comunales se convierte en una tarea impostergable para garantizar una gobernanza local más transparente, eficiente y equitativa. La aplicación de mecanismos de control interno resulta particularmente relevante en este escenario, ya que no solo permite verificar la legalidad, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, sino que también constituye una herramienta preventiva para reducir riesgos financieros y operativos. Asimismo, contribuye a la creación de una cultura organizacional orientada al cumplimiento de normas, al fortalecimiento institucional y a la generación de confianza en la gestión pública por parte de la ciudadanía. En función de lo anterior, la presente producción científica se plantea como objetivo general interpretar la aplicación del control interno como herramienta para fortalecer la transparencia y la sostenibilidad en la gestión administrativa y financiera de las juntas comunales de Panamá.

Para el desarrollo de este artículo, es necesario profundizar en los fundamentos teóricos asociados a la investigación, a fin de comprender el papel del control interno como herramienta de fortalecimiento institucional en las juntas comunales. Para ello, se abordan las teorías, conceptos claves relacionados con el control interno, así como los principios de transparencia y sostenibilidad que orientan la gestión pública y moderna, del mismo modo, se describe el rol estratégico de las juntas comunales.



Teorías relacionadas con el estudio

Modelo COSO. Según Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades de Fiscalización Superior (OLCEFS), (2015). El enfoque COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Constituye la concepción de control interno que actualmente cuenta con aceptación mundial. En efecto, tras la emisión del Informe COSO original, en 1992, la normativa internacional fue adaptándose y ajustándose poco a poco a sus definiciones. Teniendo en cuenta la dinámica mundial, en 2013 se emitió una versión actualizada. En el marco original, COSO identificó los cinco componentes de control interno, a saber:

Ambiente de control: Es la base del sistema de control interno, y aporta disciplina a la estructura. En él se apoyan los restantes componentes y resulta fundamental para concretar los cimientos de un control interno eficaz y eficiente, pues marca la pauta del funcionamiento de la organización e influye en la forma de actuación de sus funcionarios. Sus factores incluyen la integridad y los valores éticos, la capacidad de los funcionarios, el estilo de dirección y gestión, la asignación de autoridad y responsabilidad, la estructura organizacional y, las políticas y prácticas de personal utilizadas.

Evaluación de riesgos: Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo deben ser gestionados. Tiene como condición previa la identificación de los objetivos a los distintos niveles, los cuales deben estar vinculados entre sí.

Actividades de control: Son las políticas, los procedimientos, las técnicas, las prácticas y los mecanismos que permiten a la Dirección administrar los riesgos identificados con base en la evaluación de riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos. Se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión.

Información y comunicación: Según este componente, se debe identificar, recopilar y propagar la información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades a cargo. De igual modo, debe existir una comunicación eficaz que fluya en todas direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, tanto de forma descendente como ascendente.

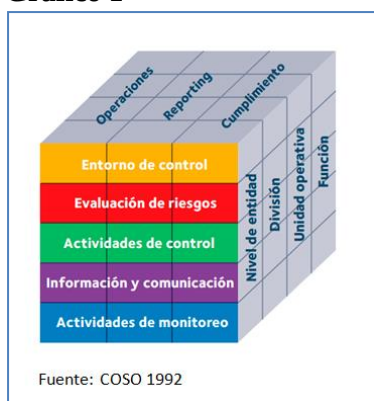


Supervisión y seguimiento: El sistema de control interno precisa de supervisión, es decir, un proceso que verifique la vigencia del sistema a lo largo del tiempo. Esto se logra mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas.

En la versión 2013, COSO mantuvo los cinco componentes funcionales, pero dejó de utilizar la representación piramidal. Actualmente, el sistema aparece como un cubo, en el cual el ambiente de control se ubica en la parte superior, para dar la idea de que el compromiso con el control interno debe fluir de la cima, toda vez que la alta dirección como responsable del sistema en primera instancia, deben propiciar un ambiente idóneo para el funcionamiento del control interno.

Representación del sistema de control interno según COSO 2013

Gráfico 1



En virtud a lo expuesto, el modelo COSO se relaciona con la investigación al ofrecer una estructura integral para garantizar la transparencia en las Juntas Comunales. Tanto la investigación como el modelo COSO, buscan asegurar transparencia a través de mecanismos verificables, auditorías independientes y responsabilidad jerárquica, adaptando los principios del COSO al contexto específico de administración pública en Panamá, particularmente en la gestión de recursos públicos por parte de las Juntas Comunales

Control Interno

Según Carvajal y Escobar (2015) citado por Julian (2023), el control interno es el conjunto de procedimientos y directrices destinados a ayudar en la consecución de los objetivos de una organización.

Estos procedimientos y directrices incluyen aquellos que garantizan que las operaciones se realicen de forma segura, que la información sea fiable, que se cumplan las leyes y reglamentos, y que los recursos humanos se utilicen de forma eficaz.

En el mismo sentido, Serrano et al. (2018) citado por Julian (2023) sugieren, que el control interno es una herramienta clave para una gestión financiera y contable eficaz en las organizaciones, sabiendo que un elemento clave de la gestión administrativa moderna es el sistema de control interno. Esto facilita el uso eficaz y eficiente de los recursos, reduciendo las pérdidas por fraude, engaño y otras causas.

Las funciones del control interno, según Gaytán (2021) citado por Huachaca & Condorí (2025) son:

- Proteger y salvaguardar los activos de la organización.
- Asegurar la confiabilidad, integridad y exactitud de la información financiera y operativa.
- Promover la eficiencia y eficacia en las operaciones y procesos.
- Garantizar el cumplimiento de las políticas internas, normativas legales y regulaciones vigentes.
- Prevenir y detectar fraudes, errores y malas prácticas.
- Facilitar la supervisión, evaluación y mejora continua de los procesos.
- Apoyar la toma de decisiones basada en información oportuna y confiable.
- Fomentar la responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas en la gestión organizacional.

Juntas Comunales

Las Juntas Comunales son órganos participativos colegiados que conforman una red de foros independientes. Están integradas tanto por ciudadanos como por colectividades, cooperativas, uniones vecinales, así como otro tipo de organizaciones alrededor del centro comunal (Pogrebinschi, 2017). El mismo autor las define como espacios de participación ciudadana. Se integran por representantes del gobierno local y cinco ciudadanos residentes del municipio. Tienen como objetivo principal promover el desarrollo de la colectividad y buscar la solución de los problemas más relevantes de la misma. Cada Junta impulsa la organización de la comunidad para promover su desarrollo social, económico, político y cultural. Representan a los habitantes del corregimiento, quienes participan en la realización de planes y programas de trabajo y gestión de organización comunitaria.



Sus funciones, según Ley 105 de la República de Panamá (2017) se destacan la participan en la planificación y desarrollo de proyectos y programas que afectan directamente a la comunidad, como infraestructura básica, servicios públicos y desarrollo urbano, administran recursos asignados a nivel local para abordar necesidades específicas de la comunidad, incluyendo fondos para proyectos de mejora y desarrollo social y fomentan la participación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones locales, facilitando espacios para la expresión de ideas y preocupaciones.

Estas funciones reflejan el papel fundamental que desempeñan las juntas comunales de Panamá en el fortalecimiento de las comunidades locales y en la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

MÉTODOS Y MATERIALES

Metodología

La presente investigación se fundamenta en un enfoque cualitativo, entendido como un proceso orientado a profundizar en la comprensión, el significado y la interpretación subjetiva que las personas atribuyen a sus creencias, motivaciones y prácticas culturales, empleando para ello diversos diseños metodológicos (Corona, 2018). Asimismo, se apoya en un método hermenéutico, que Vegas (2019) describe como el arte de interpretar, especialmente textos escritos aunque también puede aplicarse a la comunicación verbal y no verbal.

De igual manera, el estudio adopta un carácter bibliográfico y se enmarca dentro de la investigación documental, dado que se basa en la consulta y el análisis sistemático de fuentes secundarias, tales como libros, artículos académicos, normativas legales y documentos institucionales. En este sentido, Reyes y Carmona (2020) señalan que esta técnica cualitativa consiste en recopilar, seleccionar y examinar información proveniente de diversas lecturas, incluyendo documentos, revistas, libros, grabaciones, filmaciones, periódicos, artículos de investigación y memorias de eventos. (s/n)

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis documental realizado permitió identificar que la aplicación del control interno en las juntas comunales de Panamá se encuentra en un proceso de desarrollo, con avances significativos pero también con áreas que requieren fortalecimiento. Los documentos revisados evidencian que, en general, las juntas comunales reconocen la importancia del control interno como mecanismo para garantizar la transparencia en la gestión administrativa y financiera, aunque la implementación práctica varía

considerablemente entre diferentes entidades. De acuerdo a lo expresado, Márquez, (2022) indica que el control interno mejora significativamente la sostenibilidad organizacional y la credibilidad ante donantes fiscalizadores.

Uno de los resultados más relevantes es que las juntas comunales que cuentan con sistemas de control interno formalizados muestran una mayor claridad en sus procedimientos y una mejor organización documental. Esto facilita la trazabilidad de las operaciones y la rendición de cuentas, lo cual es fundamental para fortalecer la confianza ciudadana y cumplir con los requisitos legales y administrativos. Sin embargo, se aprecia que en muchas juntas comunales persisten deficiencias en la sistematización y actualización de los controles, lo que limita su efectividad.

En cuanto a la sostenibilidad, los documentos analizados indican que el control interno contribuye a un uso más eficiente y responsable de los recursos públicos. La supervisión continua y la evaluación de riesgos permiten anticipar problemas financieros y administrativos, favoreciendo la continuidad operativa de las juntas comunales. Cortez (2018) señala que el control interno no solo mejora la eficiencia operativa y el uso responsable de los recursos, sino que promueve la transparencia y la sostenibilidad financiera de la organización.

Desde la perspectiva hermenéutica, la interpretación de los textos revela que el control interno debe entenderse como una herramienta integral que no solo cumple funciones técnicas, sino que también promueve valores éticos y culturales dentro de las juntas comunales. La transparencia y la sostenibilidad no son solo objetivos administrativos, sino principios que deben permear toda la gestión pública local para fortalecer la gobernanza y la participación ciudadana. Quispe (2020) asevera que el control interno mejora los procesos de facturación reduciendo errores, agiliza registro y fortalece la transparencia organizacional.

El estudio también identificó que la capacitación insuficiente y la resistencia al cambio son factores que dificultan la implementación efectiva del control interno. La cultura organizacional tradicional en algunas juntas comunales limita la adopción de nuevas prácticas y tecnologías que podrían mejorar la gestión. Por ello, es indispensable fomentar procesos de formación continua y sensibilización que permitan a los funcionarios comprender y valorar el impacto positivo del control interno en la transparencia y sostenibilidad.



Finalmente, los resultados evidencian que el control interno es una herramienta valiosa para fortalecer la transparencia y la sostenibilidad en las juntas comunales de Panamá, pero su potencial solo podrá ser plenamente aprovechado si se superan las barreras organizativas, técnicas y culturales identificadas. La integración de un enfoque ético y participativo, junto con el compromiso institucional, será clave para consolidar sistemas de control interno que contribuyan al desarrollo sostenible y a la confianza pública en la gestión local.

CONCLUSIONES

Tras el análisis detallado de la aplicación del control interno en las juntas comunales de Panamá, resulta fundamental sintetizar los hallazgos más relevantes que evidencian su impacto en la transparencia y sostenibilidad de la gestión administrativa y financiera. A continuación, se presentan las conclusiones que permiten comprender mejor los avances, desafíos y oportunidades para fortalecer estos mecanismos en el ámbito local.

El control interno es un mecanismo esencial para promover la transparencia y la sostenibilidad en la gestión administrativa y financiera de las juntas comunales de Panamá, ya que facilita la rendición de cuentas, la trazabilidad de las operaciones y el uso eficiente de los recursos públicos.

De igual manera, la implementación efectiva del control interno contribuye a fortalecer la confianza ciudadana y a reducir riesgos de corrupción y mal manejo de fondos, aspectos fundamentales para una gestión pública responsable y ética. En este sentido, existen desafíos importantes para la consolidación del control interno en las juntas comunales, tales como la falta de capacitación especializada, recursos limitados y resistencia cultural al cambio, que deben ser abordados mediante políticas de formación continua y fortalecimiento institucional.

Por otra parte, el control interno debe ser concebido no solo como un conjunto de procedimientos técnicos, sino como una herramienta integral que promueve valores éticos y culturales, orientando la gestión hacia la sostenibilidad y la gobernanza participativa comunitaria.

Para maximizar el impacto del control interno en las juntas comunales, es necesario un compromiso institucional sostenido, que incluya la modernización de los sistemas, la capacitación del personal y la promoción de una cultura organizacional abierta a la transparencia y la mejora continua.



Finalmente, estas conclusiones reflejan la importancia y el potencial del control interno como instrumento para mejorar la gestión pública local en Panamá, así como la necesidad de superar las barreras actuales para su plena efectividad

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arcia J., O. (2024). Crisis en el Municipio de Panamá: juntas comunales sin presupuesto de inversión.

<https://www.prensa.com/politica/crisis-en-el-municipio-de-panama-juntas-comunales-sin-presupuesto-de-inversion/>

Cortez A (2022b) Estudio de las acciones para el mejoramiento del control interno requerido por las PYMES dedicadas a las ventas al por menor del distrito de La Chorrera para la prevención de fraudes dentro del marco de la responsabilidad social empresarial. <https://up-rid.up.ac.pa/5609/>

Gaceta Oficial de la República de Panamá (1973). Ley 105. Artículo 17. <https://amupa.org.pa/wp-content/uploads/2024/06/Ley-105-de-1973- Juntas-Comunales.pdf>

Gaytán, J. (2021). El control interno en la gestión administrativa pública: Una herramienta estratégica para la transparencia y eficiencia. Revista Venezolana de Estudios Gerenciales, 7(1), 153-170. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00392025000100153

Huachaca U., N. & Condori M., Y. (2025). Sistema de control interno en la gestión administrativa mediante estrategias de inversión pública. Scielo. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00392025000100153

Julian C. J. (2023). El control interno para una adecuada gestión de inventarios en un municipio provincial. <file:///C:/Users/VIP/Desktop/3660-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5188-1-10-20230428.pdf>

Márquez, D. (2022). El control interno como herramienta determinante de la sostenibilidad financiera: El caso de las organizaciones de la sociedad civil en Tabasco. <https://ri.ujat.mx/bitstream/200.500.12107/4114/1/TESIS%20DULCE%20CAROLINA%20M%C3%81RQUEZ%20PE%C3%91A.pdf>

Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades de Fiscalización Superior (OLCEFS), (2015). El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO. Su aplicación y evaluación en el sector público <https://olacefs.com/ctpbg/wp-content/uploads/sites/4/2021/10/El-control->



[interno-desde-la-perspectiva-del-enfoque-COSO.-Su-aplicacion-y-evaluacion-en-el-sector-publico.pdf](#)

Pogrebinski, Thamy. (2017). Juntas comunales. LATINNO Dataset. Berlin: WZB.

<https://latinno.net/es/case/1002/>

Quispe, P. (2020). Propuesta de sistema de control interno para mejorar el proceso de facturación en la EPS marañón S.R.L. Jaén. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/6657>

Reyes R., L. & Carmona A., F. A. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. <https://bonga.unisimon.edu.co/items/cbb661ef-30e3-4263-b7b2-810e88237f5f>

Torres B., C., & Lam Wong, A. (2012). Los fundamentos epistemológicos de la contabilidad y su incidencia en la formación competitiva del contador público. Pontificia Universidad Católica del Perú.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2230419

Vega M., E. (2019). Hermenéutica: un concepto, múltiples visiones. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

<https://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/estudiosculturales/num25/art10.pdf>

