

## **Control y supervisión del procedimiento administrativo y la gestión de activos tangibles en la administración pública de Panamá**

### **Control and supervision of the administrative procedure and the management of tangible assets in the public administration of Panama**

**Nelva Esther Benavides Pinto**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

<https://orcid.org/0009-0003-9453-984X>

[nelva.benavides@up.ac.pa](mailto:nelva.benavides@up.ac.pa)

Fecha de recibido: 16 de marzo de 2026

Fecha de aceptación: 3 de mayo de 2026



DOI: <https://doi.org/10.48204/2953-3147.9551>

#### **Resumen**

El estudio tiene como propósito analizar los mecanismos de control administrativo en la gestión pública panameña, identificando su relevancia en la consolidación de un Estado más transparente, responsable y moderno. El control y vigilancia del procedimiento administrativo y la gestión de los activos tangibles en la administración pública en Panamá enfrenta el reto de garantizar transparencia, eficiencia y legalidad en el uso de los recursos estatales y en la toma de decisiones enfocada en la operación administrativa. En este contexto, el control y la vigilancia del procedimiento administrativo en la gestión de los activos tangibles en la administración pública del Estado se constituyen como elementos esenciales para fortalecer la confianza ciudadana y prevenir

prácticas de corrupción. Se adoptó un enfoque cualitativo de carácter exploratorio, basado en el análisis normativo y documental. Los resultados destacan el papel fundamental de la Contraloría General de la República en la fiscalización del uso de los fondos públicos y de la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (ANTAI) en la promoción de la ética, la prevención de la corrupción y la rendición de cuentas. Se concluye que el fortalecimiento de la gestión pública en Panamá requiere no solo del cumplimiento normativo, sino también de la modernización de procesos administrativos y la asignación de recursos adecuados a las instituciones de control.

**Palabras clave:** operación administrativa, vigilancia, transparencia.

## Abstract

The study aims to analyze the mechanisms of administrative control in Panamanian public management, identifying their relevance in the consolidation of a more transparent, accountable, and modern State. The oversight of administrative procedures and the management of tangible assets face the challenge of ensuring transparency, efficiency, and legality in both the use of state resources and operation-focused decision-making. In this context, these control mechanisms constitute essential elements to strengthen citizen trust and prevent corrupt practices. A qualitative, exploratory approach was adopted, based on normative and documentary analysis. The results highlight the fundamental role of the Office of the Comptroller General of the Republic in overseeing the use of public funds, and of the National Authority for Transparency and Access to Information (ANTAI) in promoting ethics, preventing corruption, and ensuring accountability. It is concluded that strengthening public management in Panama requires not only regulatory compliance, but also the modernization of administrative processes and the allocation of adequate resources to control institutions.

**Keywords:** administrative operations, oversight, transparency.

## Introducción

El control y la supervisión del procedimiento administrativo en Panamá son herramientas fundamentales para garantizar la legalidad, la eficiencia y la transparencia en el uso de los recursos públicos. Instituciones como la Contraloría General de la República y la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (ANTA) juegan un papel decisivo en la fiscalización de fondos, la rendición de cuentas y el acceso a la información. Asimismo, el sistema de justicia administrativa fortalece los mecanismos de control ciudadano, permitiendo la impugnación de decisiones ilegales o arbitrarias. Este trabajo busca analizar los beneficios, limitaciones y percepciones ciudadanas en torno a estos mecanismos, con el fin de proponer mejoras orientadas a una gestión pública más eficiente y abierta.

## Metodología

Para abordar este estudio, se utilizó un enfoque cualitativo puesto que se quiso conocer la percepción de los encuestados sobre el control y supervisión del procedimiento administrativo y la gestión de los activos tangibles en la administración pública de Panamá, como lo señalan Hernández Sampieri, et.al. (2017) “se escogen diseños cualitativos cuando el investigador quiere explorar, describir y conocer con amplitud y profundidad, percepciones, emociones, sentimientos, experiencias, enfoque y punto de vista de personas.” (p.114)

Para ello, durante el mes de noviembre de 2025, se aplicó una encuesta a 40 participantes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico. La elección de los encuestados se realizó tomando como referencia su vinculación y experiencia en el ámbito de la gestión pública, incluyendo estudiantes de doctorado en Control Gubernamental y Gestión Pública, auditores de la Contraloría General y contadores.

El instrumento fue aplicado de manera personal, lo que permitió una interacción directa con los participantes y una mayor confiabilidad en la recolección de los datos. Asimismo, la información obtenida fue procesada y analizada utilizando la herramienta Excel, facilitando la organización, tabulación e interpretación de los resultados.

Este proceso permitió obtener una visión amplia desde diversas perspectivas sobre el control y la supervisión del procedimiento administrativo, así como sobre la gestión de los activos tangibles en la administración pública en Panamá.

La encuesta estuvo estructurada en cuatro secciones principales:

1. Conocimiento general sobre el control y la supervisión en la gestión pública.
2. Percepción sobre la transparencia y eficiencia en la gestión pública.
3. Efectividad de los mecanismos de control.
4. Recomendaciones y opiniones de los participantes.

## Resultados y discusión

### Figura 1

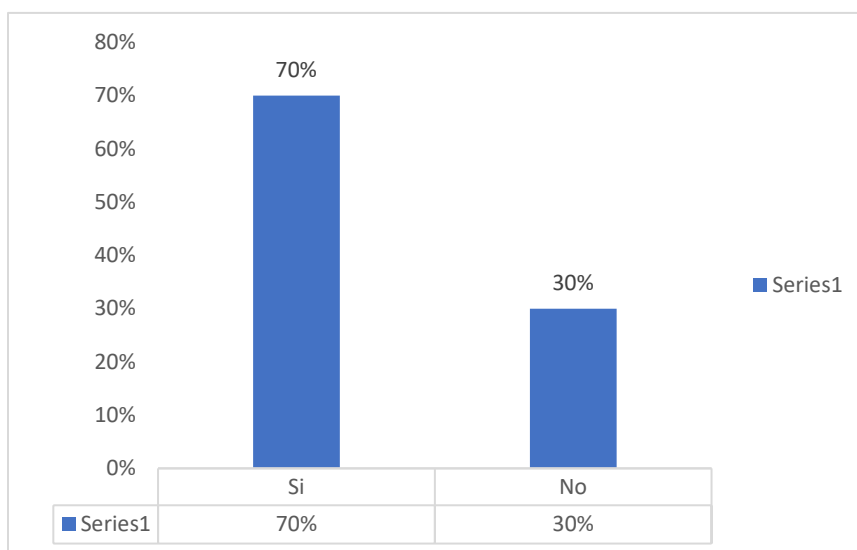
*Distribución de ocupación de los encuestados*



El 40% de los encuestados indicó que son funcionarios públicos, seguido por el 35% que son expertos en gestión pública, 15% son ciudadanos y el 10% son otros.

## Figura 2

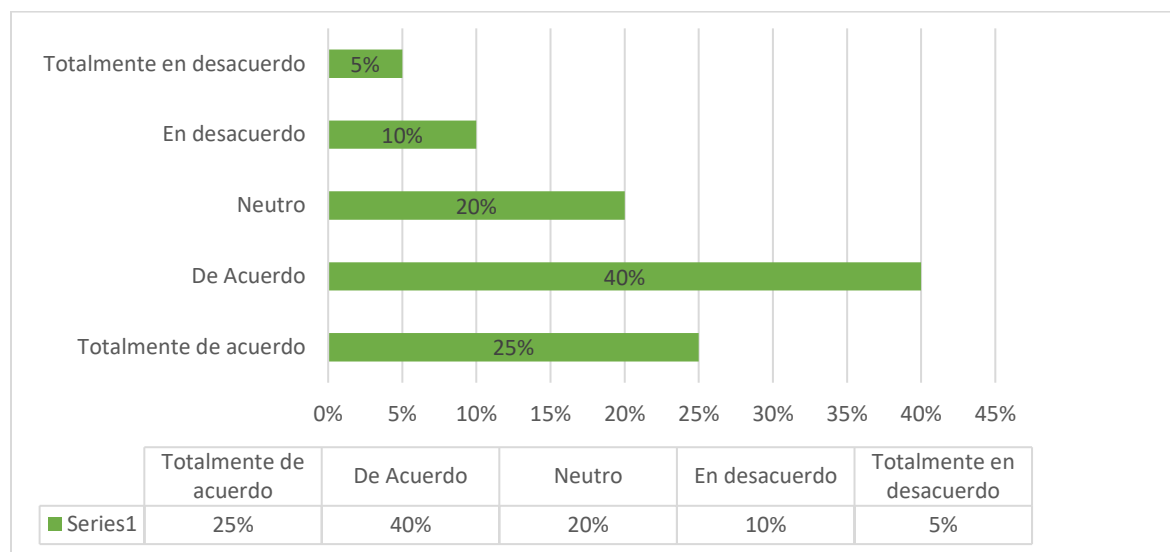
### *Conocimiento sobre mecanismos de control*



El 70% indica un nivel alto de conciencia pública acerca de los conocimientos sobre los mecanismos de control en la gestión administrativa pública, en contraposición al 30% que desconoce los controles y fiscalización que aplican en Panamá la Contraloría General de la República, la ANTAI, u otros enfoques relacionados con el tema. En ese mismo orden de ideas, Martínez González, et. al (2024), destacan que este control se lleva a cabo tanto de manera interna, mediante las entidades y órganos de control interno, como externa, a través de organismos independientes de control externo, como las entidades fiscalizadoras superiores o tribunales de cuentas.

**Figura 3**

*Percepción sobre el rol de la Contraloría General de la República*

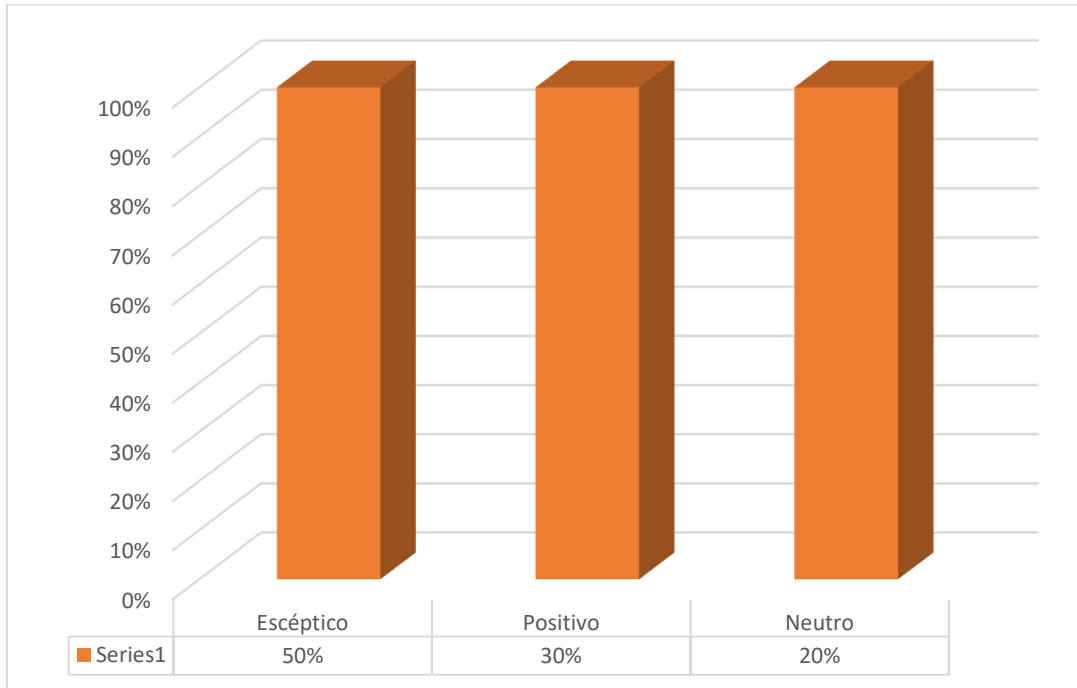


La representación gráfica de la perspectiva de la efectividad de la Contraloría General de la República, en cuanto a su función de fiscalización de los fondos públicos mediante supervisión, genera opiniones mixtas por ejemplo el 40% está de acuerdo, el 25% totalmente de acuerdo, el 20% es neutro, mientras que el 10% indicó estar en desacuerdo y finalmente el 5% totalmente en desacuerdo.

Gaona y Rodríguez et.al., (2024) hacen énfasis que en Panamá, la Contraloría General de la República, como rector mayor en tema de control y siendo responsable de fiscalizar el uso de recursos públicos, para el año 1999 emite las Normas de Control Interno Gubernamental, integrando en ellas los cinco componentes del control interno: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, la información y comunicación y el monitoreo, asegurando una estructura adecuada de control interno en el sector público. Un control interno sólido contribuye al funcionamiento efectivo y transparente del sector público.

**Figura 4**

*Escepticismo ante la transparencia administrativa*

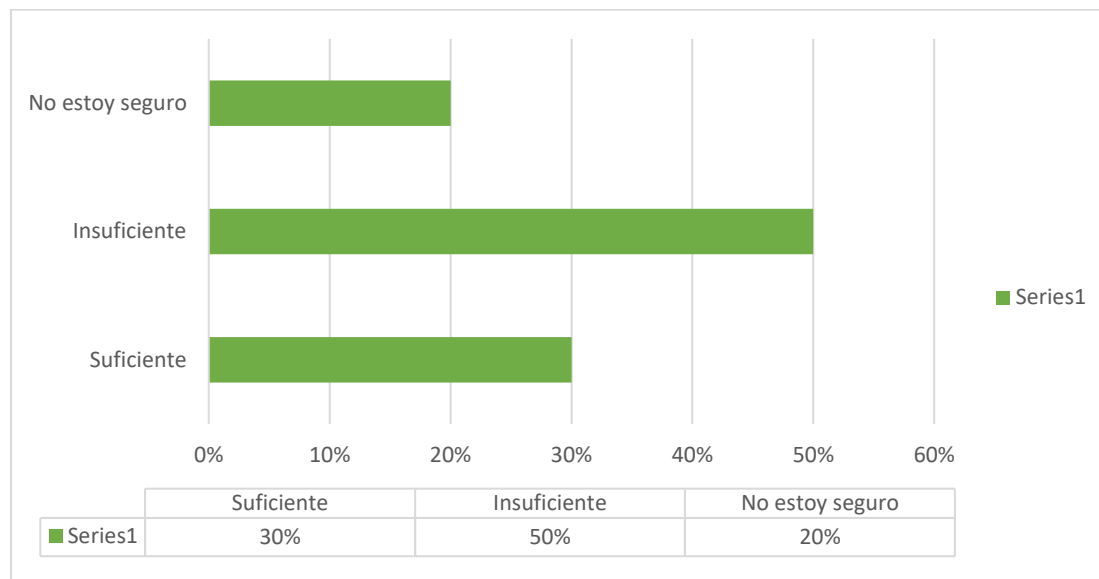


Un 50% de los encuestados tienen un escepticismo ante la transparencia administrativa, el 30% tiene una percepción positiva y el 20% se consideró neutro.

De acuerdo con el análisis del resultado, la labor administrativa es una característica trascendental e importante para el funcionamiento de los sistemas institucionales. Pérez (2024) menciona que la optimización de procesos en las organizaciones públicas de Panamá representa un desafío apremiante en un contexto marcado por crecientes demandas ciudadanas y la necesidad de una gestión gubernamental más eficiente y transparente.

**Figura 5**

*Percepción sobre prevención de corrupción*

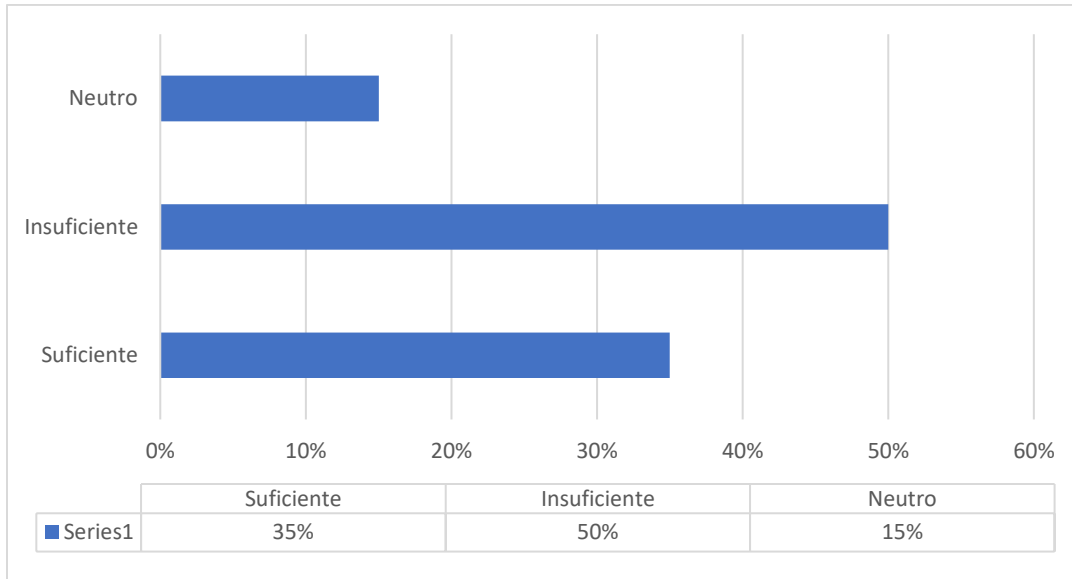


Un 30% respondió que la prevención de corrupción es suficiente, mientras que el 50% considera insuficientes los procesos y el 20% corresponde al no estoy seguro si los mecanismos de prevención de corrupción actuales sean efectivos o seguros.

Se evidencia que un 50% de personas encuestadas consideran insuficiente los procesos de prevención de la corrupción en las instituciones del sector público de Panamá, en ese sentido Torres (2025) indica que las consecuencias de no prevenir la corrupción son devastadoras y trascienden lo económico, impactando negativamente el desarrollo social al erosionar la confianza pública y el tejido comunitario, y debilitando la esfera política al menoscabar las instituciones democráticas y la efectividad en la gobernanza. En esencia, la persistencia de la corrupción radica en un entramado de factores que crean un entorno propicio para su reproducción, impidiendo el bienestar ciudadano y el desarrollo integral del país.

**Figura 6**

*Percepción sobre el acceso a la información pública*

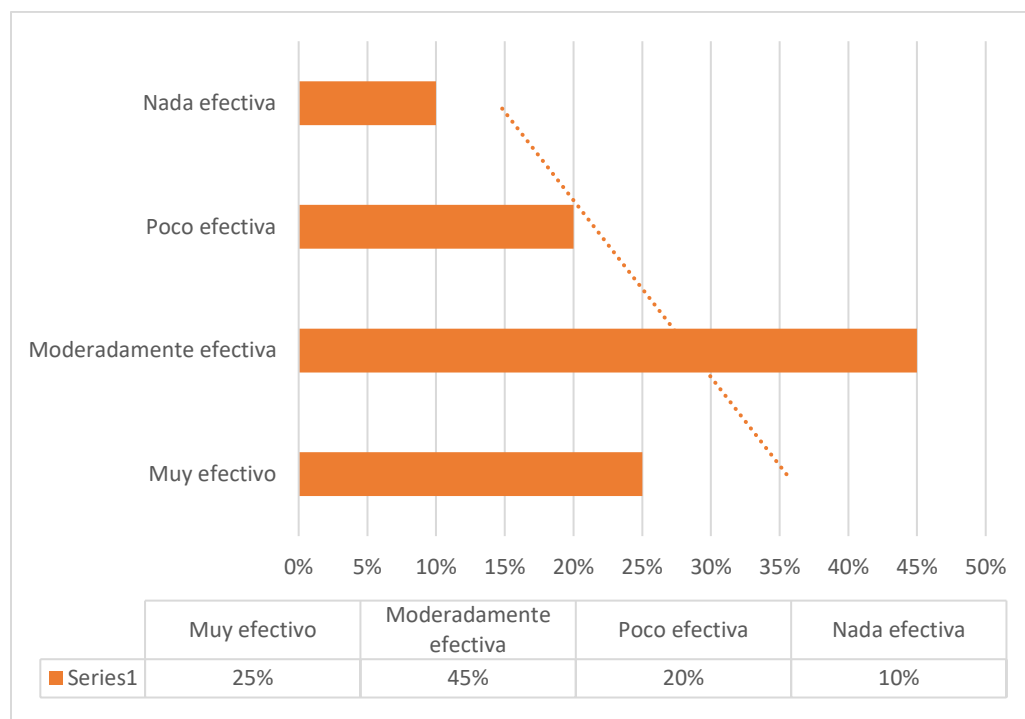


En cuanto a la percepción del acceso a la información pública se refleja que un 35% lo considera suficiente, mientras que para el 50% es insuficiente y para el 15% neutro reflejando que para la mayoría el acceso a la información pública es limitado, pero se puede mejorar.

Molino (2026) destaca que en países con estructuras institucionales frágiles o fragmentadas, la falta de datos creíbles no solo debilita la formulación de políticas públicas, sino que también mina la confianza ciudadana en la capacidad del Estado para actuar con oportunidad, transparencia y eficacia.

**Figura 7**

*Efectividad de la Supervisión en Procedimientos Administrativos*

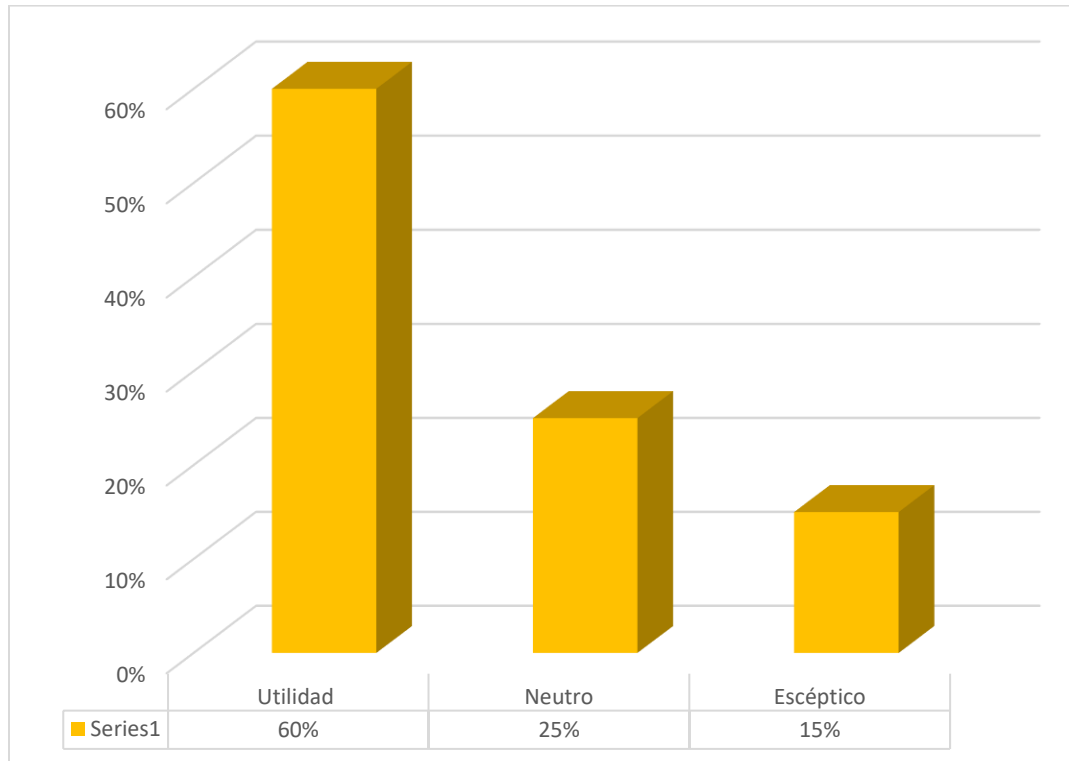


En cuanto a la efectividad de la supervisión en procesos administrativos se observa que un 25% consideran que son muy efectivos, mientras que un 45% le parece que son moderadamente efectivos, un 20% hace énfasis en que son pocos efectivos y el 10% consideran que son nada efectivos.

Este resultado indica que el 45% y 25% es decir el 70% de los encuestados consideran que los procesos administrativos que son supervisados por instituciones como la Contraloría General de la República se realizan de manera efectiva.

**Figura 8**

*Utilidad de las Auditorías de la Contraloría*



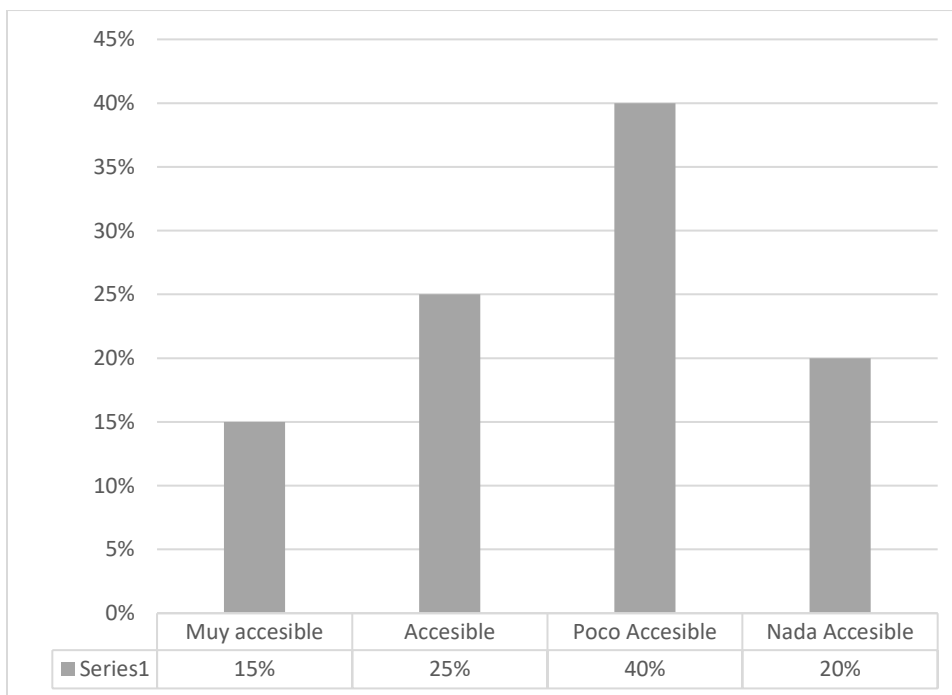
En cuanto a la utilidad de las auditorías realizadas por la Contraloría General de la República, el 60% de los encuestados opinan que son útiles, mientras que el 25% son neutros y un 15% se consideran escépticos.

El resultado de la encuesta enfatiza que el 60% de los participantes consideran que los informes de auditoría son de carácter útil para la detección de malos manejos de los fondos públicos, para Castillo (2024) los informes mejoran la transparencia y el

acceso a la información, la Contraloría General de la República busca promover la rendición de cuentas fortalecer la confianza pública y fomentar una cultura de buena gobernanza.

**Figura 9**

*Accesibilidad a la justicia administrativa*



Con relación a la accesibilidad de la justicia administrativa el 15% de los encuestados opinan que es muy accesible, un 25% que es accesible, un 40% consideran que es poco accesible y un 20% indicaron que la justicia administrativa es nada accesible.

Destacamos que un 40% tiene la percepción que la justicia es poco accesible, esto implica que la mayoría de la información es confidencial o incluso restringida lo que se considera un obstáculo burocrático que impide la disponibilidad de la información. Con

relación a lo antes descrito Pérez Smith (2024) indica que el derecho administrativo emerge como un elemento fundamental en el proceso de la reforma y mejora del sistema gubernamental panameño, lo que proporciona un marco legal sólido y transparente que puede contribuir significativamente a la modernización de la administración pública y al fortalecimiento de la democracia.

## Conclusiones

El control y supervisión del procedimiento administrativo y la gestión de los activos tangibles en la administración pública en Panamá constituyen aspectos esenciales para garantizar la transparencia, la legalidad y la eficiencia en la gestión pública. A través del accionar de instituciones como la Contraloría General de la República y la ANTAI, así como de los mecanismos de justicia administrativa, se fortalecen la rendición de cuentas y la participación ciudadana, consolidando la confianza en las instituciones del Estado. Sin embargo, persisten limitaciones vinculadas a la burocratización, los costos de implementación, la resistencia interna y el riesgo de politización, lo que refleja la necesidad de replantear y modernizar ciertos procesos.

Los resultados de las encuestas reflejan una percepción general de que los mecanismos de control y supervisión en la gestión pública de Panamá son importantes, pero insuficientes en su efectividad. En este sentido, la implementación de buenas prácticas internacionales, sumada a una mayor capacitación de los funcionarios y a la promoción de una cultura de transparencia, se proyecta como una vía idónea para superar los desafíos existentes. En conclusión, avanzar hacia un modelo de control administrativo más ágil, independiente y participativo permitirá consolidar una gestión pública panameña más abierta, confiable y orientada al servicio ciudadano.

Existen desafíos significativos en la implementación de las recomendaciones de las auditorías y en garantizar que los procedimientos administrativos sean realmente transparentes y accesibles.

Los ciudadanos perciben una desconexión entre el marco legal y su aplicación práctica, especialmente en términos de acceso a la información y simplificación de trámites.

La digitalización y modernización de los procesos es vista como una vía clave para mejorar la supervisión, reducir la burocracia y facilitar el acceso a la justicia administrativa por parte de los ciudadanos.

## Referencias bibliográficas

Castillo, V. D. (30 de septiembre de 2024). la auditoría social y su interacción con la Contraloría General. *Revista especializada Contraloría Fiscaliza*, Vol. 1(Núm. 1), pag. 10 - 26.  
[https://revistas.up.ac.pa/index.php/contraloria\\_fiscaliza/article/view/5879](https://revistas.up.ac.pa/index.php/contraloria_fiscaliza/article/view/5879)

Gaona M, M. D., & Rodríguez G., D. G. (2024). Control interno y su impacto en la eficiencia del sector público. *Revistas Científicas Up Contraloría Fiscaliza*, Vol. 1(Núm. 1), pag. 27 - 38.  
[https://revistas.up.ac.pa/index.php/contraloria\\_fiscaliza/article/view/5961](https://revistas.up.ac.pa/index.php/contraloria_fiscaliza/article/view/5961)

Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S. Mendoza Torres, C. y Cuevas Romo A. (2017). *Fundamentos de Investigación*. Mc Graw Hill Education. México. 265 páginas.



Martínez González, C., Ruíz Rujano, C., & Corpas Ford, M. D. (2024). La auditoría interna en un nivel de asesoría en el Ministerio de Desarrollo Social de Panamá. *Revista FAECO SAPIENS*, Vol. 7(Núm. 2), pag. 158 - 180.

Molino, J. (20 de marzo de 2026). *Centro Nacional de Competitividad - Panamá*. <http://cncpanama.net/handle/123456789/1154>

Pérez, E. (2024). Optimización de procesos en organizaciones públicas en Panamá: estrategias y herramientas. *Revista de Investigación ADEN University*, Vol. 3, pag. 163 - 171. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10055752>

Pérez Smith, A. A. (13 de junio de 2024). El Derecho Administrativo y su importancia en el proceso de modernización de la Administración Pública panameña. *Revista Ciencias Sociales, Humanidades, Derecho y Ciencias Políticas CONTACT*, Vol. 4(Núm. 1), pag. 201 - 208.

Torres Felipe, V. A. (2025). La corrupción en la gestión pública: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, Vol. 6(No. 2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17102497>