



UNIVERSIDAD LATINA DE PANAMÁ
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS

**Propuesta de mejora del sistema de control interno para la gestión
eficientes de bienes patrimoniales de la dirección de Investigación y
Orientación de la Universidad de Panamá**

Proyecto final de graduación presentado como requisito para optar por el título de
MAESTRIA EN COMERCIO Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL en la
Universidad Latina de Panamá

Carlos Daniel Rivera Trujillo
C.I. BD072194

José Blas Álvaro Solano
C.I. 8-808-1937

Profesora asesora:

Dra. Yazmín Dorati Maldonado

Panamá, República de Panamá

Página de aprobación



Autorización:

Centro de Estudios de Postgrados (CEP)

A handwritten signature in black ink, consisting of several stylized, overlapping strokes.

Dr. Jesús Urdaneta
Director

A handwritten signature in black ink, featuring a large, prominent oval loop at the beginning, followed by several smaller, connected strokes.

Dra. Yazmín Dorati
Asesora del proyecto (CEP)

Fecha: 15 de abril de 2026

DECLARACIÓN JURADA

Nosotros, Carlos Daniel Rivera Trujillo con cédula de identidad personal número, BD072194 y José Blas Álvaro Solano con cédula de identidad personal número, 88081937, estudiantes graduandos de la carrera de Maestría en Comercio Y Logística Internacional, declaramos bajo la gravedad del juramento que el material que aparece en este proyecto de grado es de nuestra producción intelectual, razón por la cual exoneramos a la Universidad Latina de Panamá de cualquier responsabilidad relacionada con este aspecto.

Para que conste firmamos la presente declaración el día 14 del mes de junio del año 2026.

Firma: José Blas Álvaro Solano

Cédula: 8-808-1937

Firma: Carlos Daniel Rivera Trujillo

Cédula: BD072194

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, ya que él me da la salud, la sabiduría y las fuerzas necesarias para continuar día a día con todas mis metas y objetivos que tengo planteado en la vida.

A mis padres, hijos que son núcleo y motivación que me ayudan a seguir creciendo como persona, a mis hermanos que me dan la alegría y la satisfacción de continuar profesionalizándome con humildad y responsabilidad.

A mis amigos y compañeros que compartieron conmigo y me ayudaron a alcanzar uno de los tantos objetivos que tengo, por apoyarme con cada uno de mis trabajos y asignaciones.

A la Universidad Latina de Panamá, por abrirme las puertas y darme la oportunidad de adquirir nuevo conocimiento que me servirán para el futuro y a todas esas personas que estuvieron conmigo durante este largo camino.

José Álvaro Solano

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primero a Dios por sus bendiciones y por haberme permitido llegar hasta acá, a mi familia por haberme apoyado y haberme motivado para seguir creciendo profesionalmente como personalmente, en especial a mi papá por ser un ejemplo a seguir de superación y admiración.

A mis hermanos, en especial el menor que ha sido como un hijo para mí y mi mayor núcleo de fuerza para salir adelante y superar cualquier obstáculo.

A mis amigos y compañeros que estuvieron en esta linda etapa y fueron apoyo incondicional.

A la Universidad Latina de Panamá, por abrirme las puertas y darme la oportunidad de adquirir nuevo conocimiento que me servirán para el futuro y a todos los profesores por sus conocimientos y sus experiencias compartidas.

Carlos Daniel Rivera

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por permitirme salir del país y cumplir un sueño y un objetivo más en tan prestigiosa universidad.

A mis Padres y Hermanos, por los valores y principios enseñados, por ser esa fuente de inspiración en cada paso que doy.

A los profesores que me brindaron sus conocimientos y experiencias las cuales me sirvieron de una manera u otra en la práctica y en mi crecimiento como persona.

A mi equipo de trabajo y a mis jefes por el apoyo continuo en este proceso, por sus experiencias vividas y sus consejos.

Carlos Daniel Rivera

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por ser el principal objetivo quien me motivo a tomar la decisión de ingresar a esta prestigiosa Universidad.

A mis Padres y Hermanos, por los valores inculcados y por ser la inspiración y apoyo en cada una de las decisiones que tomo.

A los profesores que me brindaron sus conocimientos y experiencias las cuales me sirvieron de una manera u otra en la práctica y a crecer como persona.

A DIOP UP., por abrirme las puertas de su prestigiosa institución y darme la oportunidad de realizar mi práctica profesional y poder adquirir una nueva experiencia en el ámbito laboral.

Y a cada uno de los colaboradores de DIOP UP. Hacia la Luz, por tener la paciencia al brindarme nuevos conocimientos para que en un futuro los pueda poner en práctica. Por Brindarme todo su apoyo cuando la necesite. Por todos los consejos que me dieron para animarme y a creer en mí.

José Álvaro Solano

PERFIL DEL PROYECTO

| | |
|-------------------------------|---|
| Título | Propuesta de mejora del sistema de control interno para la gestión eficientes de bienes patrimoniales de la dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá |
| Promoción | Maestría En Comercio y Logística Internacional |
| Responsables | Carlos Daniel Rivera Trujillo José Blas Álvaro Solano |
| Objetivos del Proyecto | Fortalecer el sistema de control interno en la Dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá mediante el diseño e implementación de procedimientos estandarizados, herramientas digitales de control y mecanismos de supervisión, que permitan mejorar la gestión, registro, custodia y trazabilidad de los bienes patrimoniales, así como optimizar el uso de los recursos y garantizar la transparencia institucional. |
| Aporte | El presente proyecto aporta una propuesta estructurada para el fortalecimiento del sistema de control interno en la Dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá, mediante la implementación de herramientas digitales, procedimientos estandarizados y mecanismos de supervisión que optimicen la gestión de los bienes patrimoniales. |

| | | | |
|--|---|---------------------|---------------------|
| <p>Justificación</p> | <p>La presente investigación se justifica por la necesidad de fortalecer el sistema de control interno en la Dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá, debido a las deficiencias en el control y registro de los bienes patrimoniales.</p> <p>El proyecto permitirá proponer mejoras como la implementación de herramientas digitales y procedimientos estandarizados, contribuyendo a optimizar la gestión, reducir errores y garantizar mayor transparencia en el uso de los recursos públicos.</p> | | |
| <p>Especificaciones del producto o servicio</p> | <p>El proyecto propone la implementación de un sistema de control interno basado en herramientas digitales que permita gestionar de manera eficiente los bienes patrimoniales en la Dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá.</p> <p>Este servicio incluye el registro, control, seguimiento y actualización de los bienes a través de un sistema electrónico (como Excel o software institucional), permitiendo identificar cada activo, su ubicación, estado y responsable asignado.</p> | | |
| <p>Registro de firmas y fechas de autorización</p> | | | |
| <p>Posición</p> | <p>Nombre</p> | <p>Firma</p> | <p>Fecha</p> |
| <p>Director del Centro de Estudios de Postgrados y Maestrías.</p> | <p>MSC. Rafael Vásquez</p> | | |
| <p>Coordinadora del Proyecto</p> | <p>Dra. Yazmín Dorati</p> | | |

ÍNDICE

| | |
|---|-------------|
| DEDICATORIA | IV |
| DEDICATORIA | V |
| AGRADECIMIENTO | VI |
| AGRADECIMIENTO | VII |
| PERFIL DEL PROYECTO..... | VIII |
| ÍNDICE..... | X |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES | XIV |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | XV |
| ÍNDICE DE GRÁFICAS..... | XVI |
| INTRODUCCIÓN..... | 17 |
| CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN | 18 |
| 1.1 Antecedentes..... | 19 |
| 1.2 Misión de la empresa o institución | 20 |
| 1.3 Visión de la empresa o institución | 20 |
| 1.4 Estructura organizacional de la empresa o institución..... | 22 |
| 1.5 Descripción de la actividad de la empresa o institución..... | 25 |
| 1.5.1 Orientación Profesional | 25 |
| 1.5.2 Contratos de Servicios de Usuarios..... | 27 |
| 1.5.3 Servicio de Aplicación y Orientación Profesional..... | 27 |
| 1.5.4 Programa General de Inducción a la Vida Universitaria-IVU | 28 |

| | |
|--|-----------|
| 1.5.5 Programa Institucional para el Acompañamiento Psicológico..... | 28 |
| 1.5.6 Programa de Orientación y Asesoría Académica | 29 |
| 1.5.7. Consejería y Orientación Psicológica | 29 |
| 1.6 Planteamiento del Problema | 30 |
| 1.7 Árbol de problema..... | 33 |
| 1.8 Formulación del Problema | 33 |
| 1.9 Justificación | 34 |
| 1.10 Objetivos | 35 |
| 1.10.1 Objetivo General | 35 |
| 1.10.2 Objetivos Específicos | 35 |
| 1.11 Delimitación del proyecto | 36 |
| 1.11.1 Alcance y proyección del proyecto | 36 |
| CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO..... | 37 |
| 2.1 Control interno | 38 |
| 2.2 Componentes del control interno..... | 39 |
| 2.2.1 Ambiente de control | 41 |
| 2.2.2 Evaluación de riesgos | 41 |
| 2.2.3 Actividades de control | 42 |
| 2.2.4 Información y comunicación | 42 |
| 2.2.5 Supervisión y monitoreo | 43 |
| 2.3 Gestión de bienes patrimoniales | 43 |
| 2.4 Relación entre control interno y gestión de bienes patrimoniales | 44 |

| | |
|--|-----------|
| 2.5 Consecuencias de un control interno deficiente en la gestión de bienes | 45 |
| 2.6 Control interno en el sector público | 47 |
| 2.7 Herramientas de control para la gestión de bienes..... | 47 |
| 2.8 Importancia del control interno en la eficiencia institucional | 48 |
| 2.9 Problemas derivados de un control interno deficiente | 48 |
| 2.9.1 Pérdidas financieras..... | 48 |
| 2.9.2 Desabastecimiento y exceso de existencias..... | 49 |
| 2.9.3 Interrupciones operativas | 49 |
| 2.9.4 Aumento de costos operativos | 49 |
| 2.9.5 Daño de reputación y pérdida de confianza..... | 50 |
| 2.9.6 Pérdida de competitividad institucional..... | 50 |
| 2.9.7 Síntesis del impacto | 50 |
| CAPITULO 3. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | 51 |
| 3.1 Metodología Aplicada..... | 52 |
| 3.2 Población y muestra..... | 52 |
| 3.2.1 Población | 52 |
| 3.2.2 Muestra | 53 |
| 3.3 Análisis de los resultados de la encuesta..... | 54 |
| 3.3.1 Cargo que desempeña dentro de la DIOP..... | 55 |
| 3.3.2 Años de servicio en la dirección de Investigación y Orientación | 56 |
| 3.3.3 Existen normas claras para el control de bienes patrimoniales..... | 57 |

| | |
|--|-----------|
| 3.3.4 El personal conoce los procedimientos de control de inventario..... | 58 |
| 3.3.5 Los registros de bienes se actualizan periódicamente..... | 59 |
| 3.3.6 Se realizan verificaciones físicas de los bienes institucionales..... | 60 |
| 3.3.7 El sistema actual permite identificar fácilmente los bienes patrimoniales..... | 61 |
| 3.3.8 Existe supervisión adecuada sobre el uso de los bienes institucionales..... | 62 |
| 3.3.9 Los bienes patrimoniales están debidamente registrados en el inventario..... | 63 |
| 3.3.10 Cada bien tiene un responsable asignado para su custodia..... | 64 |
| 3.3.11 Los bienes se utilizan de forma eficiente en las actividades institucionales..... | 65 |
| 3.3.12 Existe control sobre el traslado o préstamo de bienes institucionales..... | 66 |
| 3.3.13 Se reportan oportunamente las pérdidas o daños de los bienes..... | 67 |
| 3.3.14 El sistema actual permite gestionar los bienes patrimoniales..... | 68 |
| CAPITULO 4. PLAN DE GESTIÓN..... | 69 |
| 4.1 Definición y Alcance..... | 70 |
| 4.2 Estructura de Desglose de Trabajo..... | 70 |
| 4.3 Cronograma Estimado (6 Meses)..... | 71 |
| 4.4 Gestión de Recursos..... | 72 |
| 4.5 Matriz de Riesgos del Proyecto..... | 72 |
| 4.6 Marco Normativo de Referencia..... | 72 |
| CONCLUSIÓN..... | 73 |
| RECOMENDACIONES..... | 75 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 77 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1 Organigrama institucional de la Universidad de Panamá | 22 |
| Ilustración 2 Árbol de Problema | 33 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Muestra para la media poblacional | 53 |
| Tabla 2 Cargo que desempeña | 55 |
| Tabla 3 Años de servicio en la Institución | 56 |
| Tabla 4 ¿Existen normas claras para el control de bienes patrimoniales | 57 |
| Tabla 5 ¿El personal conoce los procedimientos de control de inventario? | 58 |
| Tabla 6 ¿Los registros de bienes se actualizan periódicamente? | 59 |
| Tabla 7 ¿Se realizan verificaciones físicas de los bienes institucionales? | 60 |
| Tabla 8 ¿El sistema permite identificar fácilmente los bienes patrimoniales? | 61 |
| Tabla 9 ¿Existe supervisión adecuada sobre el uso de los bienes institucionales? ... | 62 |
| Tabla 10 ¿Los bienes patrimoniales están registrados en el inventario? | 63 |
| Tabla 11 ¿Cada bien tiene un responsable asignado para su custodia? | 64 |
| Tabla 12 ¿Los bienes se utilizan de forma eficiente ? | 65 |
| Tabla 13 ¿Existe control sobre el traslado o préstamo de bienes institucionales? | 66 |
| Tabla 14 ¿Se reportan oportunamente las pérdidas o daños de los bienes? | 67 |
| Tabla 15 ¿El sistema actual permite gestionar adecuadamente los bienes ? | 68 |

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| | |
|--|----|
| Gráfica 1 Para la Población conocida..... | 53 |
| Gráfica 2 Cargo que desempeña..... | 55 |
| Gráfica 3 Años de servicio en la institución | 56 |
| Gráfica 4 Normas claras para el control de bienes patrimoniales..... | 57 |
| Gráfica 5 Conocimiento de los procedimientos de control de inventario | 58 |
| Gráfica 6 Registro de bienes periódicamente..... | 59 |
| Gráfica 7 Verificaciones físicas de los bienes institucionales | 60 |
| Gráfica 8 Identificación de los bienes patrimoniales..... | 61 |
| Gráfica 9 Supervisión adecuada sobre el uso de los bienes patrimoniales..... | 62 |
| Gráfica 10 Registro en el inventario institucional..... | 63 |
| Gráfica 11 Responsable asignado para su custodia | 64 |
| Gráfica 12 Utilización de los bienes de forma eficiente en las actividades..... | 65 |
| Gráfica 13 Existencia sobre control de traslado de bienes patrimoniales..... | 66 |
| Gráfica 14 Reportes oportunamente de las pérdidas de los bienes patrimoniales... | 67 |
| Gráfica 15 Sistema actual que permite gestionar los bienes patrimoniales..... | 68 |

INTRODUCCIÓN

La adecuada administración de los recursos públicos constituye uno de los pilares fundamentales para el buen funcionamiento de las instituciones del Estado. En este contexto, el control interno juega un papel clave, ya que permite supervisar, organizar y garantizar que los bienes patrimoniales sean utilizados de manera eficiente, transparente y conforme a las disposiciones legales vigentes.

En muchas entidades públicas, sin embargo, aún se presentan debilidades en los mecanismos de control, especialmente en lo relacionado con el registro, custodia y seguimiento de los bienes institucionales. Estas situaciones no solo afectan la gestión administrativa, sino que también pueden generar riesgos legales y comprometer la confianza en la institución.

La presente investigación se centra en el análisis de estas deficiencias dentro de la Dirección de Investigación y Orientación Psicológica de la Universidad de Panamá, específicamente en su Sección de Contabilidad. A partir de la experiencia obtenida durante la práctica profesional, se identificaron oportunidades de mejora en los procesos de control interno aplicados a la gestión de bienes patrimoniales.

El propósito de este estudio es examinar dicha problemática desde una perspectiva jurídico-administrativa, con el fin de comprender sus causas, evaluar sus implicaciones y proponer alternativas que contribuyan al fortalecimiento de los mecanismos de control. De esta manera, se busca aportar a una gestión más ordenada, responsable y alineada con los principios de transparencia, legalidad y eficiencia en el manejo de los recursos públicos.

Desde una perspectiva analítica, esta problemática no solo responde a deficiencias operativas, sino a una débil articulación entre los mecanismos de control y su aplicación práctica dentro de la unidad. En este sentido, el presente estudio parte del supuesto de que la existencia de normativas no garantiza su cumplimiento efectivo, lo que evidencia una brecha estructural entre el control formal y el control real en la gestión de los bienes patrimoniales.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN

1.1 Antecedentes

En los últimos años, la gestión eficiente de los bienes patrimoniales en las instituciones públicas ha adquirido una creciente relevancia, debido a la necesidad de garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y el uso adecuado de los recursos del Estado. En este marco, los sistemas de control interno se han consolidado como herramientas esenciales para prevenir irregularidades administrativas y fortalecer la eficiencia de la gestión pública.

Actualmente, el control interno se reconoce como un mecanismo clave para asegurar la eficiencia, la transparencia y el adecuado manejo de los recursos estatales. En particular, la gestión de bienes patrimoniales exige la implementación de sistemas de control eficaces que permitan prevenir riesgos administrativos, financieros y legales derivados de su uso inadecuado o de la falta de supervisión.

Al respecto, (Aguirre, Sotomayor, & Córdova, 2021) sostienen que la implementación de sistemas de control interno contribuye significativamente a la mejora de los procesos institucionales, la reducción de riesgos de fraude y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Asimismo, destacan que la ausencia de estos mecanismos puede generar retrasos operativos, incumplimiento de metas y debilidades en la gestión administrativa dentro de las entidades públicas.

De igual manera, (Mendoza & Moreira, 2022) señalan que las deficiencias en los sistemas de supervisión y control inciden directamente en la gestión de los recursos públicos, afectando la toma de decisiones y la eficiencia institucional. Sus resultados resaltan la necesidad de fortalecer los mecanismos de control interno para garantizar una adecuada administración de los bienes y recursos en el sector público.

En este sentido, la Universidad de Panamá, como institución pública de educación superior, no es ajena a estos desafíos. Específicamente, la Dirección de Investigación y

Orientación Psicológica, a través de su Sección de Contabilidad, presenta limitaciones en la aplicación eficiente de los controles internos vinculados a la gestión de bienes, lo cual podría derivar en inconsistencias administrativas y riesgos en el manejo de los recursos institucionales.

En relación con la presente investigación, estos antecedentes permiten fundamentar la importancia de analizar las deficiencias en los sistemas de control interno en instituciones públicas, específicamente en la gestión de bienes patrimoniales, dado que su adecuada administración se vincula directamente con principios fundamentales como la legalidad, la eficiencia y la rendición de cuentas.

1.2 Misión de la empresa o institución

La Universidad de Panamá tiene como misión fundamental formar profesionales integrales con excelencia académica, sentido crítico, compromiso social y valores éticos, mediante el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión universitaria. Asimismo, busca generar, transformar y difundir conocimiento científico, humanístico y tecnológico que contribuya al desarrollo sostenible del país y al fortalecimiento de la sociedad panameña (Universidad de Panamá, 2022).

La institución orienta su quehacer académico hacia la formación de ciudadanos responsables, capaces de aportar soluciones a los problemas nacionales e internacionales, promoviendo la equidad, la inclusión y la justicia social como principios rectores de su gestión educativa.

1.3 Visión de la empresa o institución

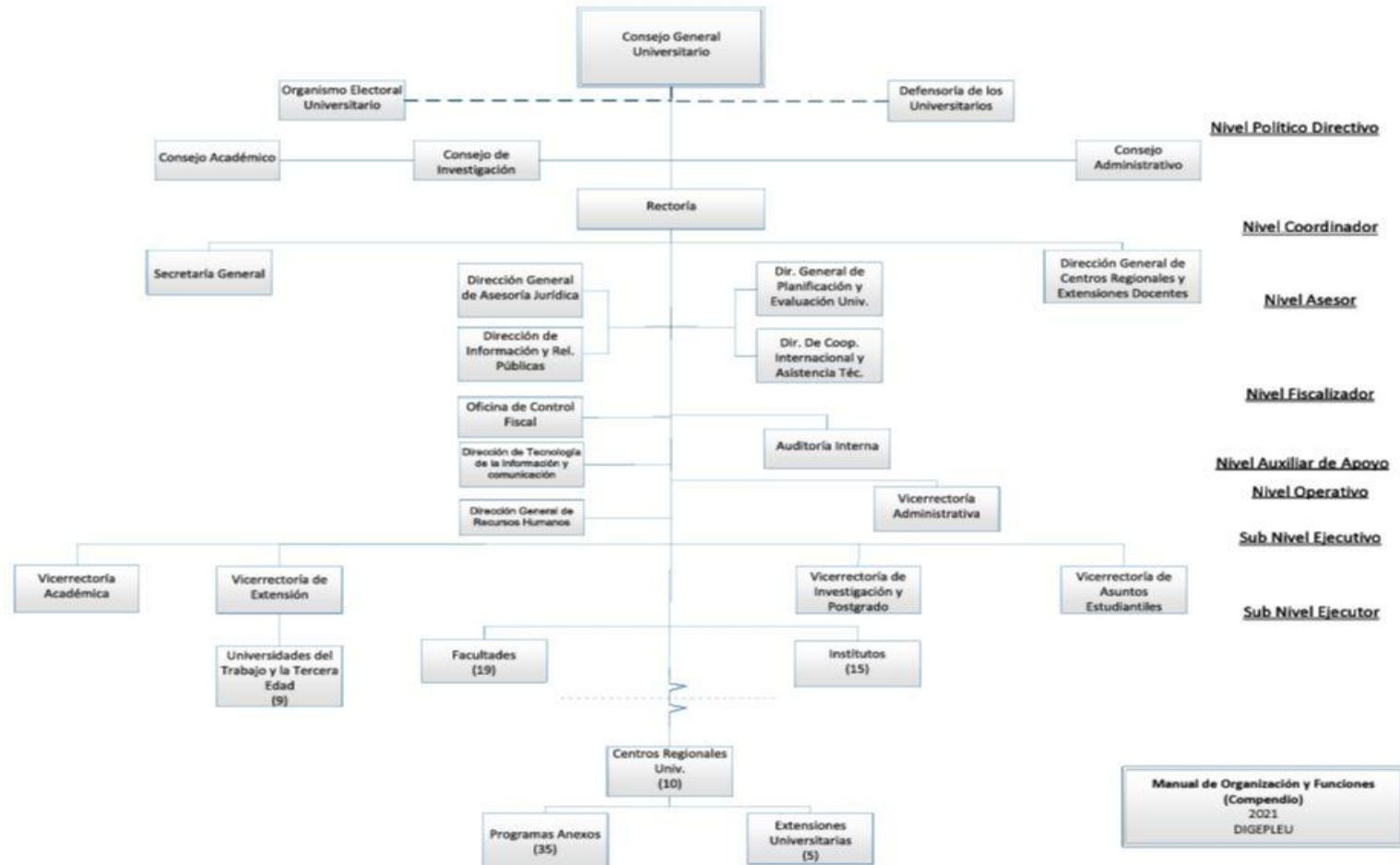
La Universidad de Panamá aspira a consolidarse como una institución de educación superior líder a nivel nacional y con reconocimiento internacional, comprometida con la calidad académica, la innovación científica y el desarrollo humano sostenible. Su visión se orienta a fortalecer la investigación, la producción de conocimiento y la formación

integral de profesionales competentes, éticos y socialmente responsables. (Universidad de Panamá, 2022).

Asimismo, busca mantenerse como referente en la generación de propuestas que contribuyan a la solución de los problemas nacionales, promoviendo la transformación social, la equidad y el progreso del país a través de la educación superior pública.

1.4 Estructura organizacional de la empresa o institución

Ilustración 1 Organigrama institucional de la Universidad de Panamá



Tomado de *Organigrama institucional*, por Universidad de Panamá, 2024, <https://www.up.ac.pa>

Nota: Como se observa en la Figura 1, la institución presenta una estructura escalonada donde cada unidad administrativa depende de una instancia superior, garantizando coordinación y supervisión continua.

La estructura organizacional de la Universidad de Panamá responde a un modelo jerárquico-funcional propio de las instituciones públicas de educación superior, el cual permite coordinar las funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión y gestión administrativa.

1. Nivel Superior de Gobierno Universitario

En el nivel estratégico se encuentran los órganos de gobierno responsables de la toma de decisiones institucionales:

- Consejo General Universitario: Máxima autoridad colegiada, responsable de aprobar políticas generales, reformas académicas y reglamentos institucionales.
- Consejo Académico: Encargado de asuntos académicos, planes de estudio y normativa docente.
- Rectoría: Máxima autoridad ejecutiva de la institución, responsable de dirigir y representar legalmente a la Universidad.

2. Nivel Ejecutivo

Bajo la Rectoría se encuentran las siguientes instancias:

- Vicerrectoría Académica
- Vicerrectoría de Investigación y Postgrado
- Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles
- Vicerrectoría Administrativa

Cada vicerrectoría coordina direcciones, departamentos y unidades especializadas que ejecutan funciones específicas dentro de su ámbito de competencia.

3. Nivel Académico

La Universidad está conformada por Facultades, Centros Regionales Universitarios y Extensiones.

- Facultades (19): Encargadas de la formación profesional en distintas áreas del conocimiento.
- Centros Regionales Universitarios: Ubicados en diferentes provincias del país para ampliar la cobertura educativa.
- Escuelas y Departamentos Académicos: Responsables del desarrollo curricular y la ejecución de programas académicos.

4. Nivel Administrativo

Incluye direcciones y departamentos encargados de la gestión financiera, contable, recursos humanos, bienes patrimoniales, planificación y servicios generales. Dentro de este nivel se ubica la Dirección de Investigación y Orientación Psicológica, adscrita a la Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles, la cual cumple funciones de atención, orientación y acompañamiento psicológico a la comunidad estudiantil.

5. Enfoque técnico-organizacional

Desde la perspectiva de la Logística y Transporte Multimodal, la estructura organizacional de la Universidad de Panamá evidencia un sistema descentralizado con múltiples puntos operativos (Facultades y Unidades), lo que exige mecanismos eficientes de coordinación, comunicación interna y control administrativo, especialmente en lo relacionado con la gestión y distribución de bienes patrimoniales.

1.5 Descripción de la actividad de la empresa o institución

1.5.1 Orientación Profesional

- Evaluación de intereses y aptitudes profesionales.

- Orientación para la adecuada elección de carrera.

La Dirección de Investigación y Orientación Psicológica, es la unidad encargada de realizar y ejecutar la primera fase del Proceso de Admisión en la Universidad de Panamá. Consiste en la evaluación de los aspirantes que desean ingresar a la Universidad de Panamá.

Durante cada proceso, se atiende un aproximado de 20,000 aspirantes que desean ingresar a esta primera casa de estudios superiores, con el propósito de iniciar una carrera universitaria, ya sea a nivel de licenciatura o ingeniería.

El proceso consiste en evaluar las aptitudes e intereses profesionales de los aspirantes a ingresar a la Universidad de Panamá y brindarles orientación personalizada acerca de la carrera elegida.

Este proceso está aprobado por el Órgano de Gobierno de la Universidad de Panamá a través de Acuerdo del Consejo Académico Ampliado No. 16-10, celebrado el 19 de mayo de 2010. Que a la letra dice:

“Queda aprobado la aplicación de las pruebas psicológicas en todas las unidades académicas”.

El Proceso de Admisión tiene un costo, el cual fue aprobado en Consejo Académico Extraordinario No. 7-12 del 16 de mayo de 2012. Se aprobó que cada Unidad Académica realice el cobro de B/.30.00 (Treinta balboas) de la inscripción para estudiantes de Admisión y estos ingresos será distribuidos entre las diferentes unidades administrativas y académicas involucradas dicho proceso.

Además del proceso de admisión, la Dirección de Investigación y Orientación Psicológica brinda otros servicios aprobados a través del Órgano de Gobierno de la primera casa de estudios superiores, Universidad de Panamá. A saber:

1.5.2 Contratos de Servicios de Usuarios

En el Consejo Administrativo No. 2-12, celebrado el 9 de febrero de 2012, se aprobó el servicio de lectura y corrección de pruebas psicológicas, que brinda la Dirección de Investigación y Orientación Psicológica, a un costo de cinco balboas (B/. 5.00), para colegios particulares y oficiales, exceptuando el Colegio Artes y Oficios Melchor Lasso de La Vega, por el costo de dos balboas (B/.2.00).

Este servicio tiene el propósito de colaborar con los colegios particulares y oficiales en la orientación profesional de los estudiantes próximos a graduarse. Se brinda a través de un contrato que realiza el colegio interesado, ya sea oficial o particular y el mismo contempla jornadas de aplicación, interpretación, evaluación psicométrica y elaboración de informes de los resultados de las pruebas psicológicas a estudiantes.

1.5.3 Servicio de Aplicación y Orientación Profesional

Servicio dirigido al público en general personalizado; el mismo consiste en aplicar las pruebas psicológicas, a un costo de diez (B/.10.00). Las pruebas aplicadas a los estudiantes, es una herramienta que permite dar un pronóstico acerca de la capacidad, destreza y aptitud del sujeto en carreras profesionales.

Es a través de los resultados, que el estudiante o individuo puede conocer el conjunto de sus aptitudes; cuáles resultan ser las más favorables para su elección de carrera, lo que le permite identificar con mayor eficacia su potencial actitudinal.

La Dirección de Investigación y Orientación Psicológica brinda apoyo a la población estudiantil de la Universidad de Panamá en cuanto a temas como:

- Inducción a los estudiantes de primer ingreso.

- Reorientación en caso de cambio de carrera.
- Asesoría para la inserción en el mercado laboral.
- Divulgación de la oferta académica de la Universidad de Panamá.

La Dirección de Investigación y Orientación Psicológica durante todo el año, desarrolla diversos programas dirigidos a la comunidad Universitaria.

Orienta e informa a través de Ferias Educativas y Charlas de Orientación Profesional

Promueve la oferta académica de la Universidad de Panamá y los servicios que ofrece la Dirección; se brinda orientación profesional a los estudiantes graduandos y pre graduandos de colegios particulares y oficiales de la República, con la cobertura de una población aproximada de 30,000 estudiantes anualmente.

1.5.4 Programa General de Inducción a la Vida Universitaria-IVU

Este programa tiene como objetivo fundamental, ofrecer al estudiante de primer ingreso información pertinente para afrontar el proceso de adaptación al sistema de educación superior, específicamente a la Universidad de Panamá. Anualmente participan un aproximado de 15,000 estudiantes.

1.5.5 Programa Institucional para el Acompañamiento Psicológico a la Tutoría Académica –PIAPTA

Programa de asesoría y asistencia psicológica, dirigido a estudiantes de primer año, que les permite estimular y reforzar las competencias actitudinales y comportamentales que le permitan afrontar la nueva experiencia académica del nivel superior, logrando un

impacto en la población estudiantil. Este programa se desarrolla en las Facultades, Centros Regionales Universitario y Extensiones Universitarias.

1.5.6 Programa de Orientación y Asesoría Académica

Este programa tiene el propósito de proporcionarle las herramientas necesarias para mejorar el desempeño académico y disminuir la deserción.

1.5.7. Consejería y Orientación Psicológica

Este programa orienta en materia de:

- Bajo rendimiento académico.
- Dificultades en el aprendizaje.
- Problemas emocionales (ansiedad, depresión, estrés).
- Sexualidad y desarrollo humano.
- Resolución de conflictos personales y familiares.

Asesorías:

A docentes en materia de:

- Estrategias didácticas.
- Relaciones con los estudiantes.
- Manejo de situaciones académicas-administrativas.

A estudiantes en materia de:

- Relaciones con los docentes.
- Deberes y derechos del estudiante.

- Elaboración de trabajo de graduación.

Al administrativo en materia de:

- Relaciones con los docentes y estudiantes.

Seminarios:

- Liderazgo.
- Asertividad.
- Autoestima.
- Motivación.
- Inteligencia Emocional.
- Entrenamiento en habilidades sociales.
- Estrategias de afrontamiento y resolución de problemas.
- Fomento de la autoestima y asertividad.
- Prevención del uso indebido de drogas.
- Prevención y tratamiento de estrés.
- Manejo de técnicas de relajación.
- Inducción General a la Vida Universitaria.
- Estimulación y desarrollo de las habilidades intelectuales.

1.6 Planteamiento del Problema

La adecuada administración de los bienes patrimoniales en las instituciones públicas constituye un elemento fundamental para garantizar la transparencia, eficiencia y legalidad en el uso de los recursos del Estado. En este contexto, el control interno se configura como un sistema clave para regular, supervisar y optimizar los procesos administrativos, permitiendo minimizar riesgos y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

No obstante, en la práctica, la efectividad del control interno no depende únicamente de la existencia de normativas o lineamientos formales, sino de su correcta aplicación dentro de las unidades administrativas. En muchas organizaciones públicas, se evidencia una brecha entre lo establecido y lo ejecutado, lo que limita el alcance real de los mecanismos de control y reduce su capacidad para prevenir irregularidades en la gestión de los recursos.

En el contexto de la Dirección de Investigación y Orientación Psicológica de la Universidad de Panamá, las deficiencias en el sistema de control interno se originan principalmente en la ausencia de procedimientos estandarizados para el registro y control de los bienes patrimoniales, así como en la limitada actualización de los inventarios y la falta de mecanismos sistemáticos de supervisión. A ello se suma una débil articulación entre la normativa institucional y su aplicación práctica, lo que evidencia una brecha entre el control formal establecido y su ejecución real dentro de la unidad administrativa.

Estas debilidades generan efectos directos en la gestión de los bienes patrimoniales, tales como inconsistencias entre los registros físicos y contables, pérdida o uso inadecuado de activos, desabastecimiento de recursos necesarios y acumulación de bienes sin una adecuada planificación. Asimismo, se presentan dificultades en la trazabilidad de los activos, lo que limita la capacidad de control y seguimiento, afectando la eficiencia operativa y la toma de decisiones dentro de la unidad.

Desde una perspectiva institucional, estas deficiencias trascienden el ámbito operativo y afectan la transparencia, la rendición de cuentas y la credibilidad organizacional. La falta de un control interno efectivo debilita la confianza de los usuarios y de los entes fiscalizadores, comprometiendo la imagen de la institución y su capacidad para gestionar adecuadamente los recursos públicos. En este sentido, el problema no solo impacta la eficiencia administrativa, sino que representa un riesgo para el cumplimiento de los objetivos institucionales y el fortalecimiento de la gestión pública.

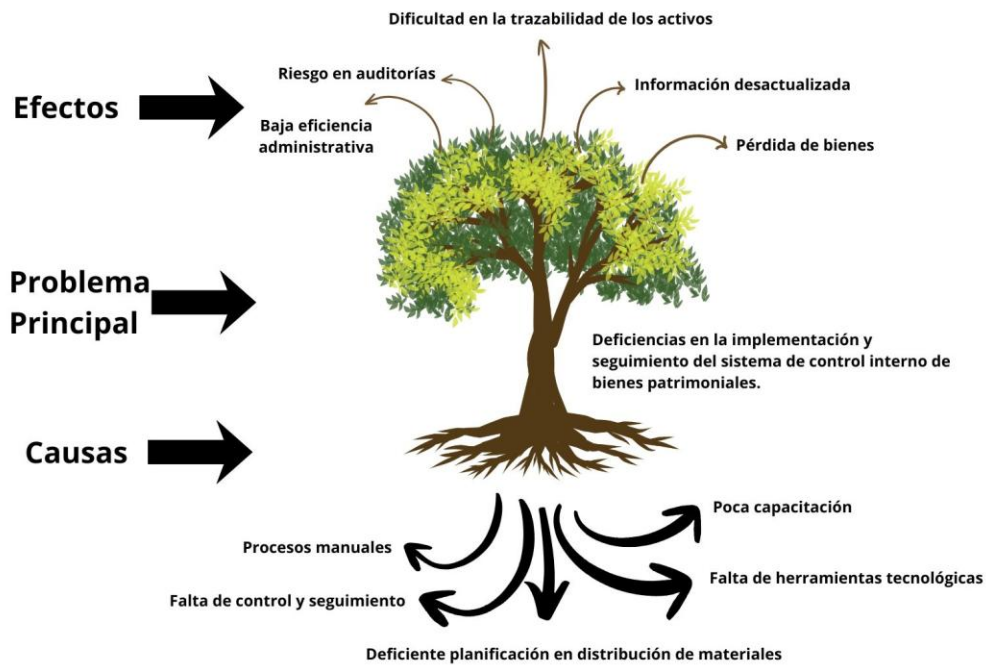
Diversos estudios han señalado que las debilidades en los sistemas de control interno incrementan el riesgo de errores, fraudes e ineficiencias operativas, afectando directamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales (COSO, 2017) Asimismo, investigaciones recientes evidencian que la inadecuada gestión de bienes patrimoniales puede generar pérdidas económicas y limitar la eficiencia institucional.

En efecto, se hace necesario analizar en profundidad las deficiencias del sistema de control interno en la Dirección de Investigación y Orientación Psicológica de la Universidad de Panamá, con el propósito de identificar sus causas y proponer estrategias que permitan fortalecer la gestión de los bienes patrimoniales, garantizando una administración más eficiente, transparente y alineada con los principios de la gestión pública.

En efecto, se hace necesario analizar en profundidad las deficiencias del sistema de control interno en la Dirección de Investigación y Orientación Psicológica de la Universidad de Panamá, con el propósito de identificar sus causas y proponer estrategias que permitan fortalecer la gestión de los bienes patrimoniales, para garantizar una administración más eficiente, transparente y alineada con los principios de la gestión pública.

1.7 Árbol de problema

Ilustración 2 Árbol de Problema



Fuente: Rivera, Carlos – Álvaro, José

1.8 Formulación del Problema

Pregunta general:

- ¿De qué manera las deficiencias en el sistema de control interno afectan la gestión de los bienes patrimoniales en la Dirección de Investigación y Orientación Psicológica de la Universidad de Panamá?

Preguntas específicas:

- ¿Cuáles son las principales debilidades en los procesos de control interno?
- ¿Qué riesgos administrativos se derivan de estas deficiencias?
- ¿Cómo incide la falta de control en la transparencia institucional?

- ¿Qué mecanismos pueden fortalecer el control interno en la institución?

1.9 Justificación

La presente investigación se justifica desde diversas perspectivas:

Justificación teórica:

Aporta al análisis del control interno en la administración pública, integrando enfoques contemporáneos sobre gestión eficiente y responsabilidad administrativa.

Justificación práctica:

Permite identificar debilidades reales en los procesos administrativos y proponer mejoras que optimicen la gestión de bienes patrimoniales.

Justificación social:

Contribuye al fortalecimiento de la transparencia en el uso de recursos públicos, beneficiando a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.

Justificación jurídica:

Resulta relevante debido a que el control de bienes públicos está vinculado al cumplimiento de normas legales, evitando posibles sanciones o responsabilidades administrativas derivadas de una gestión inadecuada.

Desde un enfoque aplicado, la presente investigación no solo busca generar conocimiento teórico, sino aportar una solución concreta a una problemática

institucional existente. En este sentido, el fortalecimiento del control interno permitirá no solo mejorar la gestión de los bienes patrimoniales, sino también optimizar el uso de los recursos, reducir riesgos operativos y fortalecer la transparencia administrativa.

Además, este estudio adquiere relevancia al evidenciar que las deficiencias en los sistemas de control no son únicamente fallas técnicas, sino factores que afectan directamente la eficiencia organizacional. Por ello, la propuesta de mejora planteada se orienta a cerrar la brecha entre la normativa y su aplicación real dentro de la institución.

1.10 Objetivos

1.10.1 Objetivo General

- Fortalecer el sistema de control interno para mejorar la custodia, registro y trazabilidad de los bienes patrimoniales.

1.10.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado actual del control de bienes
- Diseñar procedimientos estandarizados
- Implementar herramientas de control
- Fortalecer mecanismos de verificación
- Optimizar la distribución de materiales

1.11 Delimitación del proyecto

1.11.1 Alcance y proyección del proyecto

El alcance de la presente investigación se centra en analizar el sistema de control interno aplicado a la gestión de bienes patrimoniales en la Dirección de Investigación y Orientación Psicológica de la Universidad de Panamá, específicamente en su Sección de Contabilidad, con el propósito de identificar deficiencias en los procesos de registro, control y supervisión.

El estudio es de carácter descriptivo y analítico, orientado a evaluar la situación actual sin intervenir en los procesos, pero proponiendo mejoras. Entre estas, se contempla la implementación de un sistema Kardex que permita un registro ordenado, actualizado y confiable de los bienes patrimoniales.

En cuanto a su proyección, la investigación busca fortalecer los mecanismos de control interno, promoviendo una gestión más eficiente, transparente y alineada con los principios de responsabilidad administrativa.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Control interno

El control interno puede entenderse como un conjunto de procesos organizados que permiten a las instituciones supervisar sus operaciones, reducir riesgos y asegurar el cumplimiento normativo, especialmente en entornos donde la gestión de recursos requiere altos niveles de control y transparencia.

Si bien el control interno es concebido como un sistema fundamental para garantizar la eficiencia y transparencia en las organizaciones, su efectividad no depende únicamente de su diseño, sino de su aplicación real. En muchos casos, las instituciones cuentan con normativas bien estructuradas; sin embargo, estas no se implementan de manera adecuada, lo que genera una brecha entre lo establecido y lo ejecutado.

Desde una perspectiva crítica, esta situación evidencia que el problema no radica en la ausencia de controles, sino en la debilidad de los mecanismos de supervisión y seguimiento. En el contexto de la unidad objeto de estudio, esta problemática puede manifestarse en inconsistencias en el registro, control y verificación de los bienes patrimoniales.

Según (Rodríguez, 2024), el control interno permite asegurar que las operaciones se desarrollen de manera eficiente, previniendo el uso indebido de los recursos públicos y fortaleciendo la transparencia institucional.

Por su parte, (García-Tonato, 2024) señalan que el control interno es un elemento clave en la gestión de riesgos dentro de las organizaciones públicas, ya que permite identificar debilidades y mejorar los procesos administrativos.

Igualmente, estudios recientes destacan que el control interno no solo es un mecanismo de supervisión, sino una herramienta estratégica que contribuye a la

sostenibilidad institucional y al cumplimiento de objetivos organizacionales (COSO, 2017).

Desde una perspectiva crítica, el control interno no debe entenderse únicamente como un conjunto de normas o procedimientos formales, sino como un sistema dinámico cuya efectividad depende del nivel de compromiso institucional. En muchas organizaciones públicas, la existencia de manuales y lineamientos no garantiza su cumplimiento, lo que genera una falsa percepción de control. En este sentido, el verdadero desafío no radica en el diseño del sistema, sino en su implementación efectiva.

En el contexto de la unidad analizada, esta situación puede manifestarse en debilidades en la supervisión y control de los bienes patrimoniales, evidenciando que la presencia de normas no siempre se traduce en una gestión eficiente de los recursos.

En el contexto específico de la Dirección de Investigación y Orientación Psicológica, esta problemática adquiere mayor relevancia, ya que la existencia de controles formales no ha garantizado su aplicación efectiva. Esto evidencia que el desafío no radica en el diseño del sistema, sino en la capacidad institucional para ejecutarlo de manera consistente.

2.2 Componentes del control interno

El modelo COSO sigue siendo la base teórica, pero investigaciones recientes han reforzado su aplicación en contextos modernos.

El control interno constituye un elemento fundamental en la gestión organizacional moderna, especialmente en el sector público, donde la transparencia y la eficiencia son esenciales. En este contexto, el modelo (COSO,

2017) establece que el control interno es un proceso ejecutado por la dirección y el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento normativo.

Desde esta perspectiva, el control interno deja de ser entendido como un mecanismo aislado de supervisión, para convertirse en un sistema integral que articula todas las áreas de la organización. Este enfoque implica que la responsabilidad del control no recae únicamente en unidades específicas, sino que se distribuye entre todos los niveles organizacionales, fortaleciendo así la cultura institucional y la gestión del riesgo.

En este sentido, (Ponce, 2024) señala que las debilidades en la gestión del capital humano dentro del sector estatal afectan directamente el desempeño institucional, lo cual puede incidir en la percepción y confianza de la ciudadanía. Esta relación evidencia que una gestión ineficiente no solo impacta los procesos internos, sino también la legitimidad de las instituciones públicas frente a la sociedad.

A partir de lo anterior, se puede analizar críticamente que el concepto de “seguridad razonable” propuesto por COSO reconoce las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control, lo que obliga a las organizaciones a adoptar una visión estratégica basada en la identificación y gestión de riesgos. Esto implica que el control interno no garantiza la eliminación total de errores o irregularidades, sino que busca minimizar su probabilidad e impacto.

En el ámbito práctico, la aplicación de este modelo en instituciones públicas permite fortalecer la administración de los recursos, prevenir irregularidades y mejorar la rendición de cuentas. Por ejemplo, la ausencia de controles adecuados en la gestión de bienes patrimoniales puede generar pérdidas

financieras, desabastecimientos, exceso de inventarios y deterioro de activos, afectando directamente la eficiencia operativa.

En conclusión, el modelo COSO no solo representa un marco técnico de control, sino una herramienta estratégica que, cuando se aplica de manera adecuada, contribuye al fortalecimiento institucional, la transparencia y la confianza ciudadana. Su correcta implementación permite a las organizaciones públicas no solo cumplir con sus objetivos, sino también responder de manera efectiva a las demandas de la sociedad.

2.2.1 Ambiente de control

El ambiente de control define la cultura organizacional y el compromiso ético. Según (Baena Cárdenas, 2023), señala que la ausencia de una cultura organizacional orientada al control y la gestión de riesgos limita la efectividad de los sistemas de control interno en las organizaciones.

2.2.2 Evaluación de riesgos

De acuerdo a (Álvarez-Indacochea, 2022) sustenta que la adecuada evaluación de riesgos dentro del control interno permite anticipar fallas organizacionales y mejora la toma de decisiones en el sector público.

La evaluación de riesgos no solo permite anticipar posibles fallas, sino que se convierte en un elemento clave para priorizar acciones dentro de la gestión de bienes patrimoniales. En el contexto de la Universidad de Panamá, identificar riesgos asociados a la falta de actualización de inventarios o a la débil custodia de activos permite orientar recursos y esfuerzos hacia áreas críticas. De esta manera, la evaluación de riesgos deja de ser un proceso teórico y se transforma en una herramienta práctica para prevenir

pérdidas, mejorar la trazabilidad de los bienes y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencias.

2.2.3 Actividades de control

(Paz Díaz, 2024) señala que las actividades de control comprenden procedimientos orientados a prevenir errores, fraudes y riesgos, garantizando la confiabilidad de los procesos administrativos y financieros.

Las actividades de control adquieren mayor relevancia cuando se traducen en procedimientos claros y aplicables en el día a día institucional. En el caso de la gestión de bienes patrimoniales, no basta con establecer normas, sino que es necesario que estas se ejecuten de forma sistemática mediante registros confiables, verificaciones periódicas y asignación de responsabilidades. Esto permite reducir la discrecionalidad en el manejo de los bienes y garantiza que cada activo tenga un control efectivo, contribuyendo así a una administración más ordenada y transparente.

2.2.4 Información y comunicación

(Cova P., 2021) señala que la gestión de la información, apoyada en tecnologías, fortalece la eficiencia del control interno y mejora la gestión en la administración pública.

Una adecuada gestión de la información no solo mejora la eficiencia, sino que también reduce la posibilidad de errores administrativos derivados de datos incompletos o desactualizados. En este sentido, la implementación de sistemas digitales o herramientas como el Kardex facilita el acceso oportuno a la información y permite una comunicación más fluida entre las unidades involucradas. Esto resulta fundamental en estructuras organizativas complejas,

como la de la Universidad de Panamá, donde la coordinación interdepartamental incide directamente en la correcta gestión de los bienes patrimoniales.

2.2.5 Supervisión y monitoreo

(Vargas Romero, 2025) indican que el monitoreo dentro del control interno permite evaluar continuamente los procesos, y que la falta de supervisión genera debilidades en la transparencia y la rendición de cuentas en el sector público.

El monitoreo continuo permite detectar desviaciones en los procesos antes de que se conviertan en problemas estructurales dentro de la organización.

En el caso específico de la gestión de bienes, la ausencia de supervisión no solo afecta el control físico de los activos, sino que también debilita la cultura de responsabilidad institucional. Por ello, fortalecer los mecanismos de seguimiento, como auditorías internas o revisiones periódicas, contribuye a garantizar la transparencia, mejorar la rendición de cuentas y asegurar que los procedimientos establecidos realmente se cumplan en la práctica.

2.3 Gestión de bienes patrimoniales

La gestión de bienes patrimoniales comprende la administración, control y uso adecuado de los activos institucionales.

En el contexto actual, la gestión eficiente de los bienes se vincula directamente con la transparencia y la responsabilidad administrativa. En este sentido, el control interno constituye un mecanismo fundamental para garantizar el uso adecuado de los recursos públicos, prevenir irregularidades y fortalecer la confianza en la gestión institucional.

De acuerdo con (Bonilla Alcedo, 2026), la implementación efectiva del control interno en el sector público contribuye a mejorar la transparencia, promover la rendición de cuentas y reducir los riesgos de corrupción, fortaleciendo así la confianza ciudadana en las instituciones públicas.

Igualmente, estudios recientes indican que la falta de control en los bienes patrimoniales puede crear desgastes financieros, ineficiencia operativa y debilidades en la gestión pública (Barrezueta-Unda, 2023).

La gestión de bienes patrimoniales implica no solo el registro y control de los activos, sino también su adecuada utilización y seguimiento a lo largo de su ciclo de vida. No obstante, en la práctica, esta gestión suele verse limitada por la falta de integración entre los procesos administrativos y los mecanismos de control, esta desconexión genera inconsistencias en la información y dificulta la toma de decisiones.

En el caso de la unidad objeto de estudio, estas limitaciones pueden reflejarse en la falta de actualización de los registros, así como en la ausencia de controles sistemáticos que permitan verificar la existencia y estado de los bienes.

2.4 Relación entre control interno y gestión de bienes patrimoniales

El control interno y la gestión de bienes patrimoniales están estrechamente relacionados, ya que el primero garantiza el adecuado manejo de los activos.

Según (Ochoa-Crespo, 2022) señalan que el control interno permite optimizar la gestión administrativa y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La relación entre el control interno y la gestión de bienes patrimoniales se materializa en la capacidad de las instituciones para mantener un control efectivo sobre el ciclo de vida de sus activos, desde su adquisición hasta su disposición final, en este sentido, el control

interno no solo actúa como un mecanismo de verificación, sino como un sistema articulador que integra procesos administrativos, contables y operativos.

En el caso de la Dirección de Investigación y Orientación Psicológica, esta relación cobra especial importancia, ya que una débil aplicación de controles puede generar inconsistencias en los registros, dificultar la trazabilidad de los bienes y afectar la eficiencia institucional, por tanto, fortalecer el control interno implica no solo mejorar procedimientos, sino también asegurar que la gestión de los bienes patrimoniales esté alineada con los objetivos organizacionales y los principios de transparencia y rendición de cuentas.

De igual forma, (Vargas Romero, Control interno en entidades públicas, 2025) destacan que las debilidades en el control interno afectan directamente la eficiencia operativa y la confianza en las instituciones públicas.

En consecuencia, la ausencia de controles adecuados puede provocar:

- Registros inexactos
- Pérdida de bienes
- Falta de trazabilidad
- Uso ineficiente de recursos

2.5 Consecuencias de un control interno deficiente en la gestión de bienes

Un sistema de control interno insuficiente puede generar múltiples efectos negativos en la gestión organizacional, especialmente en lo relacionado con la administración de bienes patrimoniales, estas consecuencias no solo se limitan a aspectos administrativos, sino que impactan directamente la eficiencia operativa y la sostenibilidad institucional.

En primer lugar, se presentan pérdidas económicas asociadas a la ausencia de mecanismos adecuados de control y supervisión, lo que facilita errores en el registro, extravío de bienes o deterioro no detectado oportunamente, estas situaciones afectan la correcta asignación de recursos y generan costos adicionales para la institución.

Por otra parte, la falta de control puede ocasionar desabastecimiento de insumos necesarios para el desarrollo de las actividades, lo cual interrumpe los procesos operativos y reduce la capacidad de respuesta institucional, de manera contraria, también puede presentarse una acumulación excesiva de bienes que no responden a una planificación adecuada, generando ineficiencias en el uso del espacio y de los recursos disponibles.

Del mismo modo, estas deficiencias pueden derivar en interrupciones en los procesos organizacionales, afectando la continuidad de las operaciones y limitando el cumplimiento de los objetivos institucionales, a nivel estratégico, estas fallas inciden en la imagen y credibilidad de la institución, al evidenciar debilidades en la gestión de los recursos públicos.

En este sentido, el fortalecimiento del control interno se convierte en un elemento clave para garantizar una administración eficiente, transparente y orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Lo anterior evidencia que las fallas en el control interno no deben analizarse de forma aislada, sino como un factor que incide directamente en la eficiencia institucional, en este sentido, la acumulación de errores en los procesos de control puede generar un efecto progresivo que impacta tanto la operatividad como la credibilidad de la organización.

Aplicado a la unidad objeto de estudio, estas deficiencias no solo afectan la gestión de los bienes patrimoniales, sino que también limitan la capacidad institucional para cumplir con sus objetivos de manera eficiente.

2.6 Control interno en el sector público

En el sector público, el control interno es fundamental para garantizar la transparencia, la legalidad y la eficiencia en la gestión de recursos.

Indagaciones recientes destacan que el fortalecimiento del control interno permite prevenir fraudes, mejorar la gestión pública y promover la rendición de cuentas (Pérez-Mamani, 2025).

También, (García-Tonato P. C., 2024) enfatizan que la implementación de sistemas de control interno contribuye a mejorar la gestión de riesgos y la eficiencia institucional.

2.7 Herramientas de control para la gestión de bienes

Las herramientas modernas de control interno permiten mejorar la administración de los bienes patrimoniales:

- Sistemas de inventario (Kardex)
- Inventarios físicos periódicos
- Sistemas digitales de control
- Auditorías internas

Según (Ruiz Viejo, 2025), señalan que la incorporación de tecnologías en los sistemas de control mejora la supervisión y reduce errores administrativos.

2.8 Importancia del control interno en la eficiencia institucional

El control interno es un elemento clave para la eficiencia institucional, ya que optimiza procesos y fortalece la gestión pública.

De acuerdo con (Álvarez, 2022), señalan que el control interno contribuye al uso adecuado de los recursos, fortalece la transparencia y genera confianza en las instituciones.

En el caso de la Universidad de Panamá, su fortalecimiento permitirá mejorar la gestión de bienes patrimoniales, garantizando transparencia, eficiencia y cumplimiento normativo.

2.9 Problemas derivados de un control interno deficiente

2.9.1 Pérdidas financieras

Una de las manifestaciones más relevantes de un control interno insuficiente es la generación de pérdidas económicas asociadas a errores en la administración y resguardo de los activos, estas se generan a partir de errores en los registros, ausencia de controles sobre los activos y falta de mecanismos de verificación.

En el sector público, este problema adquiere mayor relevancia debido a que implica un uso ineficiente de los recursos del Estado, en este sentido, (Cedeño, 2022) señalan que la debilidad en los controles internos incrementa el riesgo de pérdidas económicas y afecta la sostenibilidad financiera institucional.

2.9.2 Desabastecimiento y exceso de existencias

El desabastecimiento ocurre cuando no se cuenta con los bienes necesarios en el momento oportuno, afectando la continuidad de las operaciones, por el contrario, el exceso de existencias representa una acumulación innecesaria de recursos, lo que genera costos adicionales de almacenamiento y reduce la eficiencia en la gestión, ambos escenarios reflejan fallas en la planificación y control de inventarios, evidenciando la importancia de contar con sistemas de control efectivos.

2.9.3 Interrupciones operativas

Las interrupciones operativas se producen cuando la falta de control sobre los recursos impide el desarrollo normal de las actividades institucionales, en organizaciones que dependen del uso constante de bienes, como las entidades educativas, estas interrupciones afectan directamente la calidad del servicio y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.9.4 Aumento de costos operativos

Un sistema de control interno débil puede generar un incremento significativo en los costos operativos, debido a compras innecesarias, reposición de bienes extraviados y deficiencias en la planificación, esta situación impacta negativamente en la eficiencia institucional y limita la optimización de los recursos disponibles.

2.9.5 Daño de reputación y pérdida de confianza

El manejo inadecuado de los bienes patrimoniales puede afectar la imagen institucional, generando desconfianza en los usuarios y en los organismos de control. (Ponce, 2024) señala que las debilidades en la gestión del capital humano en el sector estatal afectan el funcionamiento institucional, lo cual puede incidir en la percepción ciudadana y la confianza en las instituciones públicas.

2.9.6 Pérdida de competitividad institucional

En un entorno donde las instituciones públicas buscan mejorar su eficiencia y calidad de servicio, la falta de control interno limita su capacidad de respuesta y adaptación. Esto se traduce en una pérdida de competitividad institucional frente a otras entidades que implementan mejores prácticas de gestión.

2.9.7 Síntesis del impacto

En conjunto, estos problemas evidencian que las deficiencias en el control interno no solo afectan la gestión administrativa, sino que inciden directamente en la eficiencia operativa, la sostenibilidad financiera y la credibilidad institucional.

En el contexto de la Universidad de Panamá, estas debilidades adquieren mayor relevancia debido al alto volumen de usuarios atendidos, lo que incrementa la necesidad de contar con sistemas de control robustos que garanticen la correcta gestión de los bienes patrimoniales.

CAPITULO 3. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1 Metodología Aplicada

En este trabajo de investigación, la metodología que se utilizó, será la investigación descriptiva y analítica, ya que para obtener los resultados esperados se necesita contar con una gran fuente de información verídica y certera para comprobar si las nuevas tendencias de la estructura organizativa del departamento, sus funciones, la descripción del cargo desempeñado, la articulación con otras unidades institucionales y la importancia estratégica que tiene dentro del engranaje administrativo universitario.

Desde una perspectiva técnica, la gestión contable y presupuestaria representa un elemento clave para garantizar la eficiencia, transparencia y sostenibilidad de los procesos institucionales.

Sino que también analiza el impacto del departamento en la dinámica institucional, evidenciando la importancia de la gestión administrativa como soporte estratégico para el cumplimiento de la misión universitaria.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Se aplicaron encuestas con las que se lograron conocer, la opinión directa de cada una de estas personas, por tanto, es un método probabilístico que permite estimar la tendencia de la opinión, la población en esta investigación está compuesta por personas que manejan y/o conocen el control interno para la gestión eficientes de bienes patrimoniales de la dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá.

"Una población es el conjunto de todos los posibles individuos, objetos o medidas de interés." (Lind, 2024)

3.2.2 Muestra

Se extrae una muestra, de manera que permita ser utilizada para obtener resultados probabilísticos y obtener una conclusión bien fundamentada, donde "Una muestra es una porción o parte de la población de interés." (Lind, 2024)

Tabla 1 Muestra para la media poblacional

TAMAÑO DE MUESTRA PARA LA MEDIA POBLACIONAL

| Datos | Valor |
|---|--------|
| Tamaño de Población (N) | 53 |
| Desvió Estándar (σ) | 10 |
| Varianza de Media (σ^2) | 100 |
| Error de Precisión -(E) | 2 |
| Error de Precisión ² (E ²) | 4 |
| Nivel de confianza (Z) | 1.96 |
| Nivel de confianza ² (Z ²) | 3.8416 |

Fuente: Jose Alvaro

Gráfica 1 Para la Población conocida

$$n_0 = \frac{N * \sigma^2}{N * \left(\frac{E^2}{Z^2} \right) + \sigma^2} = 34$$

$$n_0 = \frac{53 * 3,8416 * 100}{53 * 4 + 3,8416 * 100} = 34$$

3.3 Análisis de los resultados de la encuesta

"La encuesta es un método de recolección de información basado en el interrogatorio de los encuestados, a quienes se les plantea una serie de preguntas estructuradas relativas a sus comportamientos, intenciones, actitudes, percepciones, motivaciones, así como a sus características demográficas y de estilo de vida." (Malhotra, 2020)

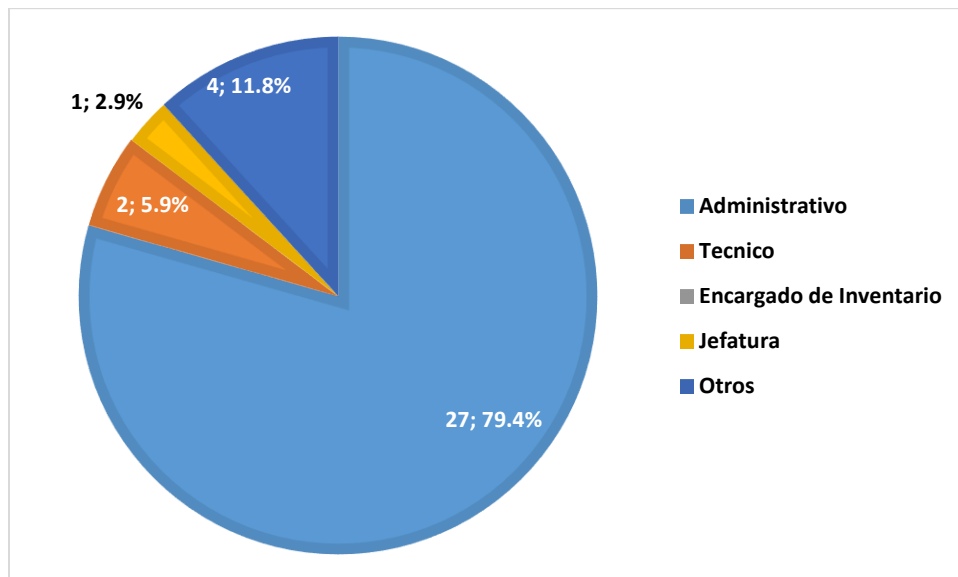
3.3.1 ¿Cargo que desempeña dentro de la dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá?

Tabla 2 Cargo que desempeña

| Cargos | Cantidad | Porcentaje % |
|-------------------------|-----------|--------------|
| Administrativo | 27 | 79.4 |
| Técnico | 2 | 5.9 |
| Encargado de Inventario | 0 | 0.0 |
| Jefatura | 1 | 2.9 |
| Otros | 4 | 11.8 |
| Total | 34 | 100.0 |

Fuente: Jose Alvaro

Gráfica 2 Cargo que desempeña



Fuente: Jose Alvaro

Análisis: El 82% de las personas encuestadas en dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá son administrativos, ya que son cargos preparados para una mejora del sistema de control interno para la gestión eficientes de bienes patrimoniales, mientras que el 2.9% son de la posición de jefatura.

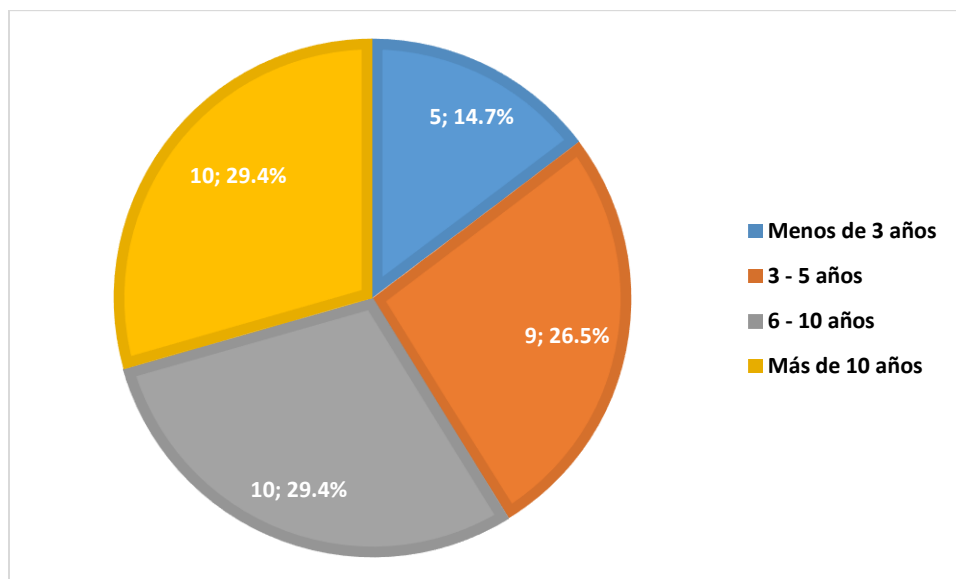
3.3.2 ¿Cuántos años de servicio en la dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá?

Tabla 3 Años de servicio en la Institución

| AÑOS | CANTIDAD | PORCENTAJE % |
|-----------------|-----------|--------------|
| Menos de 3 años | 5 | 14.7 |
| 3 - 5 años | 9 | 26.5 |
| 6 - 10 años | 10 | 29.4 |
| Más de 10 años | 10 | 29.4 |
| TOTAL | 34 | 100.0 |

Fuente. Jose Alvaro

Gráfica 3 Años de servicio en la institución



Fuente: Jose Alvaro

Análisis: El 29.4% de las personas encuestadas manifestaron estar dentro los 6 a 10 y más de 10 años de servicios en la institución, lo que indica que la mayoría se encuentran en edades de productividad, el 14.7% son personal que están entre menos de 3 años de servicio dentro de la institución.

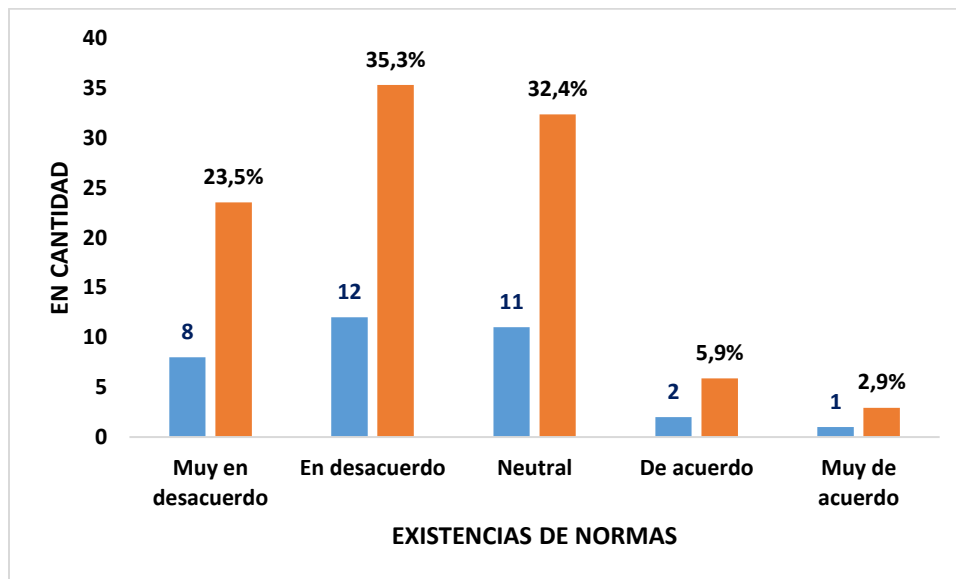
3.3.3 ¿Existen normas claras para el control de bienes patrimoniales?

Tabla 4 ¿Existen normas claras para el control de bienes patrimoniales

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PORCENTAJE % |
|-------------------|-----------|--------------|
| Muy en desacuerdo | 8 | 23.5 |
| En desacuerdo | 12 | 35.3 |
| Neutral | 11 | 32.4 |
| De acuerdo | 2 | 5.9 |
| Muy de acuerdo | 1 | 2.9 |
| TOTAL | 34 | 100.0 |

Fuente: Jose Alvaro

Gráfica 4 Normas claras para el control de bienes patrimoniales



Fuente: Jose Alvaro

Análisis: El 35.3% del personal encuestado están en desacuerdo en que existen normas claras para el control de bienes patrimoniales, solo el 2.9% están en muy de acuerdo de que si existe normas claras para el control de bienes patrimoniales en la dirección de investigación y orientación de la Universidad de Panamá.

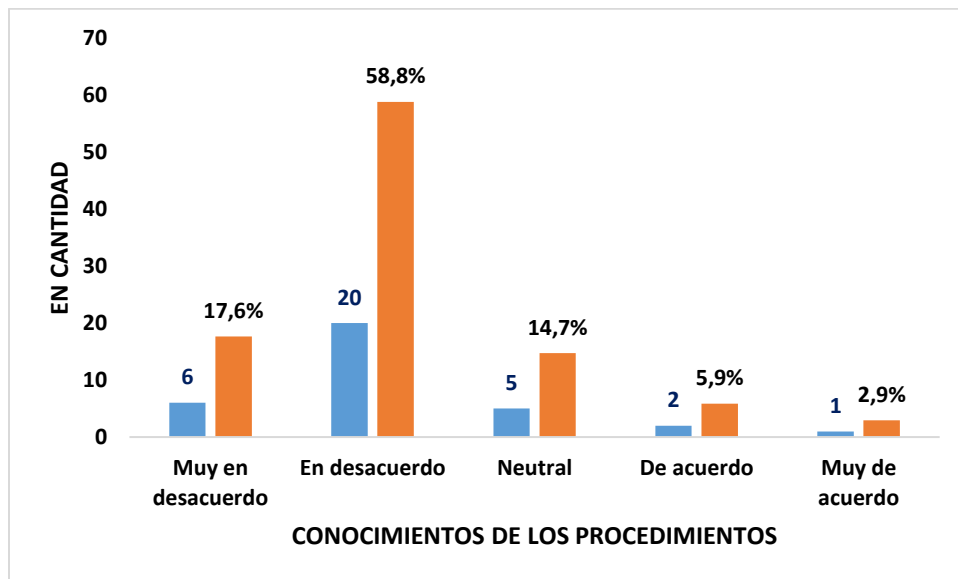
3.3.4 ¿El personal conoce los procedimientos de control de inventario?

Tabla 5 ¿El personal conoce los procedimientos de control de inventario?

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PORCENTAJE % |
|-------------------|-----------|--------------|
| Muy en desacuerdo | 6 | 17.6 |
| En desacuerdo | 20 | 58.8 |
| Neutral | 5 | 14.7 |
| De acuerdo | 2 | 5.9 |
| Muy de acuerdo | 1 | 2.9 |
| TOTAL | 34 | 100.0 |

Fuente: Jose Alvaro

Gráfica 5 Conocimiento de los procedimientos de control de inventario



Fuente: Jose Alvaro

Análisis: El 58.8% del personal encuestado, están en desacuerdo que el personal conoce los procedimientos de control de inventario, para la gestión eficientes de bienes patrimoniales de la dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá, ya que el 2.9% están de acuerdo que el personal conoce los procedimientos de control de inventarios.

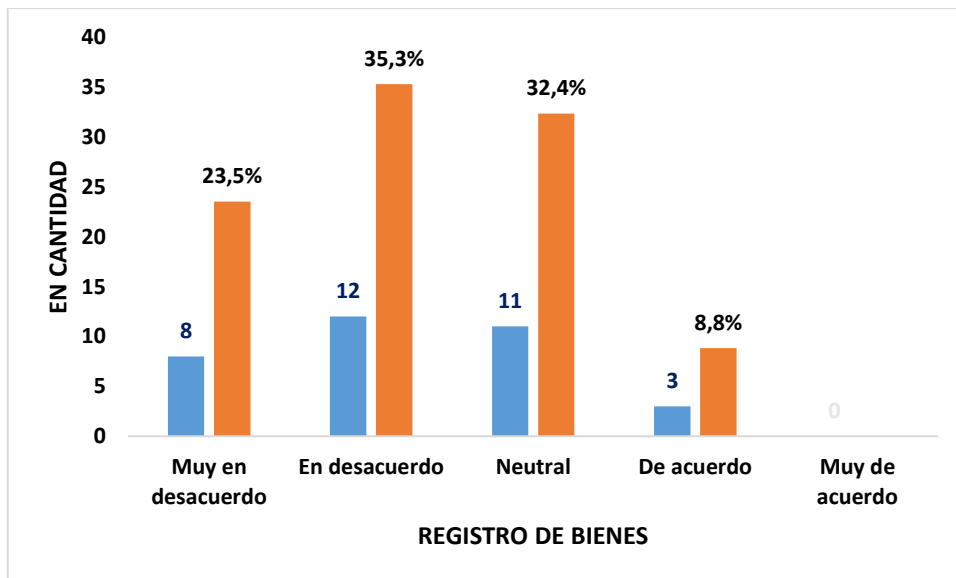
3.3.5 ¿Los registros de bienes se actualizan periódicamente?

Tabla 6 ¿Los registros de bienes se actualizan periódicamente?

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PORCENTAJE % |
|-------------------|-----------|--------------|
| Muy en desacuerdo | 8 | 23.5 |
| En desacuerdo | 12 | 35.3 |
| Neutral | 11 | 32.4 |
| De acuerdo | 3 | 8.8 |
| Muy de acuerdo | 0 | 0.0 |
| TOTAL | 34 | 100.0 |

Fuente: Jose Alvaro

Gráfica 6 Registro de bienes periódicamente



Fuente: Jose Alvaro

Análisis: El 35.3% del personal encuestado, están en desacuerdo que el personal desconoce si los registros de bienes se actualizan periódicamente, ya que el 8.8% están de acuerdo de que el personal desconoce si los registros de bienes se actualizan periódicamente en la dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá.

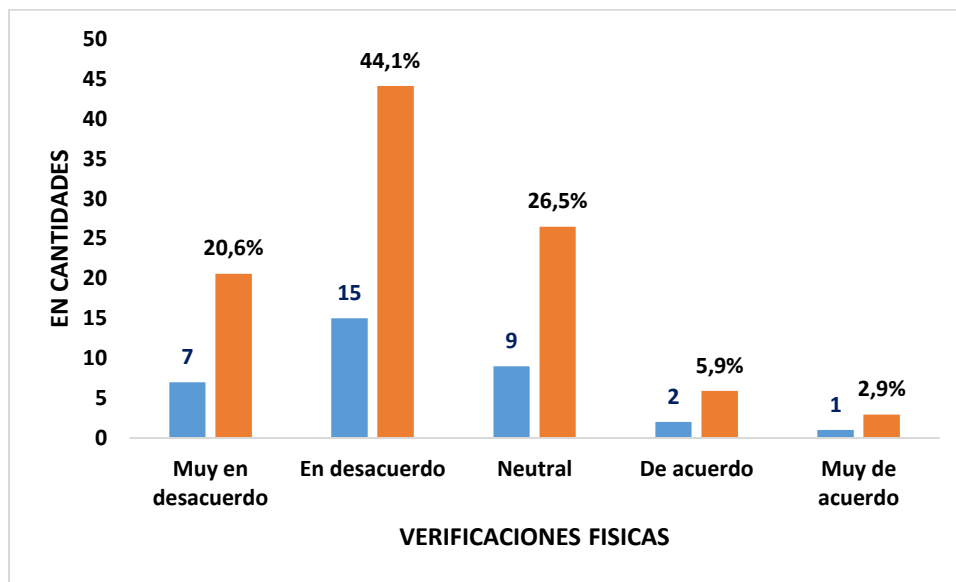
3.3.6 ¿Se realizan verificaciones físicas de los bienes institucionales?

Tabla 7 ¿Se realizan verificaciones físicas de los bienes institucionales?

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PORCENTAJE % |
|-------------------|-----------|--------------|
| Muy en desacuerdo | 7 | 20.6 |
| En desacuerdo | 15 | 44.1 |
| Neutral | 9 | 26.5 |
| De acuerdo | 2 | 5.9 |
| Muy de acuerdo | 1 | 2.9 |
| TOTAL | 34 | 100.0 |

Fuente: Jose Alvaro

Gráfica 7 Verificaciones físicas de los bienes institucionales



Fuente: Jose Alvaro

Análisis: El 44.1% del personal encuestado, están en desacuerdo que se realizan verificaciones físicas de los bienes institucionales, ya que el 2.9% están muy de acuerdo de que se realizan verificaciones físicas de los bienes institucionales, en la dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá.

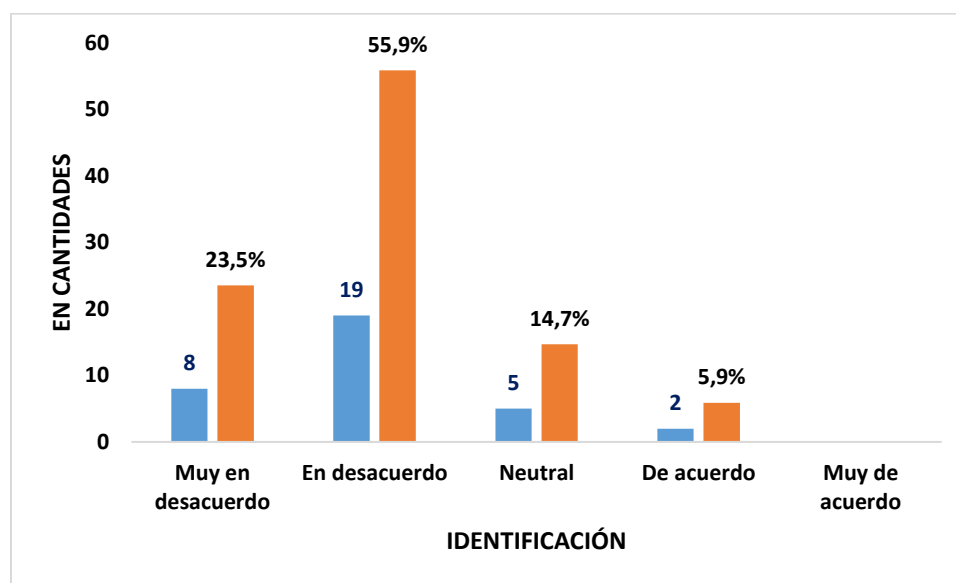
3.3.7 ¿El sistema actual permite identificar fácilmente los bienes patrimoniales?

Tabla 8 ¿El sistema permite identificar fácilmente los bienes patrimoniales?

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PORCENTAJE % |
|-------------------|-----------|--------------|
| Muy en desacuerdo | 8 | 23.5 |
| En desacuerdo | 19 | 55.9 |
| Neutral | 5 | 14.7 |
| De acuerdo | 2 | 5.9 |
| Muy de acuerdo | 0 | 0.0 |
| TOTAL | 34 | 100.0 |

Fuente: Jose Alvaro

Gráfica 8 Identificación de los bienes patrimoniales



Fuente: Jose Alvaro

Análisis: El 55.9% del personal encuestado, están en desacuerdo de que el sistema actual permite identificar fácilmente los bienes patrimoniales, ya que el 5.9% están muy de acuerdo de que el sistema actual permite identificar fácilmente los bienes patrimoniales en la dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá.

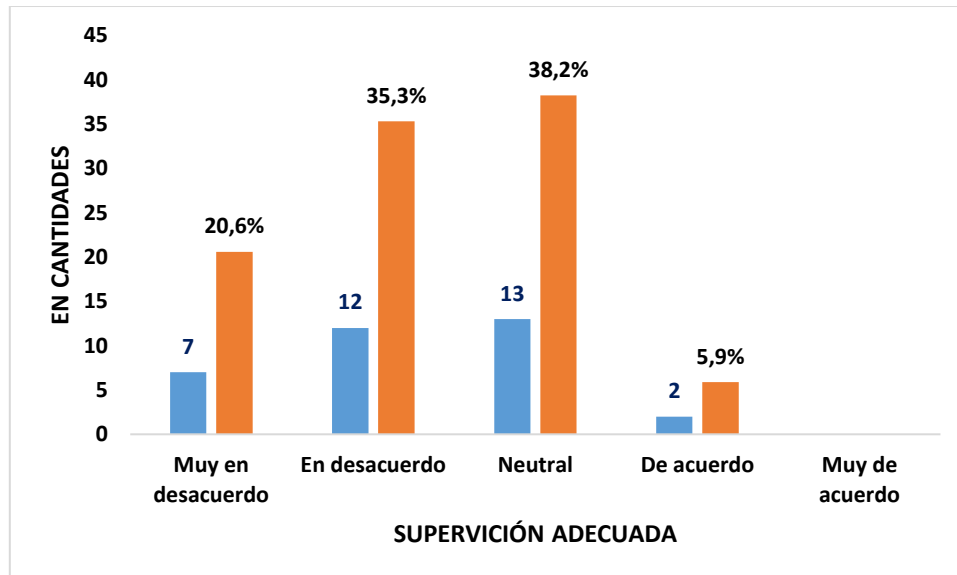
3.3.8 ¿Existe supervisión adecuada sobre el uso de los bienes institucionales?

Tabla 9 ¿Existe supervisión adecuada sobre el uso de los bienes institucionales?

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PORCENTAJE % |
|-------------------|-----------|--------------|
| Muy en desacuerdo | 7 | 20.6 |
| En desacuerdo | 12 | 35.3 |
| Neutral | 13 | 38.2 |
| De acuerdo | 2 | 5.9 |
| Muy de acuerdo | 0 | 0.0 |
| TOTAL | 34 | 100.0 |

Fuente: Jose Alvaro

Gráfica 9 Supervisión adecuada sobre el uso de los bienes patrimoniales



Fuente: Jose Alvaro

Análisis: El 38.2% del personal encuestado, se posicionan neutralmente en la existencia adecuada sobre el uso de los bienes institucionales, ya que el 5.9% están de acuerdo de que existe supervisión adecuada sobre el uso de los bienes institucionales, en la dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá.

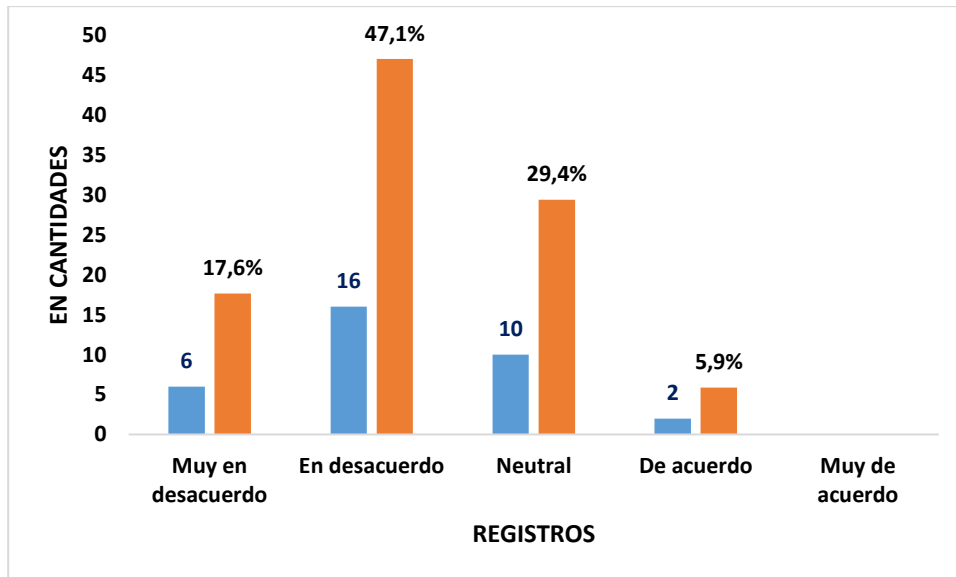
3.3.9 ¿Los bienes patrimoniales están debidamente registrados en el inventario institucional?

Tabla 10 ¿Los bienes patrimoniales están debidamente registrados en el inventario institucional?

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PORCENTAJE % |
|-------------------|-----------|--------------|
| Muy en desacuerdo | 6 | 17.6 |
| En desacuerdo | 16 | 47.1 |
| Neutral | 10 | 29.4 |
| De acuerdo | 2 | 5.9 |
| Muy de acuerdo | 0 | 0.0 |
| TOTAL | 34 | 100.0 |

Fuente: Jose Alvaro

Gráfica 10 Registro en el inventario institucional



Fuente. Jose Alvaro

Análisis: El 47.1% del personal encuestado, están en desacuerdo en que los bienes patrimoniales están debidamente registrados en el inventario institucional, ya que el 5.9% están de acuerdo de que los bienes patrimoniales están debidamente registrados en el inventario institucional, en la dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá.

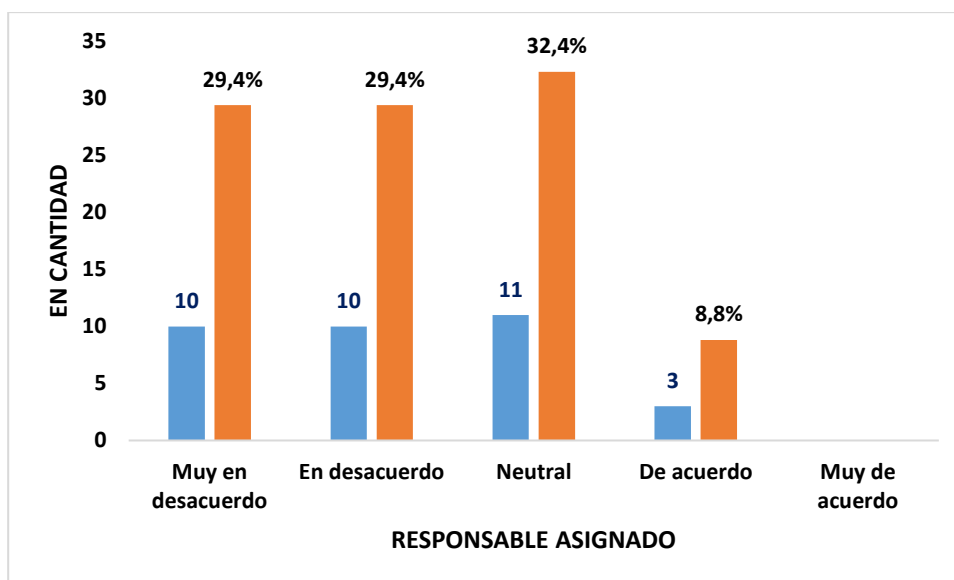
3.3.10 ¿Cada bien tiene un responsable asignado para su custodia?

Tabla 11 ¿Cada bien tiene un responsable asignado para su custodia?

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PORCENTAJE % |
|-------------------|-----------|--------------|
| Muy en desacuerdo | 10 | 29.4 |
| En desacuerdo | 10 | 29.4 |
| Neutral | 11 | 32.4 |
| De acuerdo | 3 | 8.8 |
| Muy de acuerdo | 0 | 0.0 |
| TOTAL | 34 | 100.0 |

Fuente: Jose Alvaro

Gráfica 11 Responsable asignado para su custodia



Fuente: Jose Alvaro

Análisis: El 32.4% del personal encuestado, están en muy desacuerdo y en desacuerdo, en que cada bien tiene un responsable asignado para su custodia, ya que el 8.8% están de acuerdo de que cada bien tiene un responsable asignado para su custodia dentro en la dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá.

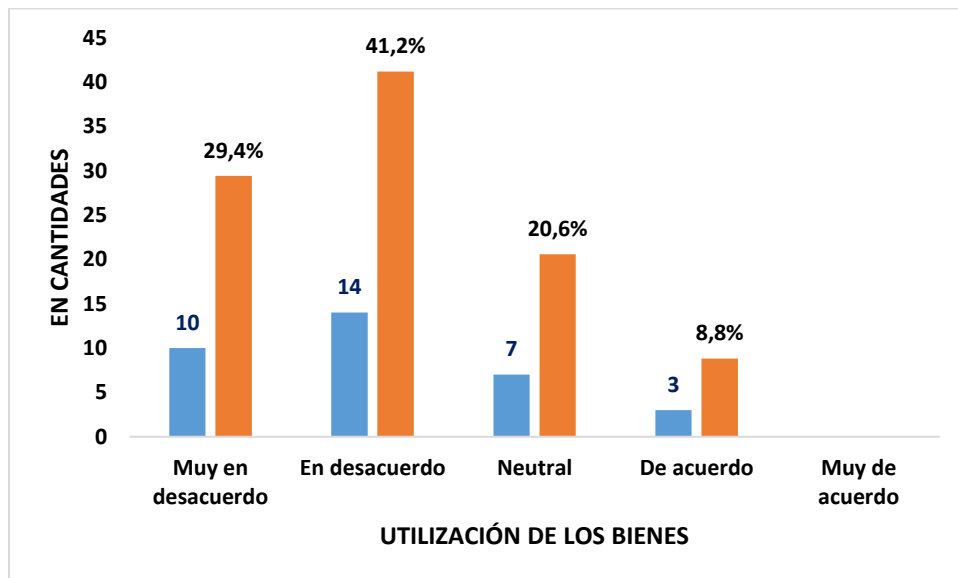
3.3.11 ¿los bienes se utilizan de forma eficiente en las actividades institucionales?

Tabla 12 ¿Los bienes se utilizan de forma eficiente en las actividades institucionales?

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PORCENTAJE % |
|-------------------|-----------|--------------|
| Muy en desacuerdo | 10 | 29.4 |
| En desacuerdo | 14 | 41.2 |
| Neutral | 7 | 20.6 |
| De acuerdo | 3 | 8.8 |
| Muy de acuerdo | 0 | 0.0 |
| TOTAL | 34 | 100.0 |

Fuente: Jose Alvaro

Gráfica 12 Utilización de los bienes de forma eficiente en las actividades institucionales



Fuente: Jose Alvaro

Análisis: El 41.2% del personal encuestado, están en desacuerdo, en que los bienes se utilizan de forma eficiente en las actividades institucionales, ya que el 8.8% están de acuerdo de que los bienes se utilizan de forma eficiente en las actividades institucionales, en la dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá.

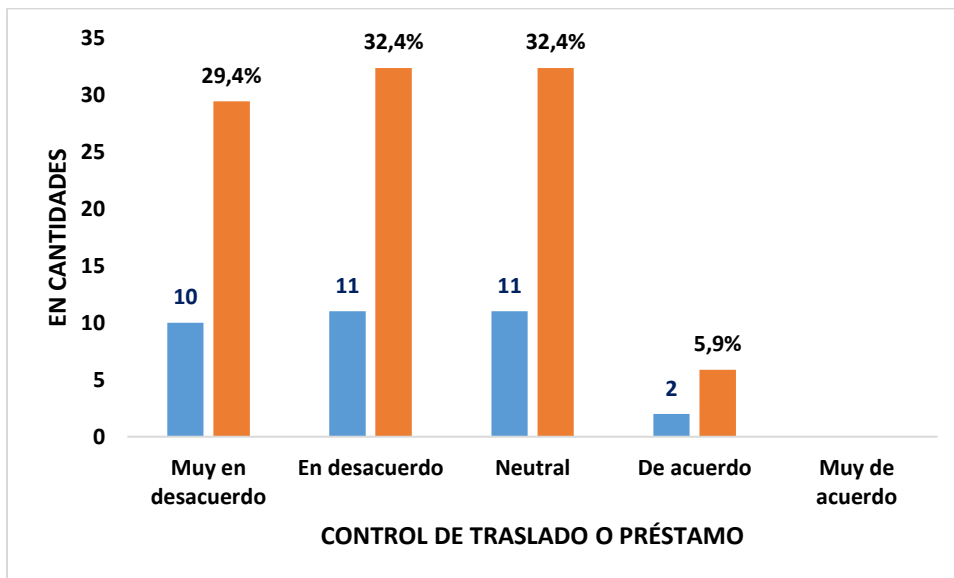
3.3.12 ¿Existe control sobre el traslado o préstamo de bienes institucionales?

Tabla 13 ¿Existe control sobre el traslado o préstamo de bienes institucionales?

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PORCENTAJE % |
|-------------------|-----------|--------------|
| Muy en desacuerdo | 10 | 29.4 |
| En desacuerdo | 11 | 32.4 |
| Neutral | 11 | 32.4 |
| De acuerdo | 2 | 5.9 |
| Muy de acuerdo | 0 | 0.0 |
| TOTAL | 34 | 100.0 |

Fuente: Jose Alvaro

Gráfica 13 Existencia sobre control de traslado o préstamo de bienes patrimoniales



Fuente: Jose Alvaro

Análisis: El 32.4% del personal encuestado, están en desacuerdo y neutrales en que exista control sobre el traslado o préstamo de bienes institucionales, ya que el 5.9% están de acuerdo de que exista control sobre el traslado o préstamo de bienes institucionales, en la dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá.

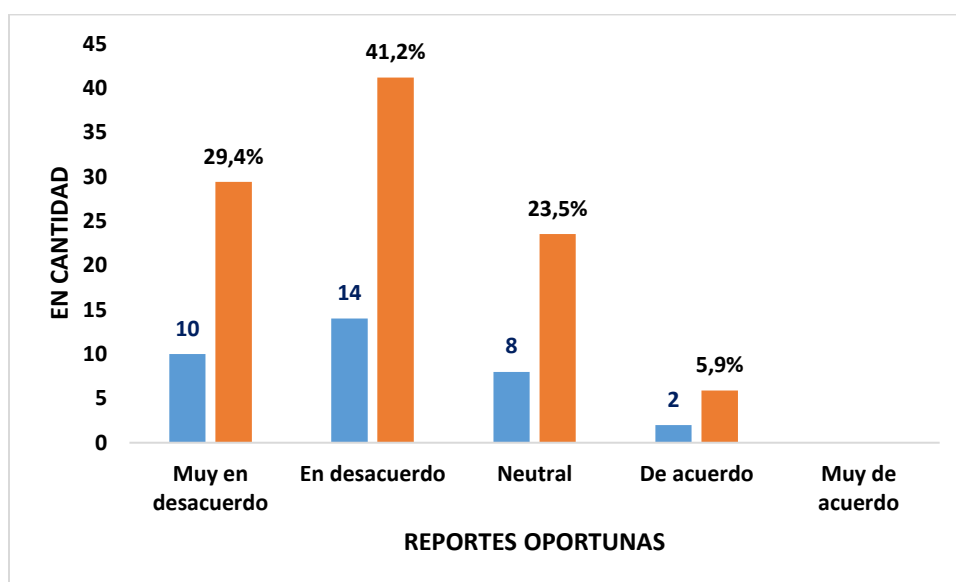
3.3.13 ¿Se reportan oportunamente las pérdidas o daños de los bienes?

Tabla 14 ¿Se reportan oportunamente las perdidas o daños de los bienes?

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PORCENTAJE % |
|-------------------|-----------|--------------|
| Muy en desacuerdo | 10 | 29.4 |
| En desacuerdo | 14 | 41.2 |
| Neutral | 8 | 23.5 |
| De acuerdo | 2 | 5.9 |
| Muy de acuerdo | 0 | 0.0 |
| TOTAL | 34 | 100.0 |

Fuente: Jose Alvaro

Gráfica 14 Reportes oportunamente de las perdidas o daños de los bienes patrimoniales



Fuente: Jose Alvaro

Análisis: El 41.2% del personal encuestado, están en desacuerdo en que se reportan oportunamente las perdidas o daños de los bienes, ya que el 5.9% están de acuerdo de que se reportan oportunamente las perdidas o daños de los bienes, en la dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá.

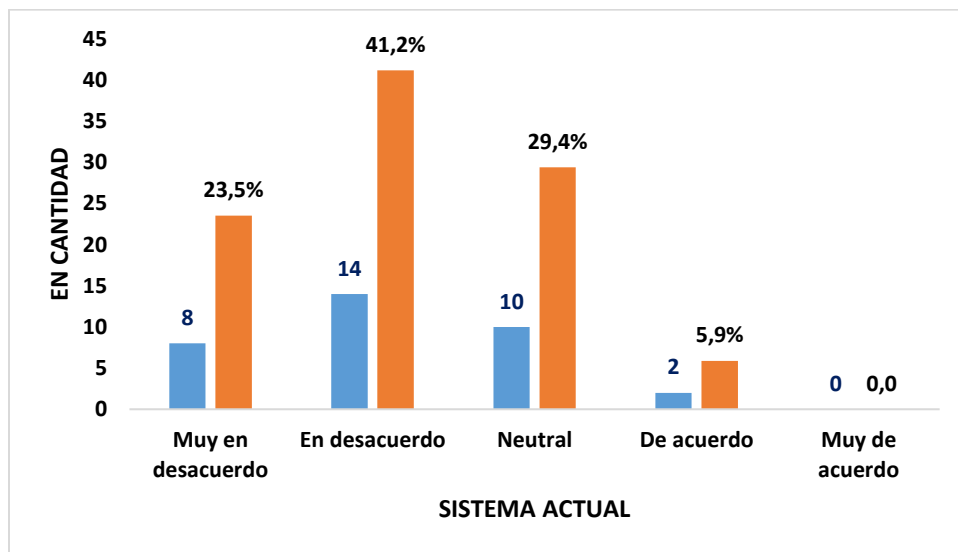
3.3.14 ¿El sistema actual permite gestionar adecuadamente los bienes patrimoniales?

Tabla 15 ¿El sistema actual permite gestionar adecuadamente los bienes patrimoniales?

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PORCENTAJE % |
|-------------------|-----------|--------------|
| Muy en desacuerdo | 8 | 23.5 |
| En desacuerdo | 14 | 41.2 |
| Neutral | 10 | 29.4 |
| De acuerdo | 2 | 5.9 |
| Muy de acuerdo | 0 | 0.0 |
| TOTAL | 34 | 100.0 |

Fuente: Jose Alvaro

Gráfica 15 Sistema actual que permite gestionar adecuadamente los bienes patrimoniales



Fuente: José Alvaro

Análisis: El 41.2% del personal encuestado, están en desacuerdo en que el sistema actual permite gestionar adecuadamente los bienes patrimoniales, ya que el 5.9% están de acuerdo de que el sistema actual permite gestionar adecuadamente los bienes patrimoniales en la dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá.

CAPITULO 4. PLAN DE GESTIÓN

4.1 Definición y Alcance

El objetivo es diagnosticar el estado actual de los bienes patrimoniales en la Dirección de Investigación y Orientación y diseñar un modelo de control interno basado en estándares internacionales (como el marco COSO) adaptado a la normativa universitaria.

- Objeto de estudio: Procesos de registro, custodia, baja y verificación de activos fijos.
- Límite geográfico: Oficinas y dependencias de la Dirección de Investigación y Orientación (UP).

4.2 Estructura de Desglose de Trabajo

Para gestionar el proyecto, dividiremos el trabajo en cuatro fases críticas:

Fase I: Diagnóstico Situacional

- Levantamiento de información documental (Manuales de procedimientos actuales).
- Aplicación de cuestionarios de control interno al personal administrativo.
- Arqueo físico selectivo para verificar la concordancia con los registros contables.

Fase II: Análisis de Brechas

- Identificación de debilidades en la cadena de custodia.
- Evaluación de riesgos (pérdida, deterioro o falta de actualización de inventarios).
- Comparativa entre la práctica actual y el Reglamento de Bienes Patrimoniales de la Universidad de Panamá.

Fase III: Diseño de la Propuesta de Mejora

- Elaboración de flujogramas de procesos optimizados.

- Diseño de formatos de control (hojas de asignación, etiquetas, actas de transferencia).
- Propuesta de un sistema informático o mejora del uso del software actual.

Fase IV: Validación y Cronograma de Implementación

- Revisión de la propuesta por expertos o jefatura administrativa.
- Estimación de costos de implementación (si aplica).
- Presentación del informe final.

4.3 Cronograma Estimado (6 Meses)

| Actividad | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Revisión Bibliográfica y Normativa | X | | | | | |
| Recolección de Datos (Entrevistas/Cuestionarios) | | X | | | | |
| Análisis de Resultados y Hallazgos | | | X | | | |
| Redacción de la Propuesta Técnica | | | | X | X | |
| Entrega y Sustentación | | | | | | X |

4.4 Gestión de Recursos

Para que este plan sea exitoso, hay que considerar los siguientes apoyos:

- Humanos: Investigador principal, tutor de tesis, y el enlace administrativo de la Dirección de Investigación.
- Técnicos: Acceso al sistema de inventarios de la UP, normativas de la Contraloría General de la República y manuales internos.
- Materiales: Software de oficina (Excel/Word), grabadoras para entrevistas y suministros de papelería.

4.5 Matriz de Riesgos del Proyecto

| Riesgo | Impacto | Estrategia de Mitigación |
|------------------------------------|---------|---|
| Acceso restringido a datos | Alto | Gestionar permisos formales mediante nota oficial de la Facultad. |
| Información desactualizada | Medio | Realizar verificaciones físicas directas (muestreo). |
| Resistencia al cambio del personal | Bajo | Realizar entrevistas con enfoque colaborativo, no punitivo. |

4.6 Marco Normativo de Referencia

El plan de gestión debe estar alineado con:

- Constitución de la República de Panamá (Títulos sobre bienes públicos).
- Manual General de Contabilidad Gubernamental.
- Reglamento de Bienes Patrimoniales de la Universidad de Panamá.

CONCLUSIÓN

El análisis desarrollado a lo largo del presente trabajo permitió identificar que la principal problemática en la Dirección de Investigación y Orientación Psicológica de la Universidad de Panamá radica en la necesidad de fortalecer la implementación sistemática del control interno en los procesos de custodia, registro y distribución de bienes patrimoniales, esta situación impacta directamente la eficiencia operativa, la trazabilidad de los recursos y la confiabilidad de la información administrativa, elementos esenciales para una gestión pública transparente y orientada a resultados. El impacto de la problemática se manifiesta en riesgos asociados a inconsistencias entre inventarios físicos y registros administrativos, dificultades en la planificación de compras y limitaciones en la generación de información oportuna para la toma de decisiones, en términos técnicos, la ausencia de herramientas integradas de seguimiento reduce la capacidad de control preventivo y correctivo, lo cual puede afectar la rendición de cuentas ante los entes fiscalizadores, en el ámbito logístico, la falta de trazabilidad compromete uno de los principios fundamentales de la gestión de inventarios: disponer de información precisa, actualizada y verificable en tiempo real.

En cuanto a la viabilidad de la propuesta, se concluye que su implementación es técnica y financieramente factible, debido a que aprovecha recursos humanos y tecnológicos ya existentes en la institución, el diseño de una herramienta digital en Excel con reportes automatizados constituye una solución de bajo costo y alto impacto, alineada con los principios de eficiencia y optimización de recursos, además, la propuesta incorpora fases estructuradas como diagnóstico, diseño, capacitación, implementación y evaluación, y que garanticen una aplicación progresiva y controlada, reduciendo la resistencia al cambio y facilitando su sostenibilidad en el tiempo.

Los resultados esperados con la implementación de la propuesta incluyen la mejora en la trazabilidad de los bienes, la actualización permanente del inventario

patrimonial, la reducción de inconsistencias administrativas y el fortalecimiento de la cultura de responsabilidad en el uso de los recursos públicos, asimismo, se prevé una mayor capacidad de planificación presupuestaria, basada en datos históricos confiables sobre consumo y distribución de materiales, esto se traduce en una gestión más eficiente del flujo interno de bienes, optimizando tiempos, reduciendo duplicidades y mejorando la coordinación entre la oficina central y las distintas Unidades.

RECOMENDACIONES

Como resultado del análisis realizado sobre la necesidad de fortalecer el control interno en la gestión de bienes patrimoniales de la Dirección de Investigación y Orientación Psicológica de la Universidad de Panamá, se presentan las siguientes recomendaciones, formuladas a título personal y con el propósito de contribuir a la mejora continua de la gestión institucional.

A la Dirección de Investigación y Orientación Psicológica:

Se recomienda adoptar formalmente la herramienta digital propuesta para el registro y control de bienes, integrándola como parte del procedimiento administrativo regular, asimismo, establecer revisiones trimestrales del inventario para garantizar la actualización permanente de la información y prevenir inconsistencias.

A la Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles:

Se sugiere brindar respaldo institucional a la implementación del sistema de control interno propuesto, promoviendo lineamientos claros y uniformes para todas las dependencias adscritas, con el fin de fortalecer la cultura de transparencia y rendición de cuentas.

Al personal administrativo y responsables de cada Unidad:

Se recomienda asumir con mayor compromiso la responsabilidad de custodia y registro de los bienes asignados, asegurando que toda entrega o traslado quede debidamente documentado, además, mantener comunicación constante con la oficina central para reportar cualquier irregularidad, daño o necesidad de reposición.

A la Dirección de Bienes Patrimoniales y al Almacén General:

Se sugiere reforzar la coordinación con la Dirección, promoviendo mecanismos de verificación conjunta y capacitaciones periódicas sobre normativa vigente, con el fin de unificar criterios técnicos en materia de control patrimonial.

En materia de capacitación institucional:

Se recomienda implementar jornadas formativas anuales sobre control interno, gestión de inventarios y responsabilidad en el uso de bienes públicos, con el objetivo de fomentar el sentido de pertenencia y la cultura organizacional orientada al cuidado de los recursos del Estado.

En relación con la mejora tecnológica:

Se sugiere evaluar, a mediano plazo, la posibilidad de integrar la plantilla en Excel a un sistema informático institucional más robusto, que permita centralizar la información y facilitar auditorías internas y externas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. P., Sotomayor, L. R., & Córdova, M. A. (15 de Junio de 2021). Control interno y su incidencia en la gestión administrativa del sector público. (C. E. Polo, Ed.) *Polo del Conocimiento*, 6(6), 115-130. doi:<https://doi.org/10.23857/pc.v6i6.2794>
- Álvarez, J. C. (29 de Julio de 2022). Control interno y su impacto en la transparencia y gestión de recursos públicos. (I. y. Polo de Capacitación, Ed.) *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 9(2), 210–225. doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v9i2.2897>
- Álvarez-Indacochea, J. L. (15 de Junio de 2022). Control interno y gestión de riesgos en el sector público: análisis para la toma de decisiones. (C. E. Polo, Ed.) *Polo del Conocimiento*, 7(6), 120-138. doi:<https://doi.org/10.23857/pc.v7i6.4135>
- Baena Cárdenas, L. G. (20 de Diciembre de 2023). El gobierno corporativo y el sistema de control interno: eficacia para prevenir y controlar la inadecuada gestión por parte de los administradores de las sociedades fiduciarias. (U. E. Colombia, Ed.) *Revista e-mercatoria*, 22(2), 269-309. doi:<https://doi.org/10.18601/16923960.v22n2.08>
- Barrezueta-Unda, S. P. (13 de Enero de 2023). Control interno y gestión de activos en el sector público: implicaciones en la eficiencia administrativa. (I. y. Polo de Capacitación, Ed.) *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 10(1), 145–162. doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v10i1.3125>
- Bonilla Alcedo, S. E. (06 de Enero de 2026). Control interno como herramienta para fortalecer la transparencia y la sostenibilidad en las juntas comunales de Panamá.

- (C. L. Editorial, Ed.) *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(6), 5448-5455. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6.21645
- Cedeño, M. G. (21 de Febrero de 2022). El control interno y su incidencia en la gestión financiera del sector público. (I. y. Polo de Capacitación, Ed.) *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 98–112. doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2601>
- Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management*. United Kingdom: Pearson.
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). New York: COSO. Recuperado el 25 de Marzo de 2026, de <https://www.coso.org/erm-framework>
- Cova P., A. P. (29 de Enero de 2021). La gestión del conocimiento y el control interno en la administración pública venezolana: Una visión desde la valoración del riesgo y las tecnologías de la información. (U. d. Andes, Ed.) *Revista Actualidad Contable Faces*, 26(46), 59-73. doi:<https://doi.org/10.53766/ACCON/2023.01.46.04>
- García-Tonato, P. C. (05 de Noviembre de 2024). Control interno y gestión del riesgo: un análisis de revisión sistemática de las empresas públicas ecuatorianas. (E. MQRInvestigar, Ed.) *MQRInvestigar*, 8(4), 3110–3132. doi:<https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.4.2024.3110-3132>
- García-Tonato, P. C.-A. (15 de diciembre de 2024). Control interno y gestión del riesgo: un análisis de revisión sistemática de las empresas públicas ecuatorianas. (R.

- MQRInvestigar, Ed.) *MQRInvestigar*, 8(4), 3110–3132.
doi:<https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.4.2024.3110-3132>
- Huiman. (2022). Sistema de control interno en la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 2316 - 2335.
- Lind, D. A. (2024). *Estadística aplicada a los negocios y la economía (19.ª ed.)*. Columbus, Ohio, Estados Unidos: McGraw-Hill Education.
- Malhotra, N. K. (2020). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado (7.ª ed.)*. Londres, Inglaterra.: Pearson Educación.
- McKinnon, A. (2018). *Decarbonizing logistics: Distributing goods in a low carbon world*. London: Kogan Page.
- Mendoza, J. C., & Moreira, M. J. (10 de Abril de 2022). Evaluación del control interno en la gestión de recursos públicos. (D. d. Ciencias, Ed.) *Dominio de las Ciencias*, 8(2), 450-468. doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v8i2.2589>
- Ochoa-Crespo, J. D. (25 de Noviembre de 2022). Control interno como herramienta para la eficiencia en la gestión financiera de supermercados de Azogues – Ecuador. (C. d. Empresa, Ed.) *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8), 1150–1166. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.27>
- Paz Díaz, N. O. (30 de Julio de 2024). Control interno: auditoría, riesgos y cumplimiento en los registros contables. (U. d. Panamá, Ed.) *CPA Panamá*, 2(2), 87-94. doi:<https://doi.org/10.48204/2953-3147.5490>
- Pérez-Mamani, R. H. (19 de Julio de 2025). El sistema de control interno en el cumplimiento de recomendaciones del informe de auditoría financiera en una

- entidad pública de Perú. (I. U. Perú), Ed.) *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 5(3), 7-23. doi:<https://doi.org/10.35622/j.rg.2025.03.001>
- Ponce, E. (08 de Julio de 2024). Nueva gestión pública y tendencias de manejo del capital humano en el sector estatal. (R. F. Sapiens, Ed.) *Revista FAECO Sapiens*, 7(2), 42-58. doi:<https://doi.org/10.48204/j.faeco.v7n2.a5271>
- Rodríguez, G. Y. (30 de septiembre de 2024). Control interno y su impacto en la eficiencia del sector público. (C. G. Panamá, Ed.) *Contraloría Fiscaliza*, 1(1), 27-38. doi:ND
- Ruiz Viejo, K. X. (30 de Noviembre de 2025). Las tecnologías de la información y las comunicaciones en el control interno. (C. d. Noesis, Ed.) *Revista Noesis*, 7(Especial 1), 606–620. doi:<https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i1.418>
- Torres Ventura, R. P. (2021). Control interno de los gastos de mantenimiento de una institución educativa de la región Lambayeque . *Economía y Negocios*, 240-251.
- Universidad de Panamá. (20 de 04 de 2022). *Universidad de Panamá*. (U. d. Panamá, Editor, U. d. Panamá, Productor, & Universidad de Panamá) Recuperado el 25 de Marzo de 2026, de Misión, Visión y Valores: <https://fiec.up.ac.pa/mision-vision-valores/>
- Vargas Romero, A. N. (07 de Septiembre de 2025). El sistema de control interno en el cumplimiento de recomendaciones del informe de auditoría financiera en una entidad pública de Perú. (I. U. Perú, Ed.) *Revista Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 5(3), 7-23. doi:<https://doi.org/10.35622/j.rg.2025.03.001>
- Vargas Romero, A. N. (19 de Julio de 2025). El sistema de control interno en el cumplimiento de recomendaciones del informe de auditoría financiera en una

entidad pública de Perú. (I. U. Perú), Ed.) *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 5(3), 7–23. doi:<https://doi.org/10.35622/j.rg.2025.03.001>



SEDE Sede Central

FORMULARIO DE ENTREGA DE PROYECTO FINAL DE GRADUCACIÓN

Nota: Llenar este formulario a máquina de escribir. Entregar este formulario junto con el Proyecto Final de Graduación y los Paz y Salvo.

Por este medio, notifico que el Proyecto

Titulado **Propuesta de mejora del sistema de control interno para la gestión eficientes de bienes patrimoniales de la dirección de Investigación y Orientación de la Universidad de Panamá**

Correspondiente a los estudiantes **Carlos Daniel Rivera Trujillo / José Blas Álvaro**

De la carrera: **Maestría en Comercio y Logística Internacional**

Damos fe que hemos revisado y autorizado la entrega del Proyecto Final de Graduación (Documento Final), a Secretaría Académica, por reunir los requisitos y acatamientos exigidos por la Universidad Latina de Panamá y sugiera se le asigne la fecha para su defensa oral (sustentación).

Autorización del Director del Proyecto Final de Graduación

Nombre del Profesor Director Dra Yazmín Dorati Maldonado

Firma de Autorización _____

Teléfono: 6789 7793

Autorización del Profesor responsable del Curso Proyecto Final de Graduación

Nombre del Profesor: Dra Yazmín Dorati Maldonado

Firma de Autorización _____

Teléfono: 6789 7793

En caso de revisión de un Profesor de Español

Notifico que doy fe que el documento cumple satisfactoriamente con todos los requisitos formales de ortografía y de redacción exigidos por el idioma español.

Nombre del Profesor de Español Migdalia Esther Rodríguez Núñez

Autorización *Migdalia E. Rodríguez*

Firma de los Estudiante *Carlos Daniel Rivera T José Blas Álvaro S* Fecha de Entrega _____

Recibido por _____ Fecha _____



UNIVERSIDAD DE PANAMA

17 de junio 2008

LA FACULTAD DE

MIGDALIA ESTHER RODRIGUEZ NUÑEZ
6537 5916

Ciencias de la Educación

Limitación de la potestad de la confiere la ley y el estatuto universitario.
HACE CONSTAR QUE

Migdalia Esther Rodríguez Núñez

HA TERMINADO LOS ESTUDIOS Y CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS
QUE LE HACEN ACREEDOR AL TÍTULO DE

Profesora de Educación Media con Especialización en Español

Capítulo de Honor Sigua Lambú
Y EN CONSECUENCIA SE LE CONCEDE TAL GRADO CON TODOS LOS DERECHOS,
HONORES Y PRIVILEGIOS RESPECTIVOS, EN TESTIMONIO DE LO CUAL SE LE EXPIDE
ESTE DIPLOMA EN LA CIUDAD DE PANAMA, A LOS **diez**
DÍAS DEL MES DE **marzo** DEL AÑO DOS MIL **ocho**.

Diploma 154926

Identificación Personal 8-706-399

[Signature]
Secretaría General

[Signature]
Decano

[Signature]
Rector

REPÚBLICA DE PANAMÁ
TRIBUNAL ELECTORAL

**Migdalia Esther
Rodriguez Nuñez**



8-706-399

NOMBRE USUAL:
FECHA DE NACIMIENTO: 06-ENE-1977
LUGAR DE NACIMIENTO: PANAMÁ, LA CHORRERA
SEXO: F DONANTE TIPO DE SANGRE: O+
EXPEDIDA: 05-FEB-2018 EXPIRA: 05-FEB-2028



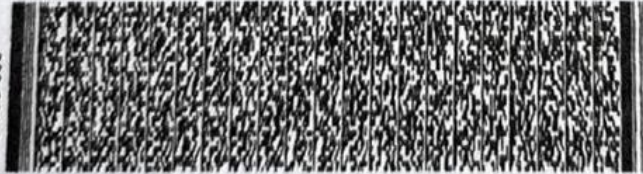
Migdalia E. Rodriguez Nuñez

**TE TRIBUNAL
ELECTORAL**
LA PATRIA LA HACEMOS TODOS

[Signature]
DIRECTOR NACIONAL DE CEEULACION



8-706-399



4EED3N0071