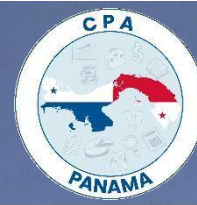


CPA PANAMÁ

Revista científica especializada en Contabilidad

Publicación Semestral. Vol.4, No.2 julio-diciembre 2026



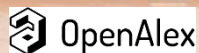
ISSN-L2953-3147



@revista_cpa_panama



Email: revistacpa.panama@up.ac.pa





CPA PANAMÁ

Revista científica especializada en Contabilidad

Universidad de Panamá
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad
Vol. 4, No.2 julio-diciembre 2026



Autoridades de la Universidad de Panamá

Dr. Eduardo Flores Castro
Rector

Dr. José Emilio Moreno
Vicerrector Académico

Dr. Jaime Javier Gutiérrez
Vicerrector de Investigación y Postgrado

Dra. Mayanin Rodríguez
Vicerrectora de Asuntos Estudiantiles

Mgtr. Arnold Muñoz
Vicerrector Administrativo

Mgtr. Ricardo Him Chi
Vicerrector de Extensión

Mgtr. Luis Solís
Director General de los Centros Regionales Universitarios

Mgtr. Franklin Castillo
Decano Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad

Dr. Mario Benítez
Vicedecano Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad



Equipo Editorial

Directora

Dra. María Félix Valencia Alderete
Universidad de Panamá
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
correo electrónico: mariaf.valencia@up.ac.pa
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2450-8672>

Consejo Editorial

Dra. Viodelda Martínez – Editora Temática
Universidad de Panamá
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
correo electrónico: viodelda.martinez@up.ac.pa
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2270-8942>

Dr. Marino José Palacios Copete – Editor Temático
Universidad de Panamá
Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá
correo electrónico: marino.palacios@up.ac.pa
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0207-0048>

Dr. Jorge Morales Alvey – Editor Temático
Universidad de Panamá
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
correo electrónico: jorge.moralesa@up.ac.pa
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3656-3350>

Dr. Juan Iván Rogers Harper – Editor Temático
Instituto Internacional de Auditores Forenses Antifraude, Panamá
correo electrónico: jrogers@iiafa.org
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2587-923X>



Mgtr. Jonathan Pacheco – Editor Temático
Pacheco & Asociados, S.C., Panamá
correo electrónico: jonathan.pacheco@up.ac.pa
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3520-2190>

Mgtr. Antonia Estela Pérez Martínez – Editora Temática
Contraloría General de la República, Panamá
correo electrónico: aestela_2512@hotmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5932-9458>

Mgtr. Marta Sosa – Editora Temática
Almighty Logistic Services, Panamá
correo electrónico: marta.sosa@up.ac.pa
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5867-9277>

Mgtr. Mauricio Antonio Burton - Editor Temático
Tribunal Electoral, Panamá
correo electrónico: mauricio.burton@up.ac.pa
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7868-2465>

Lcda. Yolanda Massiel Benítez Núñez – Editora Temática
KPMG, Panamá
Correo electrónico: massiely675@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-4620-1793>

Comité Científico Internacional

Dr. Javier Montoya del Corte
Universidad de Cantabria, España
correo electrónico: javier.montoya@unican.es
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5630-1545>



Dra. Elsa Beatriz Suarez Kimura
Universidad de Buenos Aires, Argentina
correo electrónico: pkimura@econ.uba.ar
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5924-147X>

Mgtr. Rolando Valentín Dimas Barrera
Universidad Centroamericana José Simeo Cañas UCA, El Salvador
correo electrónico: rdimasmba@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-5502-6333>

Comité Científico Nacional

Mgtr. Nora Castillo
Universidad de Panamá
Centro Regional Universitario de Colón, Panamá
correo electrónico: nora.morenoc@up.ac.pa
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5216-6489>

Dra. Yolanda Bazán de Franco
Universidad de Panamá
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
correo electrónico: yolanda.bazan@up.ac.pa
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0842-8637>

Mgtr. Yonel De La Cruz
Universidad de Panamá
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Correo electrónico: info@yoneldelacruz.info
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0639-498X>

Mgtr. Aixa Elizabeth Serracín Conte
Colegio de Contadores Públicos Autorizados de Panamá, Panamá
correo electrónico: aixa.serracin-c@up.ac.pa
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9901-5602>



Mgr. Eduardo Enrique Muñoz Marín
Instituto Internacional de Auditores Forenses Antifraude, Panamá
correo electrónico: eemunoz77@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-5676-7932>

Arte y diseño

Ing. Emmanuel José Castillo Sosa



Nota Editorial

Nos place presentar la primera edición de CPA Panamá como revista de publicación continua, decisión que fue tomada por el Consejo Editorial y avalada por los Comités Nacional e Internacional de nuestra revista

Consideramos que de esta manera el conocimiento puede ser divulgado de una forma más rápida y oportuna para la sociedad contable y administrativa, que busca en nuestra revista nuevas tendencias e innovación científica en nuestro campo.

El mantener una publicación continua es un gran reto para los miembros de CPA Panamá, el que aceptamos como una contribución a la ciencia, a la comunidad y a la Universidad de Panamá muy en especial a la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad.

Agradecemos el apoyo de nuestros lectores, autores y revisores en esta nueva etapa de la revista para continuar de esta manera con la labor científica en contabilidad y áreas administrativas.

Dra. María Felisa Valencia Alderete

Directora
CPA Panamá



Estilo de liderazgo de los directivos de la Universidad de Panamá en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos

Leadership Styles of Managers at the University of Panama and Their Impact on Administrative Employees' Job Satisfaction

Yolanda Bazán de Franco

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

<https://orcid.org/0000-0003-0842-8637>

yolanda.bazan@up.ac.pa

Reyna Tovares

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

<https://orcid.org/0000-0003-4411-2226>

reyna.tovares@up.ac.pa

Adriana Murillo Murillo

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

<https://orcid.org/0000-0003-1112-9865>

adriana.murillo@up.ac.pa

Fecha de recibido: 15 de diciembre de 2025

Fecha de aceptación: 9 de junio de 2026



DOI: <https://doi.org/10.48204/2953-3147.8958>

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar el impacto del estilo de liderazgo de los directivos de la Universidad de Panamá en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo descriptivo y de corte transversal. La población estuvo conformada por directivos y trabajadores administrativos de la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad. Para la recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios estructurados con escala tipo Likert, uno dirigido a directivos para identificar los estilos de liderazgo predominantes y otro a los trabajadores administrativos para medir su nivel de satisfacción laboral. Los resultados evidencian que el estilo de liderazgo participativo es el predominante entre los directivos evaluados, coexistiendo en menor medida rasgos de liderazgo explotador-autoritario y benevolente-autoritario, según la tipología de los cuatro sistemas gerenciales propuesta por Rensis Likert. Asimismo, se encontró que el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos es elevado. Se concluye que la presencia de prácticas de liderazgo participativo influye positivamente en la percepción de bienestar y satisfacción laboral de los trabajadores, lo que contribuye al fortalecimiento del clima organizacional y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Palabras clave: liderazgo, satisfacción laboral, clima organizacional.

Abstract

This research aimed to determine the impact of leadership styles exercised by managers at the University of Panama on the job satisfaction of administrative staff. The study followed a quantitative approach with a non-experimental, descriptive, cross-sectional design. The population consisted of managers and administrative employees from the Faculty of Business Administration and Accounting. For data collection, two structured questionnaires using a Likert-type scale were applied: one directed to managers to identify the predominant leadership styles and another to administrative staff to measure their level of job satisfaction. The results indicate that

the participative leadership style is the most prevalent among the evaluated managers, while elements of exploitative-authoritative and benevolent-authoritative leadership were also identified, according to Rensis Likert's Four Management Systems theory. Additionally, the findings show that administrative employees report a high level of job satisfaction. It is concluded that the presence of participative leadership practices positively influences employees' perception of well-being and job satisfaction, contributing to the strengthening of the organizational climate and to the achievement of institutional objectives.

Keywords: leadership, job satisfaction, organizational climate.

Introducción

Se ha considerado importante la investigación permanente sobre la satisfacción laboral (SL). Esta variable puede describirse como un sentimiento de bienestar y actitud positiva en el sitio de trabajo. Si el trabajador se siente bien en su ambiente laboral, en sus relaciones con sus jefes y con sus compañeros, su grado de satisfacción redundará en beneficio para la labor que desempeña. Como bien es sabido, las personas adultas pasan gran parte del día en su trabajo, en el cual se espera de ellas los más altos niveles de productividad. Por otro lado, el nivel de satisfacción repercute en la forma como el trabajador interactúa no solo con su jefe sino con sus compañeros de trabajo y, lo más importante, con los clientes o público al cual se sirve, lo cual impacta la calidad del servicio que se ofrece.

Al respecto de la satisfacción, Robbins y Judge (2013) señalan que “Cuando se habla de actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características” (p. 74). Todo esto nos lleva a reflexionar sobre la importancia de realizar estudios para medir los niveles de satisfacción de los

empleados administrativos de la Universidad de Panamá, que permita, una vez conocidos los resultados, tomar medidas correctivas oportunas.

Goleman (2005) señala que “los líderes necesitan varios estilos de liderazgo” (p. 11). Lo señalado por Goleman implica que se requiere aprender y dominar varios estilos de liderazgo para utilizarlos dependiendo de la situación a la cual se enfrente el líder. Este es el enfoque de liderazgo denominado situacional o contingente.

La importancia del estudio de los estilos de liderazgo ha representado el esfuerzo de muchos años de investigación Jiménez-López, et.al. (2020) realizan un análisis bibliométrico de las investigaciones sobre liderazgo entre los años 2009 y 2019, y determinan que existen diversos estilos de liderazgo.

Asimismo, resaltan la importancia de continuar investigando sobre esta temática, señalando que:

“Se sabe que el liderazgo contribuye a la generación de estrategias que permitan motivar al personal e incorporar nuevas formas de pensar y actuar; por esto, es importante identificar los diferentes estilos de liderazgo, la forma de medirlos y cuál de ellos es el más adecuado para aplicar en las diferentes dependencias de una empresa” (Jiménez-López et al., 2020, p. 82).

Por su parte, Aldape, et.al. (2011), destacan que uno de los aspectos más importantes en las organizaciones es conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores y puntualizan el vínculo existente entre el liderazgo y la satisfacción laboral (p. 35).

En ese mismo orden de idea, Quispe-Martínez (2020) pone en evidencia que un buen liderazgo permite aumentar la producción, mejora la comunicación y fortalece el clima organizacional. Por su parte, Urizar Awe (2016) determinó que el estilo de liderazgo predominante es el autocrático.

Por otro lado, Añazco-Camacho, et.al, indican que existe un fuerte vínculo entre las variables liderazgo y satisfacción laboral.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que permitió recolectar y analizar datos numéricos con el propósito de identificar la relación entre los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos y el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores.

El estudio es de tipo descriptivo, debido a que busca caracterizar los estilos de liderazgo predominantes en los directivos y analizar su impacto en la satisfacción laboral de los trabajadores. Asimismo, se empleó un diseño no experimental y de corte transversal, dado que las variables fueron observadas en su contexto natural sin manipulación por parte de los investigadores y la información fue recolectada en un único momento del tiempo.

La población del estudio estuvo conformada por los directivos y colaboradores de la Universidad de Panamá. Para la obtención de la información se seleccionó una muestra de participantes a quienes se les aplicó un instrumento de recolección de datos.

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado, diseñado para medir dos variables principales: a) estilos de liderazgo ejercidos por los directivos, y b) nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

El cuestionario estuvo compuesto por una serie de afirmaciones evaluadas mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, que permitió a los participantes expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado.

La recolección de los datos se realizó durante el año 2024 en las instalaciones de la Universidad de Panamá. Posteriormente, la información obtenida fue organizada y procesada mediante técnicas de estadística descriptiva, utilizando porcentajes y frecuencias para analizar las respuestas de los participantes.

Los resultados obtenidos fueron representados mediante tablas y figuras, lo que permitió facilitar la interpretación de los datos y analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los colaboradores.

Resultados y discusión

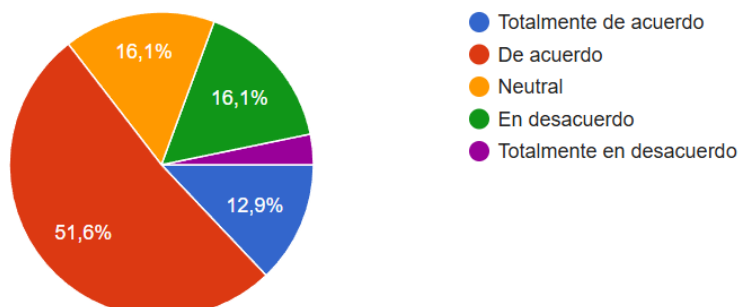
Estilos de liderazgo de los directivos

Con el propósito de identificar los estilos de liderazgo predominantes en los directivos, se analizaron diversas percepciones relacionadas con la supervisión, la orientación del trabajo y el nivel de autonomía concedido a los colaboradores. Los resultados obtenidos permiten identificar tendencias en la forma en que los directivos ejercen su liderazgo dentro de la organización.

Los resultados muestran que un 64.5% de los directivos no confían en sus subordinados porque 12.9% de ellos está totalmente de acuerdo en que su supervisión debe ser de cerca o no harían el trabajo y poco más de la mitad para un 51.6% considera que debe supervisar de cerca a sus colaboradores. Este tipo de concepción de los trabajadores corresponde con el tipo de liderazgo explotador- autoritario señalado por Rensis Likert.

Figura 1

Los trabajadores necesitan supervisión de cerca o, probablemente, no harían sus trabajos



El 71% de los directivos considera que los trabajadores desean participar en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, reconocer este interés no implica necesariamente que los directivos estén dispuestos a permitir dicha participación, lo cual podría indicar la presencia de rasgos asociados al liderazgo explotador-autoritario.

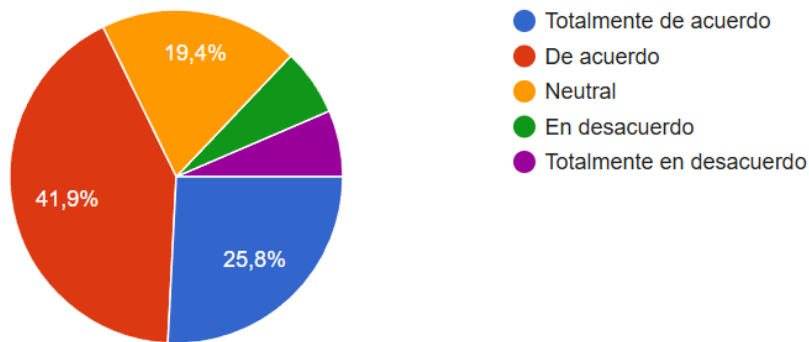
Las opiniones de los directivos también se encuentran divididas respecto a permitir que los trabajadores resuelvan sus propios problemas en situaciones complicadas. Un 35.5% manifiesta desacuerdo con otorgar esta facultad a los empleados, lo que sugiere la presencia de un estilo explotador-autoritario. En contraste, 41.9% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en permitir que los trabajadores enfrenten y solucionen estas situaciones, lo cual se asocia con un liderazgo participativo.

Por otra parte, 71% de los directivos no considera justo afirmar que la mayoría de los trabajadores son perezosos, lo que se contrapone a los supuestos de la teoría X de Douglas McGregor. Esta percepción refleja rasgos de un liderazgo benevolente-autoritario.

Finalmente, 67.7% de los directivos considera que la clave para ser un buen supervisor es guiar a los trabajadores sin ejercer presión, lo que corresponde a características de un estilo de liderazgo participativo.

Figura 2

Guiar a los trabajadores sin presión es la clave para ser un buen supervisor

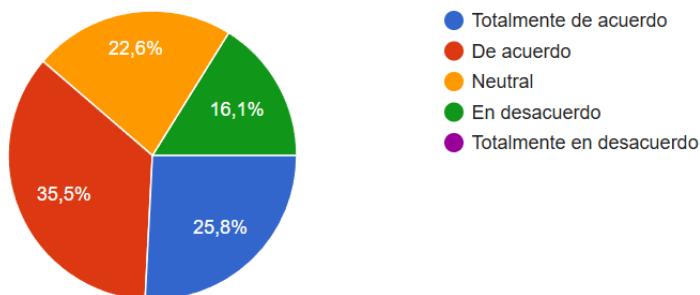


22.6% de los directivos está de acuerdo con no meterse con los subalternos mientras realizan el trabajo y un 12.9% está totalmente de acuerdo lo que totaliza 35.5%. Este grupo de líderes denotan un estilo de liderazgo participativo. En el otro extremo tenemos que en contra del postulado se anotan 32.3 %, con lo que se postulan como seguidores de estilo de liderazgo explotador-autoritario. Sin embargo, no se puede dejar de observar que un 32.3% se mantuvo neutral. Esto significa que un tercio de los jefes reflejan no tener criterio al respecto.

Todo parece indicar, por la forma en que se concentran la mayoría de las respuestas que los supervisores consideran que los objetivos de la organización se cumplen en la medida en que ellos distribuyan los premios y castigos. Un 25.8% de los encuestados está totalmente de acuerdo con esta premisa y a ellos se une otro 22.6% que está de lo que hace un total de 48.4%. Este tipo de conducta está considerada dentro del estilo de liderazgo benevolente-autoritario.

Figura 3

Los supervisores deberían dar a los trabajadores la libertad de resolver los problemas por sí mismos



Un poco menos de la mitad de los supervisores (48.4%) es de la opinión de que ellos deben ayudar a los trabajadores con sus pasiones. Este estilo de pensar y más si fuese de actuar es propio del liderazgo benevolente-autoritario. Este grupo está constituido por un 35.5% que está de acuerdo y un 12.9% que está totalmente de acuerdo. Vale observar que un 29% se manifiesta en contra de esta participación del jefe en el alcance de las pasiones de sus subordinados, tipificándolo como líder explotador-autoritario. Un 22.6% no se manifiesta ni a favor ni en contra.

Nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos

Además del análisis de los estilos de liderazgo, el estudio evaluó el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en diferentes dimensiones relacionadas con el entorno laboral, el apoyo recibido por parte de los supervisores y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Los resultados permiten comprender cómo estos factores influyen en la percepción general del bienestar en el trabajo.

El 86.36% de los trabajadores administrativos se encuentra entre algo de acuerdo y totalmente de acuerdo con el señalar que están satisfechos con su trabajo. La teoría de Frederick Herzberg establece que en los factores de higiene que corresponden a la

satisfacción se encuentra, entre otras variables la relación con los compañeros de trabajo, siendo uno de los principales su supervisor.

Figura 4

Satisfacción laboral



El disfrute del trabajo de un empleado es la satisfacción que el mismo le produce. Para que alguien esté satisfecho hay diversas variables que inciden. Tal y como se indicó en el punto anterior, una de ellas es la relación con sus compañeros de trabajo, pero hay otras que también complementan la satisfacción y que fueron identificadas por las investigaciones de Frederick Herzberg que conducen a su famosa teoría de los dos factores: motivación-higiene. Un 86.37 % afirmó estar de acuerdo con que disfruta el trabajo que hace. Se podría considerar, en consecuencia, que se cumplen favorablemente varias de las variables de la satisfacción, señaladas por Herzberg: condiciones del espacio de trabajo, seguridad del ambiente y entorno, clima y cultura organizacional, políticas administrativas y de recursos humanos y el salario y otros beneficios.

El 95.45% de los trabajadores administrativos siente orgullo por el trabajo que realiza, dado que un 93.18% dijo estar totalmente de acuerdo con ello en tanto que un 2.27% dijo estar algo de acuerdo. Solamente un 4.55% decidió mantenerse neutral, lo que implica que no están orgullosos, pero tampoco estarían decepcionados. Se encontró

que un 81.82% manifestó estar totalmente de acuerdo con sentir tranquilidad en su sitio de trabajo y un 4.55% está de acuerdo, totalizando entre ambas 86.37%. Solo un empleado, para un 2.27 indicó estar algo en desacuerdo y 2 están neutrales.

Figura 5

Apoyo del jefe

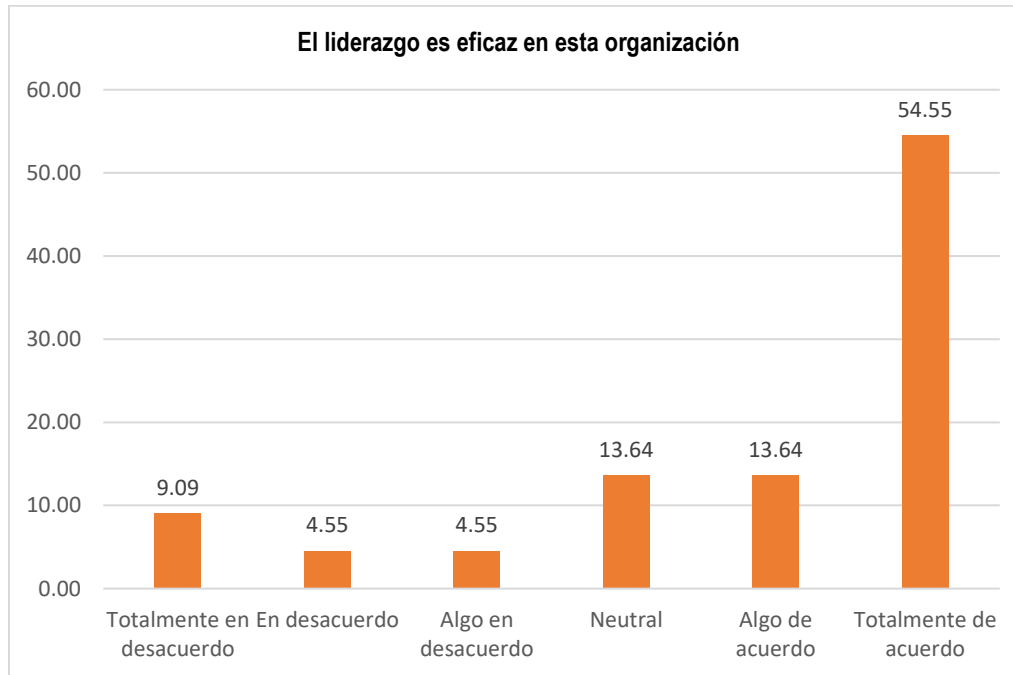


La percepción del trabajador administrativo sobre la eficacia del liderazgo es una forma muy específica de determinar que tanto el estilo de liderazgo está influyendo en la satisfacción laboral o sensación de agrado en el trabajo.

El análisis de las respuestas de los trabajadores permite observar, en un primer momento que la percepción de eficacia del liderazgo es elevada, en tanto que un 54.55% de los trabajadores está totalmente de acuerdo con que es eficaz y otro 13.64% está algo de acuerdo con que es eficaz. Ambos grupos que perciben positivamente la eficacia del liderazgo en la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad totalizan el 68.19%.

Figura 6

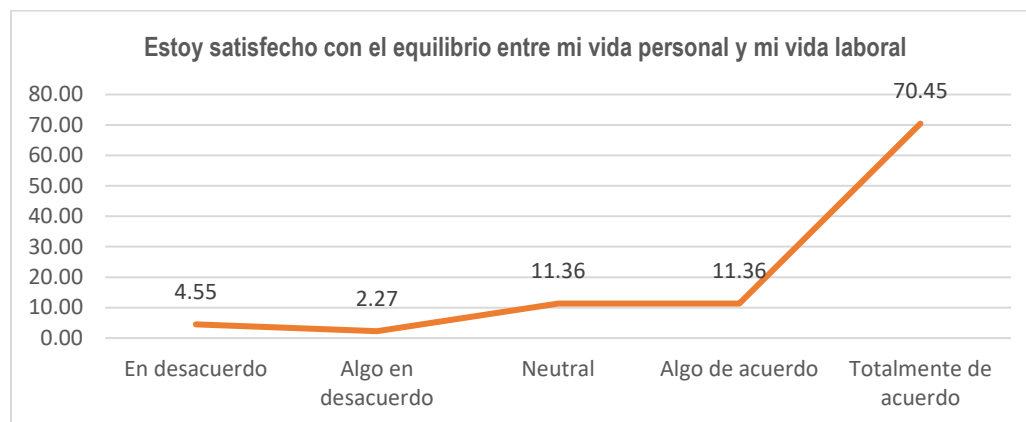
Liderazgo eficaz de la organización



No hay nada más importante en la relación líder-miembro a la que aluden distintos autores de las teorías de liderazgo. La confianza puede llevar a los trabajadores a seguir ciegamente a sus superiores porque creen que la senda que éstos les han trazado es la correcta. Se ha logrado determinar que un 62.64% de los empleados administrativos confía en el liderazgo de sus jefes. De esta cifra se tiene que 56.82% tiene total confianza y un 6.82% tiene algo de confianza.

Figura 7

Satisfacción entre vida personal y vida laboral



Un 70.45% de los administrativos considera que tienen oportunidad de expresarse y ser considerados por el jefe. Esto concuerda con uno de los estilos de liderazgo predominante en los directivos de la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad que es el participativo identificado por Rensis Likert.

Un grupo importante de supervisores (71%) estuvo de acuerdo en que los trabajadores quieren ser parte del proceso de toma de decisiones. También un 41.9% de los directivos estaban de acuerdo en que los supervisores debían permitir a los trabajadores resolver sus problemas. Éstas son conductas que corresponden al estilo de liderazgo participativo. En lo referente a la percepción de autonomía por parte de los empleados administrativos se tiene que 59.09% está totalmente de acuerdo en que goza de suficiente autonomía y otro 18.18 % afirmó que está algo de acuerdo con la afirmación relativa a tener suficiente autonomía. Esto implica que un total de 77.27% ve positivamente la dosis de autonomía de la que goza en el desempeño de su trabajo.

Conclusiones

Los resultados de la investigación permitieron identificar que entre los directivos de la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad de la Universidad de Panamá predomina el estilo de liderazgo participativo, de acuerdo con la clasificación de los cuatro sistemas gerenciales propuesta por Rensis Likert. Este estilo se caracteriza por promover la participación de los trabajadores, la comunicación abierta y el reconocimiento de las capacidades del personal. No obstante, también se identificaron en menor medida rasgos asociados a estilos de liderazgo explotador-autoritario y benevolente-autoritario, lo que evidencia que dentro de la organización coexisten diferentes formas de ejercer la dirección.

En relación con la satisfacción laboral, los resultados muestran que los trabajadores administrativos presentan un nivel elevado de satisfacción con su trabajo. Esta percepción positiva se refleja en aspectos como el disfrute de las actividades laborales, el orgullo por las funciones que desempeñan y la sensación de tranquilidad en su entorno de trabajo. Asimismo, una proporción importante de los trabajadores manifestó percibir apoyo y confianza por parte de sus superiores, lo cual constituye un elemento relevante para el bienestar laboral.

El análisis conjunto de los resultados sugiere que la presencia de prácticas de liderazgo participativo influye favorablemente en la percepción de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos. La posibilidad de expresar opiniones, participar en ciertos procesos de decisión y contar con autonomía para el desarrollo de las tareas contribuye a fortalecer la motivación y el compromiso con la institución.

Finalmente, los hallazgos del estudio ponen de manifiesto la importancia de promover estilos de liderazgo que favorezcan la participación y la confianza dentro de las organizaciones universitarias. Un liderazgo que valore las capacidades del personal

y fomenta relaciones laborales positivas puede contribuir significativamente al fortalecimiento del clima organizacional y al logro de los objetivos institucionales.

Los resultados obtenidos coinciden con los planteamientos de diversos estudios previos que destacan la relación entre liderazgo y satisfacción laboral. En este sentido, los hallazgos del presente estudio refuerzan la evidencia existente sobre la importancia del liderazgo participativo como un factor clave para el bienestar laboral y el desempeño organizacional.

Referencias bibliográficas

- Aldape, A., Pedrozo, J., Castillo, V., y Moguel, M. (2011). Liderazgo y satisfacción en el trabajo: ¿Vale la pena estudiarlos? *Revista de Economía, Finanzas y Negocios*, 1(2), 35. <https://www.researchgate.net/publication/> (PDF) Liderazgo y satisfacción en el trabajo ¿vale la pena estudiarlos?
- Añazco-Camacho, K., Valdivieso-Salas, R. P., y Sánchez-Córdova, O. W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142–148. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/908>
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24671w/Caso2_LiderazgoResultados_S3-S4.pdf
- Gómez Sosa, E. (2021). *El estilo de liderazgo y su relación con el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de una dependencia pública estatal en la ciudad Xalapa, Veracruz* [Tesis de maestría, Universidad Veracruzana]. <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/1944/50943/GomezSosaEden.pdf>
- Guerrero Vega, D., & Vásquez Segura, A. (2017). *Estilos de liderazgo y niveles de productividad en trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4135/Guerrero%20-%20Vasquez.pdf>

Jiménez-López, A. F., Gómez-Aguirre, D., Rendón-Otálvaro, J., & Peláez-Arcila, S. P. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *RHS – Revista Humanismo y Sociedad*, 8(1), 81–98. <https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06>

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.

Quispe-Martínez, P. (2020). *Estilos de liderazgo predominante de los directores de las instituciones educativas estatales Red 4 Callao* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/3860f4c2-3304-473b-b14f-4c88ee0a4982>

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.^a ed.). Pearson Educación.

Urizar Awe, S. A. (2016). *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores del Restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Urizar-Shalina.pdf>

Auditoría fiscal y no aplicación del cálculo alternativo del impuesto sobre la renta en Panamá: análisis normativo y procedimental

Tax audit and non-application of the Alternative Calculation of Income Tax in Panama: normative and procedural analysis

Reinaldo Achurra Sánchez

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad,
Panamá
<https://orcid.org/0000-0003-2336-6104>
reynaldoachurra@up.ac.pa

Gisela Concepción Ortega Robleto

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad,
Panamá
<https://orcid.org/0009-0006-2422-3905>
gisela-c.ortega-r@up.ac.pa

Fecha de recibido: 17 de marzo de 2026

Fecha de aceptación: 30 de mayo de 2026



DOI: <https://doi.org/10.48204/2953-3147.9599>

Resumen

El presente estudio se fundamenta en analizar los requisitos, procedimientos y criterios utilizados por la Administración Tributaria para evaluar las solicitudes de no aplicación del CAIR y determinar los factores que inciden en su aprobación. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con orientación normativa. La recolección de datos se llevó a cabo mediante la revisión documental, normativa fiscal pertinente, jurisprudencia de tribunales tributarios, artículos científicos y textos. Asimismo, en el mes de enero de 2026, se efectuaron entrevistas semiestructuradas aplicadas a cuatro profesionales especialistas en tributaria. Los resultados evidenciaron que la aprobación de las solicitudes, dependen del cumplimiento formal de requisitos, además de la presentación de pruebas suficientes y pertinentes, en apego a la norma fiscal y cuya carga probatoria recae sobre el contribuyente. Se identificó falta de estandarización por la inexistencia de un modelo o formato uniforme que indique cómo debe estructurarse la evidencia, los cuadros y anexos que acompañan la solicitud. Adicionalmente, se comprobó que la normativa legal se sostiene sobre una aplicación generalizada, es decir, no hace una diferenciación sectorial, lo cual afecta la equidad en la implementación del CAIR. Además, los datos indican que el CAIR por ser una renta presunta, puede no reflejar adecuadamente la realidad económica de ciertas empresas, situación que genera discrepancia con los principios de equidad, proporcionalidad y capacidad contributiva.

Palabras clave: Impuesto sobre la renta, auditoría, tributación.

Abstract

This study analyzes the requirements, procedures, and criteria used by the Tax Administration to evaluate requests for the non-application of the CAIR, as well as to determine the factors influencing their approval. The research employed a qualitative approach with a normative focus. Data were collected through a review of relevant tax

regulations, jurisprudence from tax courts, scholarly articles, and other literary sources. Additionally, in January 2026, semi-structured interviews were conducted with four tax professionals. The results show that the approval of these requests depends on formal compliance with the requirements, as well as the presentation of sufficient and relevant evidence, in accordance with tax regulations, with the burden of proof resting on the taxpayer. A lack of standardization was identified due to the absence of a uniform model or format indicating how the evidence, tables, and attachments accompanying the request should be structured. Additionally, it was found that the legal framework is based on general application, meaning it does not differentiate between sectors, which affects the fairness of the CAIR's implementation. Furthermore, the data indicate that, because the CAIR is based on presumed income, it may not accurately reflect the economic reality of certain companies, a situation that creates discrepancies with the principles of equity, proportionality, and ability to pay.

Key words: Income Tax, Audit, Taxation

Introducción

El sistema tributario panameño orientado a fortalecer la recaudación de ingresos públicos, busca aumentar la transparencia y reducir los niveles de elusión que históricamente han afectado la eficiencia en la recaudación del Impuesto sobre la Renta.

En consecuencia, surge un método alterno incorporado como una presunción legal creada por ley (*iuris tantum*) cuyo mecanismo garantiza una tributación mínima en contribuyentes que reportan elevados ingresos brutos y baja rentabilidad o pérdidas. Lo anterior, responde a una lógica que busca el aseguramiento fiscal priorizando la captación de ingresos públicos, bajo la presunción de una rentabilidad mínima, siendo esta la principal razón que justifica su existencia. (Campos Barranco, 2023).

El objetivo principal de esta investigación es el de analizar el régimen normativo y procedimental de la no aplicación del CAIR en Panamá, para lo cual, se evalúa su coherencia en relación con los principios estructurales del derecho tributario y la función que desempeña la auditoría fiscal.

La problemática se centra en el análisis del marco normativo y procedimental que regula la no aplicación del CAIR en Panamá, en cuanto a las garantías del debido proceso y el amparo de estas, ante una adecuada valoración de la capacidad contributiva del sujeto pasivo o si, el esquema excesivamente formalista, vulnera los principios de proporcionalidad y equidad.

Desde la doctrina tributaria, los sistemas presuntivos son objeto de debate en cuanto a su legitimidad, destacando desafíos técnicos generados por la discrepancia entre la renta presunta y el resultado financiero. En esta línea, la aplicación del CAIR, al establecer una única base imponible sobre ingresos brutos sin distinción sectorial, genera distorsiones que comprometen principios esenciales como la equidad, la proporcionalidad tributaria y capacidad contributiva, como principio rector del sistema tributario (García Novoa, 2005).

Bajo este marco analítico, la hipótesis de investigación sostiene que el diseño normativo y procedimental del CAIR, principalmente en lo relativo a su no aplicación, se estructura bajo un enfoque formalista, priorizando el cumplimiento de requisitos documentales sobre la valoración sustantiva de la capacidad económica real del sujeto pasivo, generando tensiones con los principios de equidad, proporcionalidad y justicia tributaria que deben regir el sistema fiscal (Jarach, 1996; García Novoa, 2005; Villegas, 2001).

En consecuencia, la presente investigación aborda los fundamentos normativos del CAIR desde una perspectiva crítica y doctrinal, integrando el análisis normativo, el procedimiento administrativo, los sustentos que deben acompañar la solicitud de no aplicación del CAIR, al igual que el rol que desempeña la auditoría fiscal como una

herramienta técnica de control, verificación y evaluación de las evidencias. Asimismo, se incorpora un enfoque de derecho comparado que contextualizar el modelo panameño dentro de las tendencias regionales, incorporando elementos que aportan reflexión de utilidad, en la reconfiguración del régimen actual.

Metodología

Se llevó a cabo una investigación de tipo de descriptivo, con el propósito de identificar el contexto y las condiciones bajo las cuales solicitar la no aplicación del CAIR, considerando la normativa legal vigente, requisitos exigidos y las principales características del proceso de auditoría fiscal relacionado. Hernández Sampieri et al. (2014) señalan que “los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 92).

Las técnicas de recolección de datos empleadas consistieron en la revisión documental y entrevistas semiestructuradas. Estas entrevistas fueron validadas durante el mes de diciembre de 2025 por dos expertos en tributación quienes aportaron mejoras al mismo. Los entrevistados fueron cuatro profesionales con la experiencia y conocimiento técnico comprobado en materia tributaria y en procesos vinculados al CAIR como contadores públicos autorizados con experiencia en firmas de auditoría, ex funcionarios de la Dirección General de Ingresos y abogados especializados en materia tributaria, esta actividad se efectuó en el mes de enero de 2026.

Para determinar la cantidad de entrevistados se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por criterio.

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental ya que los hechos relevantes se observaron en su entorno natural y no fueron manipulados ni provocados intencionalmente por los investigadores, debido a que se observó el desarrollo de las situaciones en su contexto real, sin manipulación de variables. Se efectuó un análisis

transversal de la normativa aplicable, así como de los criterios y elementos necesarios para presentar la solicitud.

Se consideró como eje de análisis, la aprobación o rechazo de las solicitudes de no aplicación del CAIR. Adicional, se consideraron variables como como la presentación de la solicitud en tiempo oportuno, la precisión del sustento documental y los criterios técnicos aplicados por el sujeto activo.

Se adoptó un enfoque cualitativo-normativo debido combina una serie de procedimientos basados en las normas fiscales, desarrollados de manera consecutiva ante distintos eventos como la generación, imposición, solicitud y aceptación o no aplicación del CAIR, etapas interrelacionadas ya que cada una precede a la siguiente en su desarrollo lógico.

Resultados y discusión

Derecho comparado

La tabla 1 representa un análisis de los regímenes de tributación presunta vigentes en Chile y Brasil, contrastándolos con el Cálculo Alternativo del Impuesto sobre la Renta (CAIR):

Tabla 1

Comparación de regímenes fiscales

Criterio de Comparación	CAIR (Panamá)	Renta Presunta (Chile)	Lucro Presumido (Brasil)
Marco legal principal	Art. 699 del Código Fiscal, reglamentado por el Decreto Ejecutivo No. 170 de 1993	Decreto Ley No. 824, modificado por diversas actualizaciones legales.	Ley No. 9.718 de 1998, reglamentada por el Decreto No. 9.580 de 2018
Autoridad administradora	Dirección General de Ingresos (DGI)	Servicio de Impuestos Internos (SII)	Receita Federal do Brasil (RFB)
Base imponible	Ingresos brutos gravables	Renta estimada según parámetros por tipo de actividad	Margen presunto sobre ingresos brutos totales

Método de cálculo	Tasa del 4.67% sobre ingresos gravables	Porcentaje fijo según actividad: 10% del avalúo fiscal	Margen presunto sobre facturación para determinar la renta imponible
Ámbito de aplicación	Empresas de todos los sectores económicos cuyos ingresos gravables superen B/.1.5 millones anuales	Sectorial: exclusivo para minería pequeña, agricultura, bienes raíces y transporte terrestre	Empresas cuya renta bruta total no exceda de 78 millones de reales anuales
Carácter de obligatoriedad	Obligatorio	Obligatorio para los sectores incluidos (dentro de los límites legales)	Opcional. Puede elegir entre Lucro Presumido, Lucro Real o Simples Nacional

Se observó que las legislaciones analizadas adoptan parámetros distintos para la estimación de la capacidad contributiva mínima, lo que evidencia que, en la utilización de métodos presuntivos es notable la ausencia de un criterio uniforme en el derecho tributario comparado.

En particular, Panamá y Brasil, estructuran la base imponible a partir de los ingresos brutos. Por otro lado, Chile se basa en parámetros sectoriales vinculados a la actividad económica del contribuyente, esquema que, aunque pueden considerarse más complejo, tienden a incorporar elementos diferenciadores que buscan una mayor adecuación al principio de capacidad contributiva.

Tal como advierte Jarach (1996), la legitimidad de los sistemas presuntivos depende de su grado de correspondencia con la realidad económica del obligado tributario, lo que implica que aquellos modelos basados exclusivamente en ingresos brutos pueden generar distorsiones al no considerar las particularidades y condiciones de cada actividad económica.

En este contexto, el modelo panameño puede adoptar un criterio generalizado sobre los ingresos brutos, lo cual podría confundir la simplicidad administrativa y limitar la eficiencia recaudatoria. Como sostiene García Novoa (2005), puede derivar en tensiones en relación a los principios de equidad y proporcionalidad, principalmente

cuando la técnica presuntiva se aplica de una forma uniforme sin prestar mayor atención a las diferencias estructurales entre los diferentes sectores económicos.

Lo anterior, se consolida en el hecho de que, no existe un modelo único, sino adaptaciones según el contexto económico. Sin embargo, a pesar de las disparidades, todos los regímenes analizados convergen en un objetivo en común, el de garantizar que el contribuyente aporte al fisco un monto mínimo, independientemente de las deducciones o pérdidas declaradas, lo que confirma que el CAIR responde a una tendencia regional consolidada en el derecho tributario latinoamericano.

Solicitud de No Aplicación del CAIR

Para que la solicitud prospere, el ordenamiento jurídico panameño establece dos presupuestos habilitantes: la declaración de pérdida fiscal o que se demuestre una tasa efectiva superior a la tarifa nominal del 25% sobre la renta neta gravable, conforme a lo previsto en el artículo 699 del Código Fiscal y el artículo 133-D del Decreto Ejecutivo No. 170 de 1993. Ahora bien, este esquema normativo, lejos de constituir un mecanismo meramente técnico de excepción, más bien refleja una opción de política fiscal cuestionable en la doctrina tributaria, ya que no solo constituye como un detalle técnico, sino que implica una decisión sobre la forma de recaudar impuestos.

En el instante que el obligado tributario manifiesta su pretensión de solicitar la no aplicación del CAIR, se plantean diversos cuestionamientos de orden procedimental y normativo relacionados con los requisitos de admisibilidad de dicha solicitud y la competencia administrativa en el proceso. Bajo este contexto, la norma tributaria establece un marco específico que establece las limitaciones de los plazos, al igual que las condiciones que deben cumplirse para ejercer este derecho.

En particular, la solicitud se presenta ante la Dirección General de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas dentro de un plazo perentorio de 5 días hábiles, contados a partir del siguiente día de presentar la declaración jurada de renta. Esta

solicitud se acompaña con la documentación y el sustento probatorio que le respalde, conforme a lo dispuesto en el artículo 133-F del Decreto Ejecutivo No. 170 de 1993.

Desde una perspectiva teórico-jurídica, la admisibilidad o rechazo de la solicitud dependerá del cumplimiento del plazo legal establecido y de la rigurosa observancia de exigencias formales y materiales llevadas a cabo por la Unidad Evaluadora del CAIR adscrita al Departamento de Fiscalización Tributaria de la Dirección General de Ingresos. En este sentido, los requisitos normativos establecidos en el artículo 133-E del Decreto Ejecutivo No. 170 de 1993, complementados por la Resolución No. 201-6231 de 2017, componen un esquema altamente estructurado de carga probatoria, cuya responsabilidad recae sobre el contribuyente.

No obstante, este diseño reglamentario, plantea procedimientos que abre un espacio de discusión que resulta especialmente problemático, en cuanto a la compatibilidad de este método alterno, con la proporcionalidad de las exigencias impuestas al causante, lo cual limita la efectividad del derecho a tributar conforme a su verdadera capacidad económica. Lo anterior suscribe cuestionamientos dogmáticos significativos, en particular, con el alcance del principio de legalidad, la proporcionalidad de las cargas tributarias y la garantía del debido proceso, desplazando el análisis material en favor de una lógica predominantemente procedimental.

Con la asignación de las solicitudes a un fiscalizador, se da inicio a la fase preliminar de revisión que, en principio, tiene como finalidad verificar aspectos formales como identificar los datos generales del causante, corroborar la presentación oportuna e inclusión de la manifestación expresa de acogerse a la no aplicación del CAIR. Más allá de su apariencia procedimental, esta etapa es un primer filtro de admisibilidad de la solicitud en el que el cumplimiento formal que, además, adquiere un peso determinante en la continuidad del proceso.

La siguiente fase se centra en la verificación del cumplimiento de un conjunto de exigencias documentales que comprenden doce pruebas obligatorias y diez requisitos opcionales, conforme a lo dispuesto en los artículos 133-E y 133-F del Decreto Ejecutivo No. 170 de 1993 y la Resolución No. 201-6231 de 2017. Desde una perspectiva doctrinal, tal configuración refuerza lo señalado por Villegas (2001), en cuanto a que las obligaciones formales no deben desvirtuar el contenido sustancial del tributo, situación que podría verse comprometida cuando la admisibilidad depende predominantemente de la completitud documental.

En este sentido, la consecuencia inmediata del incumplimiento de cualquiera de estos requisitos es el rechazo de plano la solicitud por incumplimiento normativo, dando por concluido el proceso de verificación y cierre del expediente. Lo anterior, deja en evidencia un marcado formalismo procedimental que puede limitar el análisis material de la capacidad contributiva.

Superada la fase inicial, la solicitud que cumpla con los requisitos mínimos exigidos, pasa a un proceso de planificación de auditoría, estableciendo un plan de trabajo diseñado para verificar la consistencia de la información aportada. Incluso en esta etapa de análisis sustantivo, la confrontación de las pruebas con los datos provenientes del sistema informático e-Tax 2.0, se mantienen dentro de una lógica predominantemente verificativa, que va orientada a detectar discrepancias formales, hecho que refuerza la idea de que el procedimiento privilegia la validación documental sobre una valoración integral de la realidad económica del contribuyente.

Durante el desarrollo de la auditoría fiscal, se delimitan áreas claves que son evaluadas de forma sistemática, las cuales pasamos a detallar:

Tabla 2

Principales aspectos a evaluar durante la auditoría fiscal

Área evaluada	Procedimiento de verificación	Normativa aplicable
Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica la fuente generadora de ingresos. - Concilia los montos según: declaración jurada de renta, ITBMS e informe de compras. - A ingresos de fuente extranjera aplica el Método de Máximo de Costos y Gastos Deducibles (MCGD), para determinar proporcionalmente los gastos deducibles. 	<p>Artículo: 9, Decreto Ejecutivo 170 (1993)</p> <p>Artículos: 697 y 1057-V, Código Fiscal.</p>
Costos	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar la relación del costo con la generación de la renta y la conservación de la fuente. - Cruce de información entre: declaración jurada de renta, estados financieros, ITBMS, registros de aduanas y demás documentación relevante. 	<p>Art. 19 del Decreto Ejecutivo 170 (1993)</p> <p>Art. 697 y 1057-V, Código Fiscal de Panamá.</p>
Gasto de Salarios y otras remuneraciones y Gasto de prestaciones laborales	Validación mediante el cruce de información con el Informe Planilla 03.	Resolución No. 201-4853 del 8 de julio de 2022
Gasto de Provisión para cuentas malas	Comprueba que la provisión se mantenga dentro del porcentaje máximo permitido por la norma.	Art. 34 del Decreto Ejecutivo 170 (1993)
Gasto de Depreciación	Confirma que los porcentajes aplicados y la vida útil utilizada se encuentren dentro de los límites normativos y correspondan al sustento técnico.	Art. 52 del Decreto Ejecutivo 170 (1993)
Gasto de Donaciones	Revisa la autenticidad de los certificados de donación	Art. 47 del Decreto Ejecutivo 170 (1993)
Arrastre de pérdidas fiscales	Verifica la correcta aplicación del beneficio fiscal.	Art. 698-A del Código Fiscal de Panamá

La tabla 2 pone de manifiesto que, la argumentación y la carga de la prueba, en el marco del procedimiento de la auditoría fiscal, son de suma importancia, debido a que la ausencia de evidencias adecuadas y pertinentes, limitan la posibilidad de aceptar la petición del contribuyente. Este enfoque ha sido reconocido desde el derecho romano bajo la máxima jurídica *onus probandi incumbit actori*, que establece que es el solicitante es quien debe acreditar los hechos que sustenta, de lo contrario, la pretensión tiende a ser desestimada.

Una vez realizada las evaluaciones correspondientes y detectadas las inconsistencias, la Administración Tributaria procede a determinar la existencia o no de objeciones derivadas del proceso de verificación.

Respecto a los contribuyentes que declararon pérdida fiscal, y que, tras el análisis de los hallazgos, logran sostenerla, se concluye que cumple con los presupuestos previstos en el artículo 699 del Código Fiscal, permitiéndoles liquidar su impuesto conforme al método tradicional. Por el contrario, cuando dicha pérdida se desvirtúa en la auditoría, la solicitud es rechazada por incumplimiento de los requisitos establecidos en la normativa vigente, lo que refleja la rigidez del sistema y su dependencia de la evidencia técnica aportada.

Por su parte, el contribuyente que declaró renta neta gravable, debe aportar un análisis que demuestre una tasa efectiva superior al 25%, como condición para que la solicitud sea aprobada. Aunque este criterio se presenta como un parámetro objetivo, en la práctica, es una carga probatoria adicional que debe sustentarse con el apoyo de análisis técnicos complejos, sujetos a verificación por parte del fiscalizador en función de los hallazgos de la auditoría. Lo anterior deja en evidencia que este es un mecanismo restrictivo de acceso al método tradicional, supedita su aplicación a indicadores que no necesariamente reflejan la realidad económica del contribuyente.

Este cálculo es verificado por el fiscalizador, el cual se debe presentar tal como se observa en el siguiente ejemplo:

Impuesto Causado CAIR (Cálculo Alterno) = B/.84,634.33

Renta gravable (método tradicional) = 117,464.00

Divida el impuesto causado CAIR entre la renta gravable (método tradicional)

$$\frac{84,634.33}{117,464.00} = 0.7205$$

$$\text{Tasa Efectiva} = 0.7205 \times 100 = 72.05\%$$

El resultado obtenido, evidencia que la tasa efectiva del 72.05% de la carga fiscal generada por el CAIR, supera ampliamente la tarifa estándar del 25% prevista para la renta neta gravable. Lo anterior, permite ubicar a la empresa dentro de los supuestos excepcionales para que se le acepte, conceda la autorización y determine su impuesto sobre la renta mediante el método tradicional, al demostrar que su tasa efectiva excede el umbral legal establecido.

Una vez practicadas las pruebas pertinentes y concluido el análisis de hallazgos y resultados, el fiscalizador procede a la fase de elaboración del informe de auditoría, el cual es sometido a un proceso de revisión y validación por parte de la instancia supervisora correspondiente. La fase culmina con la emisión de un acto administrativo formal y debidamente motivado, mediante la cual la Administración Tributaria comunica al contribuyente la decisión adoptada, nos referimos a la resolución que puede resultar en una solicitud aceptada o rechazada.

Para emitir la resolución correspondiente, La Dirección General de Ingresos dispone de un plazo máximo de seis meses, contados a partir de la fecha de vencimiento del término para presentar la declaración jurada de renta. En caso de inactividad administrativa, se configura un supuesto de silencio positivo, entendiéndose aprobada la solicitud del contribuyente.

La doctrina ha señalado que su eficacia depende de la claridad y seguridad jurídica del procedimiento, toda vez que, como sostiene Villegas (2001), los mecanismos formales deben garantizar la protección de los derechos del contribuyente sin generar incertidumbre en la aplicación del ordenamiento tributario.

Recursos

El contribuyente puede impugnar la resolución emitida por Dirección General de Ingresos, tal como establece el Capítulo IV del Código Fiscal (Ley 8 de 1956), relativo a los recursos administrativos, en su artículo 1238-A.

Este proceso exige la actuación a través de un apoderado legal debidamente acreditado, habilitando la imposición de los mecanismos de reconsideración y apelación, los cuales debe sustentar en un término de 15 días hábiles contados a partir del siguiente día de notificada la Resolución. Este proceso se configura como una garantía formal de defensa dentro del ámbito administrativo tributario.

Agotada la vía Administrativa, podrá el contribuyente accionar ante la jurisdicción Contencioso-Administrativa de la Sala Tercera de la Corte Suprema de Justicia.

En esta línea, Jarach (1996) sostiene que el derecho tributario, en su dimensión procesal, debe asegurar condiciones de equilibrio entre la el sujeto pasivo y activo de la relación jurídico tributaria, evitando configuraciones que limiten el ejercicio efectivo del derecho a la defensa.

Como parte del proceso de recopilación y análisis cualitativo de datos, se realizaron entrevistas semiestructuradas a cuatro profesionales vinculados al ámbito tributario panameño, incluyendo contadores públicos autorizados, abogados especializados en derecho fiscal y exfuncionarios de la Dirección General de Ingresos. La selección de los participantes respondió a un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por criterio experto, privilegiando perfiles con experiencia directa en procesos de fiscalización, auditoría tributaria y gestión de solicitudes relacionadas con el CAIR. Este enfoque metodológico permitió acceder a las experiencias directas particularmente relacionadas con vacíos normativos, prácticas de auditoría y los principales desafíos que enfrenta la aplicación del CAIR dentro de la estructura tributaria panameña, ofreciendo una visión integral y contextualizada que complementa el análisis documental.

Tabla 3

Conocimiento sobre qué es el CAIR y su finalidad dentro del sistema tributario

Entrevistado	Respuesta	Respuesta clave
Abogado, contador público autorizado y ex - auditor fiscal	Si	“dentro del sistema panameño, el CAIR busca hacer pagar impuesto sobre la renta a empresas que generan considerable volumen de ingresos y declaran pérdidas o rentas gravables bajas”
Contador público autorizado y docente	Si	“es una renta alterna al método tradicional de impuesto sobre la renta y el impuesto a pagar se liquida sobre la que resulte mayor entre ambas”
Contador público autorizado en firma de auditoría	Si	“el objetivo es cobrar más impuesto. Solo hay que hacer planificación tributaria antes de entregar la declaración de renta y saber de antemano si se va a solicitar la no aplicación del CAIR para estar preparados”
Abogado especialista derecho tributario	Si	“considero que las empresas deben pagar impuestos, en atención al principio de equidad fiscal y capacidad contributiva principalmente, hecho que no sucede en el CAIR”

En la tabla 3, los entrevistados manifestaron tener pleno conocimiento del CAIR y la función que desempeña dentro del sistema tributario panameño. Reconocen en conjunto que este mecanismo fue diseñado para garantizar un mínimo de tributación, especialmente en empresas que generan valores considerables de ingresos y reportan pérdidas frecuentes o utilidades reducidas. Adicional se reconoce que el CAIR desconoce el principio de capacidad contributiva, al exigir el pago sobre los ingresos brutos, ignorando si la empresa registró pérdidas operativas o auténtica falta de liquidez.

Tabla 4

Existencia de vacíos legales o falta de claridad en la normativa vigente del CAIR.

Entrevistado	Respuesta	Respuesta clave
Abogado, contador público autorizado y ex - auditor fiscal	Si	“considero que el CAIR es innecesario, todas las empresas deberían pagar su impuesto sobre la renta mediante el método tradicional y la DGI hacer su labor fiscalizadora mediante auditorías fiscales”

Contador público autorizado y docente	Si	“hay vacíos, muchas empresas con grandes volúmenes de ventas siempre caerán en el CAIR, pues no llegan al margen de ganancia que impone la Ley”
Contador público autorizado en firma de auditoría	Si	“debería tomarse en consideración la actividad económica, por ejemplo, al sector de la construcción la contabilidad es diferente a una empresa compraventa y por eso las reglas para solicitar la no aplicación del CAIR no son claras”
Abogado especialista derecho tributario	Si	“No hay un estándar o modelo sobre cómo deben presentarse los cuadros y evidencias que acompañan las solicitudes”

La tabla 4 muestra que los entrevistados en consenso, afirmaron la existencia de vacíos normativos, particularmente en la falta de claridad regulatoria, la ausencia diferenciación sectorial e imprecisiones en los criterios para la presentación documental. Estos hallazgos sugieren que las limitaciones identificadas no son solo operativas, sino que cuenta con algunas limitaciones técnicas, normativas y procedimentales de carácter estructural en el diseño del CAIR.

Desde una perspectiva crítica, se cuestiona la pertinencia del CAIR, al plantearse dudas sobre la coherencia como mecanismo de determinación del impuesto sobre la renta, evidenciado en las demandas de inconstitucionalidad interpuestas contra el artículo 699 del Código Fiscal y la Ley 6 de 2005, en las cuales se argumenta que se vulneran los artículos 52 y 264 de la Constitución Política de la República de Panamá, al desconocer la realidad económica de los contribuyentes y obligándolos a pagar el monto más alto al fisco, imponiendo cargas fiscales desvinculadas a la realidad económica del contribuyente.

Sobre este referente, la Corte Suprema de Justicia, ratificó la constitucionalidad del CAIR a través de los fallos emitidos el 12 de noviembre de 2014 y el 27 de octubre de 2015. Lo anterior pone de manifiesto el conflicto existente entre la validación técnica del modelo y las críticas doctrinales sobre su equidad y proporcionalidad.

Tabla 5

Pruebas indispensables que debe aportar el contribuyente para la aprobación de la solicitud del CAIR

Entrevistado	Respuesta clave
Abogado, contador público autorizado y ex - auditor fiscal	“Las pruebas que muestran los procedimientos orientados a la confirmación de la información, la realización del recálculo y la obtención de evidencias, principalmente los señalados en la Ley, no están del todo claras”
Contador público autorizado y docente	“De parte de la DGI, sus procedimientos son muy subjetivos y se basan muchos en los reportes tales como informes de aduana, informes de compras e ITBMS, que muchas veces al compararlos dan diferencias.
Contador público autorizado en firma de auditoría	“Los estados financieros son indispensables, pero deben estar acompañados de sus notas explicativas, como sustento indispensable para la aprobación de la no aplicación del CAIR”
Abogado, contador público autorizado	“Cumplir con todos los requerimientos señalados en la norma, aun cuando alguno no aplique, por ejemplo, si no se declaró donaciones se debe presentar una página que diga que no se reportaron, a fin de cumplir con todo, sin dejar vacíos que den excusa para que rechacen la solicitud”

En la tabla 5, se observa que los entrevistados coinciden en que la aprobación de la solicitud del CAIR depende principalmente del exhaustivo cumplimiento de exigencias probatorias y documentales establecidas por la normativa vigente, los cuales deben ser considerados en la solicitud aun cuando estos no apliquen, a fin de evitar rechazos por omisiones documentales.

Desde una perspectiva doctrinal, enfatizar sobre la completitud documental pone de relieve un marcado formalismo procedimental que condiciona la viabilidad de la solicitud, incluso en aquellos casos en que determinados requisitos resultan materialmente inaplicables.

Tal configuración sugiere que el cumplimiento formal tiende a prevalecer sobre la valoración sustantiva de la capacidad contributiva, que, tal como advierte Villegas (2001), puede llegar a desnaturalizar la función instrumental de las obligaciones formales dentro del sistema tributario.

Conclusiones

Desde la doctrina tributaria, las solicitudes de no aplicación del CAIR dependen de la claridad normativa, la correcta aplicación procedimental y el fortalecimiento de las capacidades de fiscalización, alineado con los principios rectores del sistema tributario panameño.

Se plantean tensiones relevantes en cuanto al principio de capacidad contributiva, el diseño impositivo debe fundarse en atender a la sustancia económica real y no en presunciones que se aparten de la situación patrimonial real del contribuyente, sin desvirtuar el contenido sustancial de la obligación tributaria, sobre meras estimaciones teóricas, criterio que se ve comprometido cuando el cumplimiento documental se erige en elemento determinante de la decisión administrativa, vulnerando los principios estructurales del derecho tributario, sin basarse en riqueza real y medible del contribuyente.

El actual diseño del CAIR, se aplica de manera generalizada para todos los sectores económicos, lo cual presenta limitaciones estructurales que afectan su coherencia con el principio de capacidad contributiva, por lo que es conveniente la adopción de un enfoque sectorial, a fin de garantizar una carga fiscal más alineada con la verdadera capacidad económica del contribuyente, reduciendo las tensiones existentes entre eficiencia recaudatoria y justicia tributaria.

Referencias bibliográficas

Campos Barranco, A. J. (2023, mayo 7). Un cambio pequeño, pero importante. La Prensa. https://rcgroup.com.pa/wp-content/uploads/2023/05/UN_CAMBIO_PEQUENO1.pdf

Brasil. Lei No. 9.718 (1998). Receita Federal do Brasil. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19718.htm

Brasil. Decreto No. 9.580 (2018). Receita Federal do Brasil. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/decreto/d9580.htm

Chile. Ley sobre Impuesto a la Renta, Decreto Ley No. 824 de 1974, (con modificaciones introducidas por Ley No. 20.780 de 2014). Servicio de Impuestos Internos. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=6368>

Constitución Política de la República de Panamá (2004). <https://panama.justia.com/federales/constitucion-politica-de-la-republica-de-panama/>

Corte Suprema de Justicia, Pleno. (2015). Gaceta Oficial Digital No. 27966 (febrero de 2016). Infojurídica. https://infojuridica.procuraduria-admon.gob.pa/norma_screen.php?numsec=34909.

Decreto Ejecutivo 170 de 27 de octubre de 1993, que reglamenta el Impuesto sobre la Renta. Ministerio de Economía y Finanzas. <https://vlex.com.pa/vid/decreto-ejecutivo-170-1993-1049360462>

Jarach, D. (1996). Finanzas públicas y derecho tributario (3.^a ed.). Abeledo-Perrot. <https://es.scribd.com/document/239985004/Finanzas-Publicas-y-Derecho-Tributario-Dino-Jarach>

García Novoa, C. (2005). El principio de capacidad contributiva. Marcial Pons.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Liconá Vite, C. (2012). Régimen tributario en Chile que ha permitido incrementar la recaudación. Centro de Estudios de Derecho e Investigaciones Parlamentarias. Cámara de Diputados. Biblioteca Jurídica Virtual de la UNAM. <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/quorum/article/download/38178/35075>

República de Panamá. (2016). Código Fiscal de la República de Panamá. Gaceta Oficial N.º 12,995.

República de Panamá (2005). Decreto Ejecutivo 143 de 27 de octubre de 2005, por el cual se modifica el Decreto Ejecutivo 170 de 1993 que reglamenta las disposiciones del Impuesto sobre la Renta. Gaceta Oficial N.º 25,419.

República de Panamá. (2005). Ley 6 de 2 de febrero de 2005, que implementa un programa de equidad fiscal. Gaceta Oficial N.º 25,232.

<https://docs.panama.justia.com/federales/leyes/6-de-2005-feb-3-2005.pdf>

República de Panamá. (2012). Ley 52 de 28 de agosto de 2012, que reforma el Código Fiscal y dicta otras disposiciones fiscales. Gaceta Oficial N.º 27,108.

<https://momentofiscal.com/leyes/Ley%2052%20de%202012%20REFORMA%20OFISCAL.pdf>

República de Panamá. (2019). Código de Procedimiento Tributario de la República de Panamá (Ley 76 de 13 de febrero de 2019). Gaceta Oficial No. 28714-B.

Resolución 201-3713 del 28 de abril de 2023. (2023). Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección General de Ingresos. <https://vlex.com.pa/vid/resolucion-n-201-3713-930391961>

Rojas Carrasco, O. A., Herrera Ciudad, F. A., & González González, A. E. (2019). Principales repercusiones de la reforma tributaria en Chile. *Visión de Futuro*, 23(2). https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082019000200001

Tribunal Administrativo Tributario. (s.f.). <https://tat.gob.pa/resoluciones>.

UNESCO. (s.f.). Tesoro de la UNESCO. <https://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/>

Villasmil Molero, M. (2016). La planificación tributaria: Herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial.

Villegas, H. B. (2001). Curso de finanzas, derecho financiero y tributario (7ª ed., ampliada y actualizada). Ediciones Depalma.

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

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

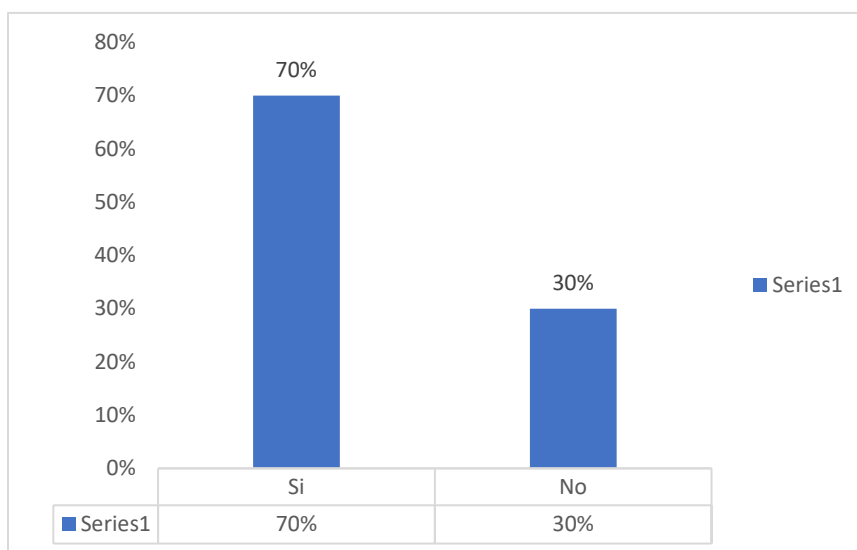
Distribución de ocupación de los encuestados



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

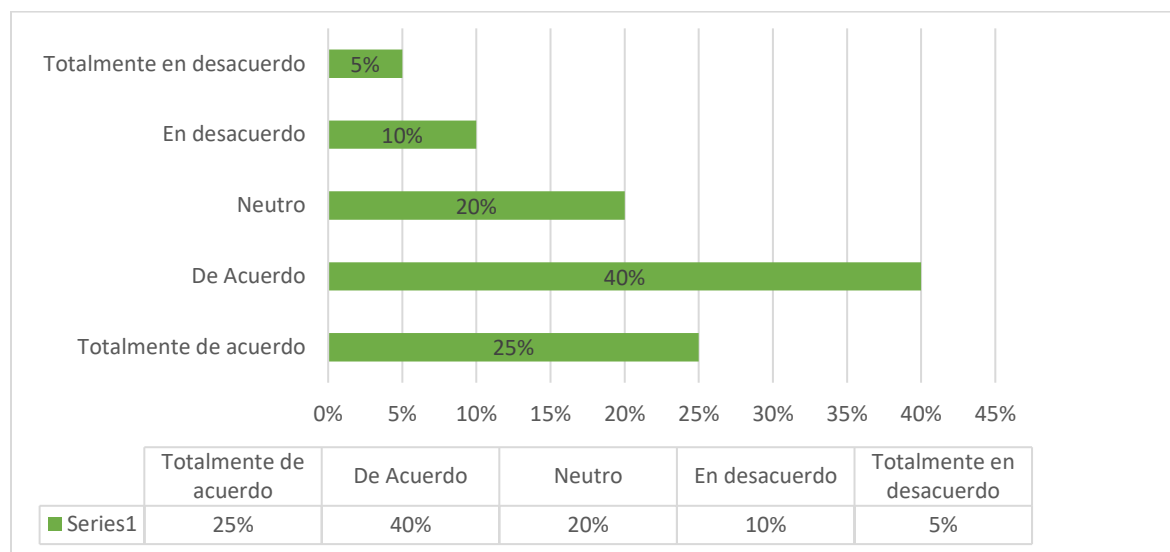
Conocimiento sobre mecanismos de control



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

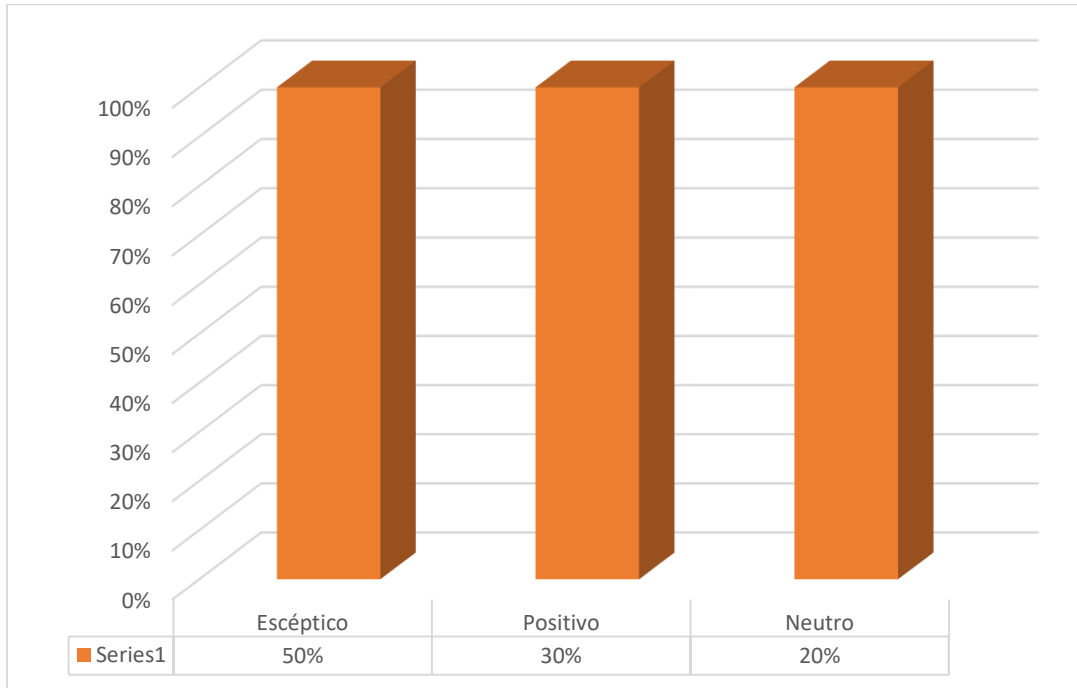


La representación gráfica de la perspectiva de la efectividad de la Contraloría General de la República, en cuanto a su función de fiscalización de los fondos públicos mediante supervisión, genera opiniones mixtas por ejemplo el 40% está de acuerdo, el 25% totalmente de acuerdo, el 20% es neutro, mientras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

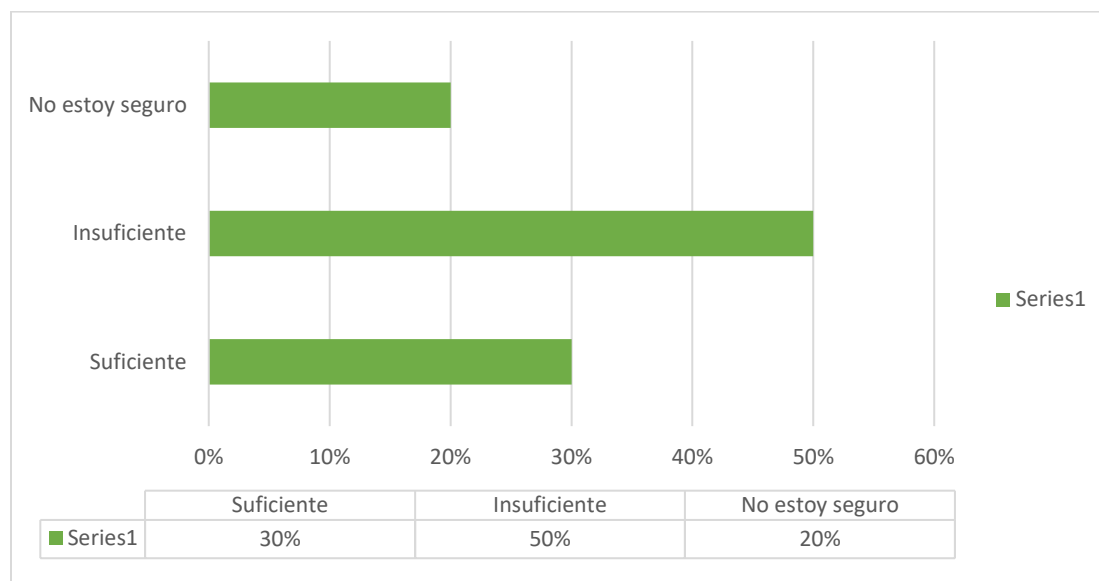


Un 50% de los encuestados tienen un escepticismo ante la transparencia administrativa, el 30% tiene una percepción positiva y el 20% se consideró neutro.

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

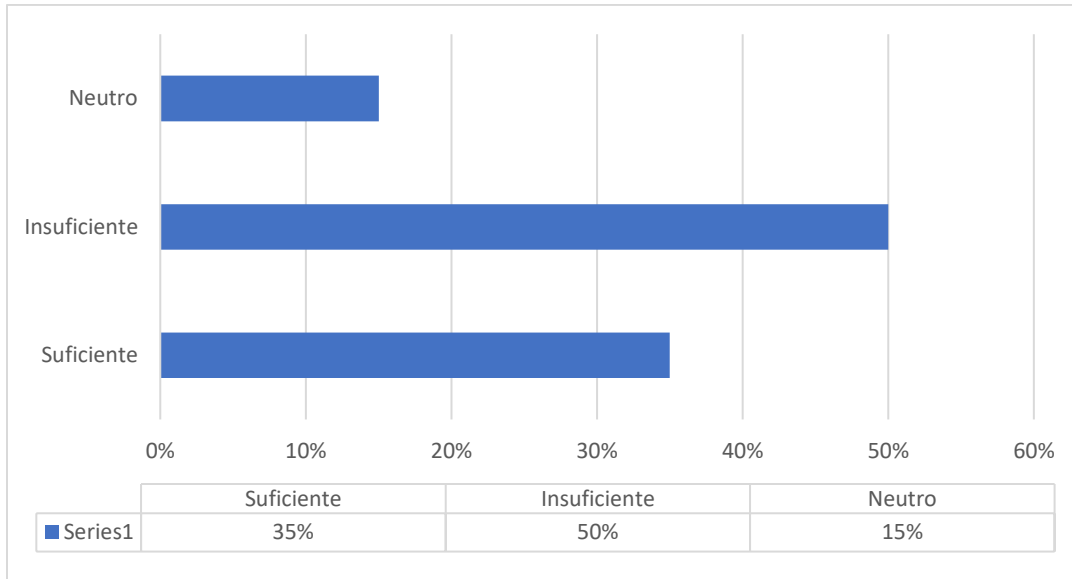


Un 30% respondió que la prevención de corrupción es suficiente, mientras que el 50% considera insuficientes los procesos y el 20% corresponde al no estoy seguro si los mecanismos de prevención de corrupción actuales sean efectivos o seguros.

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

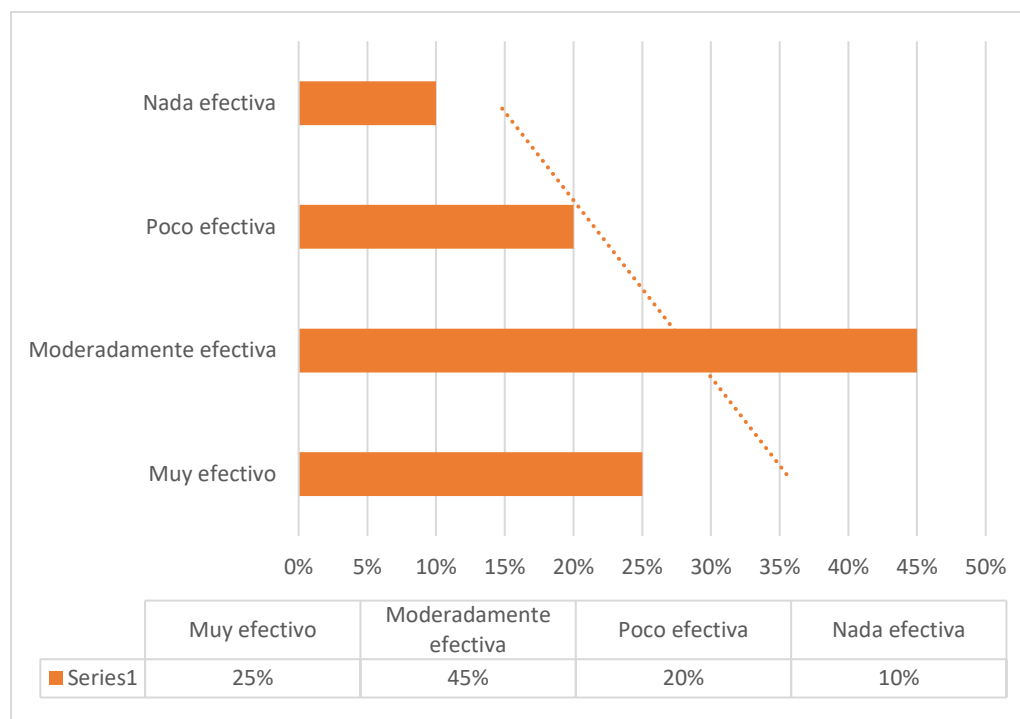


En cuanto a la percepción del acceso a la información pública se refleja que un 35% lo considera suficiente, mientras que para el 50% es insuficiente y para el 15% neutro reflejando que para la mayoría el acceso a la información pública es limitado, pero se puede mejorar.

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

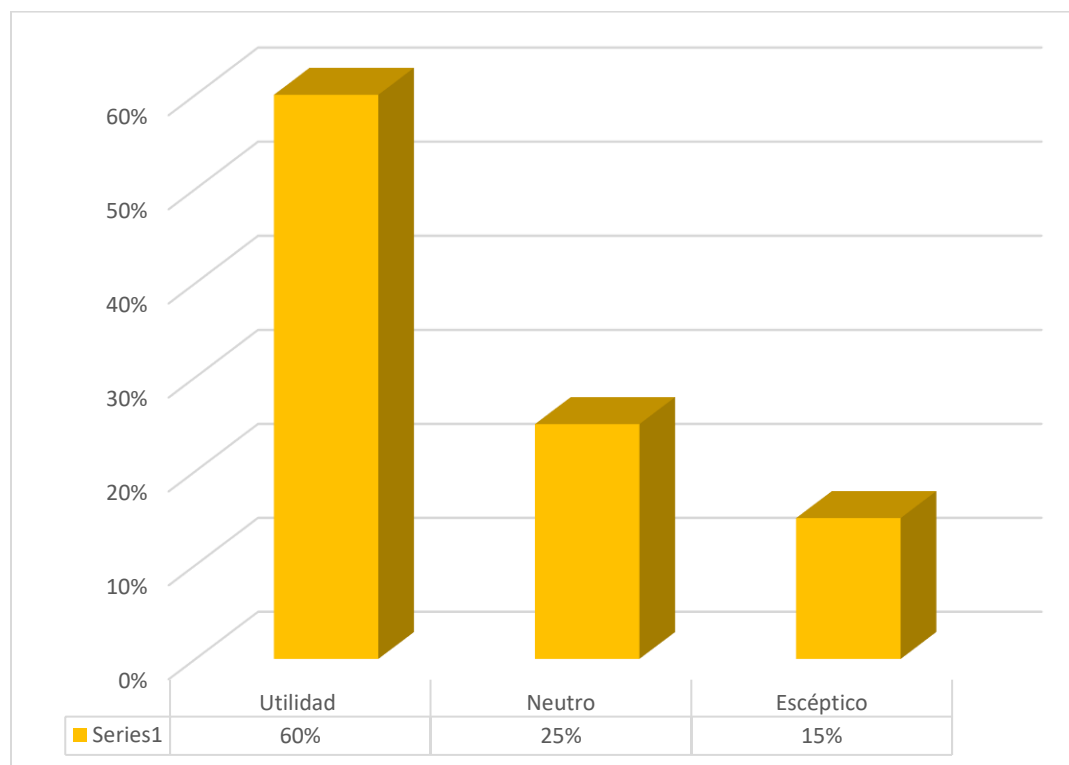


En cuanto a la efectividad de la supervisión en procesos administrativos se observa que un 25% consideran que son muy efectivos, mientras que un 45% le parece que son moderadamente efectivos, un 20% hace énfasis en que son pocos efectivos y el 10% consideran que son nada efectivos.

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



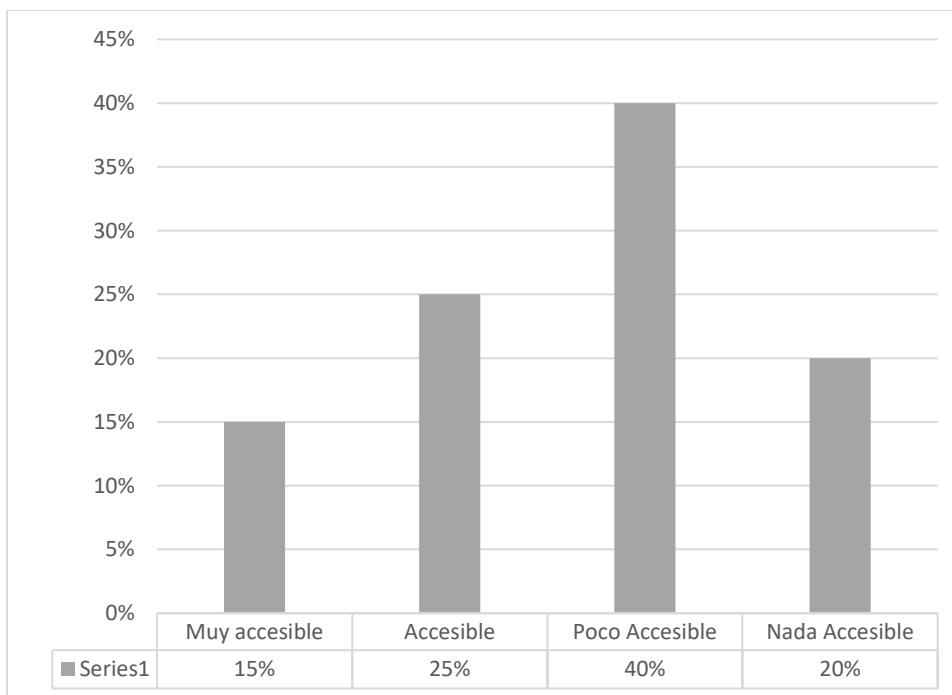
En cuanto a la utilidad de las auditorías realizadas por la Contraloría General de la República, el 60% de los encuestados opinan que son útiles, mientras que el 25% son neutros y un 15% se consideran escépticos.

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

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

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>

Logística en la Zona Libre y puertos de Colón: estudio de costos, tecnología 4.0 y digitalización

Logistics in the Colón Free Zone and ports: study of cost, industry 4.0 technology and digitalization

Katia Edilka Alderete Morales

Universidad de Panamá, Facultad de Ingeniería, Panamá

<https://orcid.org/0009-0003-4527-2667>

katia.alderete-m@up.ac.pa

Ismael Ernesto De Gracia Ramos

Universidad de Panamá, Facultad de Ingeniería, Panamá

<https://orcid.org/0009-0000-7331-9969>

Ismael.degracia@up.ac.pa

Fecha de recibido: 10 de marzo de 2026

Fecha de aceptación: 2 de mayo de 2026



DOI: <https://doi.org/10.48204/2953-3147.9523>

Resumen

La adopción de Tecnología de la Industria 4.0 y Digitalización han generado un efecto profundo en la logística moderna, especialmente en centros de distribución y puertos de alta actividad como lo son la Zona Libre y Puertos de Colón, introduciendo sistemas automatizados, robots inteligentes y herramientas de Big Data, mejorando procesos claves los cuales reduce significativamente los costos y aumenta la competitividad y coordinación de flujo logístico. Estas innovaciones han permitido reducir errores

humanos, optimizar recursos y responder más eficazmente a la demanda del comercio internacional, en donde la logística en la Zona Libre y los Puertos de Colón, juega un papel vital en la facilitación del movimiento de bienes a través de fronteras, lo que impacta directamente en las eficiencias en los costos de las operaciones. Se adoptó una metodología descriptiva mediante el análisis de datos secundarios para comprender el efecto de la tecnología en la logística, enfatizando la importancia de la inversión en infraestructura tecnológica que no solo reduce costos, sino que también fortalece las relaciones comerciales.

Palabras clave: Logística, Big Data, innovación, comercio Internacional.

Abstract

The adoption of Industry 4.0 technology and digitalization has had a profound impact on modern logistics, especially in high-activity distribution centers and hubs such as the Colón Free Zone and the Ports of Colón. It has introduced automated systems, intelligent robots, and big data tools, improving key processes that significantly reduce costs while increasing competitiveness and the coordination of logistical flows. These innovations have made it possible to reduce human errors, optimize resources, and respond more effectively to the demands of international trade. In this context, logistics in the region play a vital role in facilitating the movement of goods across borders, directly impacting operational efficiency. A descriptive methodology based on the analysis of secondary data was adopted to understand the effects of technology on logistics, emphasizing that investment in technological infrastructure not only minimizes expenses but also strengthens trade relationships.

Keywords: Logistics, Big Data, innovation, international trade.

Introducción

En un mundo cada vez más interconectado, la Tecnología 4.0 se ha convertido en un motor clave de transformación para las cadenas de suministro y los sistemas logísticos globales. Esta nueva era tecnológica, caracterizada por la integración de automatización avanzada, robótica colaborativa y análisis de datos masivos (Big Data) que conlleva la globalización, por lo cual ha intensificado la necesidad de redes logística robusta y eficientes que permitan a las empresas gestionar el creciente volumen del comercio internacional. Panamá es reconocido como “Puente del Mundo, Corazón del Universo”, debido a nuestra ventaja natural geológica y en especial la ciudad de Colón, que permite estar a pocos metros de la Zona Libre de Colon y a 4 principales puertos, facilitando de esa manera el comercio internacional y financiero global.

La elección de modo de transporte y la tecnología aplicada influye significativamente en los costos totales en la eficiencia en la cadena de suministro ya que este representa aproximadamente el 25% de los costos logísticos totales, por lo que la utilización de plataformas digitales para control de flotas vehiculares de transporte de carga, exactitud del inventario y la infraestructura adecuada, que incluye puertos y centros de distribución, es fundamental para la conectividad global.

Este estudio se centra en como la automatización y el análisis de datos masivos (Big Data) que están transformando la Zona Libre de Colón (ZLC), buscando identificar áreas donde las mejoras tecnológicas generan mayores eficiencias y beneficios económicos.

Desarrollo

Logística y ventajas competitiva en Colón

La ciudad de Colón, ubicada estratégicamente cerca del canal de Panamá, que otorga a Colón un rol privilegiado en el comercio global por el uso de esta vía interoceánica, reduciendo tiempo y costos de transporte a las empresas que utilizan la Zona Libre de Colón; el cual representa unos de los polos logísticos más importantes de América Latina, facilitando operaciones de importación, almacenamiento y reexportación, atrayendo empresas de múltiples sectores; además de su infraestructura portuaria y su papel como centro de redistribución de mercancía con terminales como, Manzanillo International Terminal y Colón Container Terminal, que manejan millones de TEUs al año, convierten a la logística en Colón en un factor clave para transformar ventajas comparativas, como la posición geográfica, en ventajas competitivas sostenibles en prácticas logísticas verdes como la optimización de rutas, reducción de emisiones y consolidando a la ciudad como hub intermodal, utilizando la digitalización de procesos aduaneros y portuarios, junto con sistemas de trazabilidad, incrementan la eficiencia y la transparencia.

Colón es un ejemplo claro de como una ventaja geográfica puede transformarse en una ventaja competitiva mediante innovación y sostenibilidad. Mas allá de su ubicación, la ciudad de Colón demuestra que la logística es un motor de diferenciación capaz de posicionar a las empresas en un entorno global altamente competitivo.

Además, el reto está en seguir integrando tecnología y práctica sostenibles para que Colón mantenga su liderazgo y se convierta en modelo replicable en otras regiones. Según Pinheiro, (2017) “la globalización promovió en las organizaciones la busca incesante de la competitividad, obligando a las empresas a salir de un estado de ventajas comparativas a uno de ventajas competitivas.” (p.265)

En la Zona Libre de Colón (ZLC), esta ventaja ya no reside solo en su posición geográfica, sino en la capacidad de gestionar flujo de información y bienes de manera eficiente. La logística se encarga de optimizar proceso como el almacenamiento y la distribución. Y como destaca Muñoz (2007) “Logística abarca todas aquellas actividades relacionadas con el traslado y almacenamiento de productos”. (p. 15)

El Rol de la Localización Estratégica

La localización geográfica es un punto estratégico del comercio internacional, pues determina la eficiencia en el traslado de bienes y la capacidad de las empresas para insertarse en cadena globales de valor. En este sentido, La Zona Libre de Colón representa un caso paradigmático ya que su proximidad al Canal de Panamá le otorga una ventaja competitiva que la convierte en un nodo logístico de alcance mundial, González (2015) describe a la Zona Libre de Colón como, “un conjunto de movimiento comerciales de carácter universal”, (p.293) lo que confirma su papel dentro cumple con la definición de comercio internacional

No obstante, la localización estratégica por sí sola no garantiza el éxito; la infraestructura vial limitada, los procesos aduaneros burocrático y la escasa digitalización de tramite constituye barreras que reduce la eficiencia operativa. Estos factores generan un desfase entre el potencial geográfico y la realidad logística, lo que evidencia la necesidad de políticas públicas orientadas a modernizar y agilizar los procesos.

Asimismo, la localización estratégica debe entenderse en un sentido amplio. No se limita a la cercanía con rutas marítimas o aéreas, sino también a la capacidad de aproximarse al consumidor final. Empresas nacionales como Supermercado Rey han demostrado que la ubicación de centro de distribución en puntos estratégicos dentro del territorio panameño permite optimizar la cobertura y garantizar un abastecimiento oportuno. Este enfoque completa la visión tradicional de la localización como ventaja

internacional, mostrando que la proximidad al mercado interno es igualmente determinante.

Optimización de costos mediante automatización y robótica

La automatización y la robótica en la cadena de suministro permiten reducir costos operativos mediante la disminución de errores humanos, la optimización del uso del espacio y la mejora en la velocidad de procesamiento de pedidos. La implementación de sistemas automatizados incrementa la eficiencia operativa y mejora la competitividad empresarial (Adesoga et al., 2024)

La optimización de costos es una estrategia vital para las empresas que buscan mantenerse competitivas. Esta implica ajustes en áreas claves como la distribución y servicio al cliente.

La automatización y la robótica se han convertido en una de las herramientas más poderosas que permiten reducir costos en la cadena de suministro. Su impacto no se limita a la reducción de errores o aprovechamiento del espacio, sino que inciden de manera importante en la forma de competir en mercados cada vez más exigentes.

A través de la observación de casos en Panamá, se percibe que empresas del retail y distribución que invirtieron en sistemas automatizados tienen una clara ventaja competitiva frente a competidores que aún realizan sus procesos de forma manual; ya que la velocidad en el armado de pedidos y el control de inventarios se traduce en un mejor servicio al cliente y reducción de gastos operativos.

Sin embargo, también hay que considerar las desventajas como la onerosa inversión inicial y el poco acceso a pequeñas y medianas empresas para estas tecnologías, lo que origina una brecha competitiva que se debe subsanar mediante políticas públicas e incentivos para su adopción y programas de capacitación.

En pocas palabras, la automatización y la robótica no son simplemente una opción, sino una necesidad para quienes deseen participar dentro del comercio mundial; su implementación junto con recursos humanos calificados e infraestructura adecuada pueden ser las herramientas para potenciar la competitividad empresarial y el desarrollo económico de la región.

Robótica en el almacenamiento

La robótica aplicada a almacenes inteligentes mejora la precisión en la gestión de inventarios y reduce tiempos de preparación de pedidos. Los sistemas automatizados de almacenamiento y recuperación (AS/RS) permiten una mayor eficiencia en centros de distribución estratégicamente ubicados, optimizando costos logísticos y reduciendo tiempos de entrega (Adesoga et al., 2024).

Uno de los más grandes avances en la actualidad en logística es la robótica dentro de los almacenes inteligentes, ya que no solo se trata de aplicar máquinas de transportes, sino que se hablan de un sistema total en cuanto a control de inventarios y ubicación o unificación de ellos, en donde se puede observar empresas distribuidoras panameña como Dicarina y cadenas de ventas de alimentos como Supermercados Rey, que incursionaron en los sistemas automatizados de almacenamientos y recuperación (AS/RS) con lo cual logran mayor rapidez en la preparación de pedidos y mayor precisión en el control de sus inventarios.

Sin embargo, existen desventajas muy validas, como la inversión inicial en la robótica que tiene costos muy altos y muchas empresas pequeñas o medianas no tienen acceso a ellas, existe una diferencia muy grande para las empresas que, si pueden tener acceso a las nuevas tecnologías y aquellas que no, también puede fallar la falta de personal calificado para la programación y mantenimiento.

En nuestra opinión la combinación de tecnología y estrategias de capacitación constante es lo más acertado, no puedes solo implementar maquinas robots ya que la necesitas para supervisar, programar y aprovechar al máximo su rendimiento para que dicha inversión no este desaprovechado.

La mejora de infraestructura tecnológica incluye la creación e implementación de centros de distribución ubicados estratégicamente, los cuales acortan los tiempos de entrega. La integración de tecnología como la robótica junto con la automatización de almacenes permiten mayor presión y eficiencia ayudando al sistema de gestión de reducción en stock y la eficiencia de los que describimos a continuación:

Sistema de Gestión: Los sistemas avanzados de gestión de almacenes (WMS) apoyados por tecnologías digitales permiten monitorear inventarios en tiempo real, reduciendo errores y mejorando la trazabilidad de productos (Abdelhamid et al., 2024). Las tecnologías avanzadas han revolucionado la forma en que la empresa gestionan existencias.

Consideramos que los WMS avanzados por tecnologías digital facilitaron a las empresas la gestión de los controles de inventarios, ya que su implementación aumentó la transparencia de la existencia al permitir el monitoreo en tiempo real, lo que reduce la probabilidad de errores e incrementa la trazabilidad, características que son muy importante en sectores como en el manejo de productos farmacéuticos y productos de alimentos.

En Panamá se observa a operadores logísticos y compañías de retail utilizar estas soluciones aumentando su productividad operativa. Como por ejemplo J. Cain Co.; que ha invertido en plataformas digitales que les permiten tener un mejor control sobre el inventario y responder de manera más rápida a la demanda del mercado. Esto le ha permitido tener menor perdida por caducidad de los productos almacenados de sus

clientes y obtener mejor rotación del producto, así como aumentar la confianza del cliente en la exactitud del inventario en sus almacenes.

En cuanto aspectos negativos, consideramos importante mencionar el costo y el cambio cultural para su implementación. Un WMS requiere una alta inversión económica y una adaptación organizacional, ya no solo se trata de adquirir software, sino que es necesario capacitar al personal y asegurar que los procesos internos estén alineados con la herramienta; en ocasiones los clientes no logran tener la respuesta de valor esperado debido a factores como resistencia al cambio o falta de integración con otros sistemas logísticos.

Lo más acertado es considerar al WMS dentro de la estrategia de digitalización; separado del resto de tecnología como trazabilidad, automatización o análisis de datos debido a que no se tendrá el mismo impacto en la eficiencia operativa y en la ventaja competitiva.

Reducción de Stock: Implementar sistemas de gestión de almacenes como como los GSA/WMS y las plataformas de reposición automáticas tipo ERP como Kladana u ODO representan un salto cualitativo en la administración de inventarios. Al integrar compras, ventas y contabilidad en un mismo sistema, se obtiene un control único que reduce fallas y, por ende, tiempo de reacción.

En Panamá empresas de distribución y retail han logrado una mejor rotación de productos utilizando este tipo de soluciones tecnológicas, como el caso de Dicarina que para justar los niveles óptimo de stock, evitando el sobre stock y el rompimiento de inventario, implementó estos sistemas de control de inventarios en sus procesos digitales, dando el resultado de menores costos de almacenamiento y una mejor respuesta a la demanda del mercado.

En la implementación de un ERP o WMS, muchas veces su verdadero potencial se pierde por resistencia al cambio o falta de integración con el resto del sistema logístico, por lo que es más acertado pensar en la reducción de stock como parte de un proceso totalizador hacia la digitalización. No basta con instalar un software, es necesario tecnologías, más procesos claros, roles definidos y talento humano capacitado, para que la automatización del inventario realmente sea un factor clave.

Eficiencia: La integración de automatización y análisis de datos reduce costos operativos al optimizar recursos, disminuye desperdicios y mejora la coordinación en la cadena de suministro (Adesoga et al., 2024). Esto reduce costos de almacenamientos y minimiza el riesgo de obsolescencia.

La ventaja más clara es la reducción de costos de almacenamiento y el menor riesgo de obsolescencia de productos. Cuando los datos se analizan en tiempo real, las decisiones sobre compras y distribución se vuelven más precisas, evitando tanto el exceso de stock como la falta de mercancía. Esto no solo mejora la eficiencia interna, sino que también fortalece la confianza de cliente al garantizar disponibilidad constante.

Lo más acertado es entender la eficiencia como un proceso integral ya que solo así se logra que la automatización y el análisis de datos se conviertan en motores reales de competitividad y sostenibilidad en la cadena de suministros.

Big Data e inteligencia artificial: La Nueva Frontera

La logística desempeña un papel crucial en aumentar la eficiencia en la cadena de suministro global. Actualmente la logística es la gestión del flujo de insumo y personas. La inteligencia artificial permite transformar datos en información estratégicas para optimizar operaciones logísticas, mediante:

Monitoreo en Tiempo real: El poder controlar y monitorear todas las actividades de la operación en tiempo real gracias a las funciones que nos permite el manejo de la Big Data, al manejar grandes volúmenes de datos, nos permite una mejor exactitud al planificar, trazabilidad de los productos, tendencia de los datos para reducir errores operativos.

Sensores e LoT: La implementación de los sensores e LoT, en puertos (tecnología de la industria 4.0), en maquinarias en vehículos de cargas permite evitar el tiempo muerto de operaciones por fallos de maquinarias, gracias a los mantenimientos predictivos que estos sensores permiten. Además, con los sistemas digitales estos sensores permiten la coordinación entre proveedores, puertos y centro de distribución mejorando la productividad en la cadena de suministros.

Proactividad: Un enfoque dinámico basado en el análisis de datos permite anticipar fluctuaciones del mercado y ajustar la cadena de manera proactiva. El uso de Big Data permite adoptar un enfoque dinámico, ajustando rutas, inventarios y producción en tiempo real frente a fluctuaciones del mercado

Control en las finanzas: La aplicación del Big Data, nos permite detectar fraudes financieros a través del monitoreo en tiempo de real en transacciones y patrones de pagos sospechosos, además de que es un sistema validado para bloquear fraudes en tiempo real además de generar las alertas en el sistema para que se tome las medidas a tomar.

Infraestructura Portuaria en Colón como nodo estratégico para la Zona Libre de Colón (ZLC)

Una Infraestructura bien desarrollada en los Puertos cercanos a la ZLC, no solo facilita el movimiento de mercancía, sino que mejora la eficiencia operativa, para ser competitivos como nodos estratégico logístico en la cadena de suministro, lo cual nos

posesiona como hub logístico de América Latina y el Caribe. Se han implementados tecnologías robóticas e innovaciones en las infraestructuras para mejorar el flujo de mercancía, actividades de almacenamientos, carga, descarga, para la eficiencia operativa del desarrollo logístico de los principales puertos de la ciudad de Colón que están a pocos metros de la ZLC.

Tecnologías de Seguimiento

La integración de tecnologías como IoT y blockchain mejora la visibilidad en tiempo real de la cadena de suministro, reduciendo pérdidas, errores y costos asociados a ineficiencias logísticas (Abdelhamid et al., 2024).

El uso de inteligencia artificial en logística portuaria incrementa la eficiencia operativa y facilita la toma de decisiones estratégicas en terminales marítimas (Khazzar et al., 2025).

El uso de tecnología definitivamente ha llevado al control administrativo y operativo a un nivel de eficiencia de calidad, para evitar los robos de hormiga y evitar errores humanos. Además de generar reportes para mejorar los procesos a través de aseguramiento de la calidad.

Tabla 1

Comparaciones tecnológicas de principales funciones de Puertos en Colón

Tecnología	Función Principal	Impacto en Costos Logísticos
Robótica / AGV	Movimiento de carga	Reducción de costos de suministro
Big Data	Predicción de demanda	Optimización de inventarios
IoT	Trazabilidad total	Mejora de servicio al cliente
ERP/SCM	Coordinación integral	Reducción de redundancias

Procesos regulatorios en la Logística

Las diferencias regulatorias entre países, así como procedimientos aduaneros complejos y burocracia administrativa, pueden generar retrasos y aumentar los costos en el comercio internacional (World Bank, 2023). Afectando la eficiencia de las cadenas logísticas y la competitividad en los países en el comercio global.

En Panamá, los trámites burocráticos es uno de los obstáculos que afecta la productividad en el proceso del manejo documental para la entrada y la salida de los productos en el país, lo cual afectan su eficacia, debido a los procedimientos aduaneros complejos y tiempos de respuestas excesivos.

Normativa Aduaneras

La falta de armonización en los procesos aduaneros y en la documentación comercial pueden aumentar la complejidad operativa y generar retraso en la cadena de suministros internacionales (World Trade Organization, 2023). Los procedimientos administrativos complejos y la falta de estandarización en los procesos logísticos afectan la eficiencia del comercio internacional y aumentan los costos del transporte y distribución. (World Bank, 2023).

Estas leyes de los procesos aduaneros, a pesar de que no son rápidas, garantizan la seguridad documental, para que el flujo de mercancía sea tratado bajo normas de seguridad ambiental y garantizar que la salud de las personas involucradas en los procesos no corre peligro de explosiones, muerte, incendios, exposición a tóxicos o de accidente; durante el transporte o manipulación de la carga.

Conclusiones

La transición hacia un modelo automatizado en La Logística en la Zona Libre y Puerto de Colón, y basado en datos no solo reduce costos operativos, sino que fortalece la competitividad de las empresas en el Comercio Internacional. La transformación de la Zona libre y Puertos de Colón hacia un modelo de logística 4.0 es irreversible y necesaria.

La adopción de la robótica, el Big Data y la automatización ha demostrado ser la vía más eficaz para reducir los gastos operativos y mejorar la rentabilidad empresarial, aumentar la capacidad de respuesta a las demandas de un mercado globalizados y fortalecer la posición competitiva de Panamá como centro de conexión mundial.

Para asegurar el crecimiento futuro se recomienda Inversión en infraestructura digital priorizando la conectividad IoT en toda la zona franca, capacitación continua, formar al personal en el uso de tecnología emergentes para crear una cultura de mejora continua y la colaboración Internacional al estandarizar practicas logísticas para reducir barreras comerciales y promover un flujo más eficiente.

La inversión continua en infraestructura tecnológica y la colaboración internacional son las claves para superar los obstáculos remanentes y garantizar un comercio más fluido y eficiente.

La ubicación estratégica es un recurso para el desarrollo económico y la competitividad empresarial. Sin embargo, el aprovechamiento pleno requiere una articulación entre infraestructura moderna, innovación tecnológica y marcos regulatorios eficientes. Solo mediante esta integración se logrará transformar la ventaja geográfica en un motor sostenible de crecimiento y consolidar a Panamá como un referente logístico de la región.

Referencias bibliográficas

Abdelhamid, M. M., Sliman, L., y Ben Djemaa, R. (2024). AI-enhanced blockchain for scalable IoT-based supply chain. *Logistics*, 8(4), 109. <https://doi.org/10.3390/logistics8040109>

Abreu, J. L. (2014). El método de la investigación Research Method

Adesoga, T. O., Ajibaye, T. O., Nwafor, K. C., Imam-Lawal, U. T., Ikekwere, E. A., y Ekwunife, D. I. (2024). The rise of the “smart” supply chain: How AI and automation are revolutionizing logistics. *International Journal of Science and Research Archive*. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.12.2.1304>

Alvarado González, G. (2015). *Comercio internacional*. Editorial Éxodo

Khazzar, A., Sekaki, Y., Lachhab, Y., y El-Marzouki, S. (2025). Artificial intelligence in port logistics: A bibliometric analysis of technological integration and research dynamics. [arXiv. https://arxiv.org/abs/2510.06556](https://arxiv.org/abs/2510.06556)

Muñoz, M. A. (2007) *Logística y turismo*, s. f., p. 15. Ediciones Díaz de Santos.

Pinheiro de Lima, O., et al. (2017). Una nueva definición de la logística interna.

World Bank. (2023). *Connecting to compete 2023: Trade logistics in the global economy: The logistics performance index and its indicators*. World Bank.

World Trade Organization. (2023). *World trade report 2023: Re-globalization for a secure, inclusive and sustainable future*. WTO.

Ética y modernización digital en la gestión pública de Centroamérica

Ethics and digital modernization in public management in Central America

Javier Antonio Torres-Vindas

Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica, Escuela de Ciencias de Administración,
Costa Rica

<https://orcid.org/0000-0002-0130-5979>

ljtorres@uned.ac.cr

Fecha de recibido: 14 de enero de 2026

Fecha de aceptación: 4 de mayo de 2026



DOI: <https://doi.org/10.48204/2953-3147.9216>

Resumen

Centroamérica no llega a la revolución digital desde una posición de igualdad: arrastra décadas de desigualdad estructural, institucionalidad frágil y una de las brechas digitales más pronunciadas del continente. Este artículo sostiene que incorporar tecnologías emergentes a la gestión pública sin un marco que oriente éticamente su diseño no constituye una apuesta segura hacia la modernización, sino un riesgo de amplificar injusticias preexistentes. El objetivo es argumentar que la digitalización del Estado solo alcanzará legitimidad y sostenibilidad si se subordina a una arquitectura ética que atraviese el diseño de los sistemas, la cultura institucional y las competencias del servicio civil. A partir de una revisión documental y comparativa de literatura

académica e informes regionales producidos entre 2000 y 2026, el análisis recorre tres dimensiones: la exclusión social que provoca la digitalización sin orientación valorativa; los riesgos de una gobernanza de datos sin contrapesos, donde la opacidad algorítmica habilita nuevas formas de corrupción tecno-burocrática; y la formación del funcionariado como condición de sostenibilidad. La evidencia de Costa Rica, Panamá, Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua revela avances desiguales, vacíos regulatorios persistentes y brechas que afectan sobre todo a las poblaciones rurales e indígenas. Se concluye que la ética no es el capítulo final de la agenda digital centroamericana, sino su punto de partida y su criterio de legitimidad democrática.

Palabras clave: gobernanza, servicio civil, transparencia, integridad.

Abstract

Central America has not arrive at the digital revolution from a position of equality: it carries decades of structural inequality, fragile institutions, and one of the most pronounced digital divides on the continent. This research article argues that incorporating emerging technologies into public management without a framework that ethically guides their design is not a safe bet toward modernization, but rather a risk of amplifying pre-existing injustices. The aim is to argue that the digitalization of the state will achieve legitimacy and sustainability only if it is subordinated to an ethical architecture that runs through system design, institutional culture, and civil service competencies. Drawing on a documentary and comparative review of scholarly literature and regional reports produced between 2000 and 2026, the analysis covers three dimensions: the social exclusion produced by digitalization without value orientation; the risks of data governance without checks, where algorithmic opacity enables new forms of techno-bureaucratic corruption; and the training of public servants as a condition of sustainability. Evidence from Costa Rica, Panama, Guatemala, Honduras, El Salvador, and Nicaragua reveals uneven progress, persistent regulatory gaps, and divides that especially affect rural and Indigenous populations. It concludes that ethics is not the final chapter of the Central American digital agenda, but its starting point and its criterion of democratic legitimacy.

Keywords: governance, civil service, transparency, integrity.

Introducción

Pocas transformaciones han sacudido los cimientos del Estado moderno con la velocidad de la digitalización. La inteligencia artificial, los grandes volúmenes de datos y el Internet de las cosas no son simples herramientas nuevas en manos de viejas instituciones; reconfiguran la lógica con la que los gobiernos deciden, distribuyen recursos y se relacionan con la ciudadanía.

Organismos como la OCDE (2019) y la CEPAL (2020) han documentado el proceso con un optimismo razonado, al señalar su potencial para construir Estados más eficientes, transparentes y orientados a la evidencia. Dentro de esa ola, la inteligencia artificial constituye el hito más disruptivo, pues ha dejado de limitarse a digitalizar trámites para automatizar el juicio administrativo y la asignación de recursos; la CEPAL (2025) la describe como una oportunidad histórica para que la región supere sus trampas de desigualdad y débil gobernanza, a condición de gobernarla con criterio. Ese optimismo, sin embargo, merece ser interrogado antes de adoptarse.

La promesa no es retórica. El Banco Interamericano de Desarrollo ha documentado que un trámite digital se resuelve, en promedio, un 74 % más rápido que uno presencial, cuesta una fracción de su equivalente físico y resulta menos vulnerable a la corrupción (Roseth et al., 2018); la gestión por resultados, impulsada en la región desde hace más de una década, perseguía a su vez atar la acción pública a metas verificables (García López y García Moreno, 2010). Esos beneficios, no obstante, no son automáticos; dependen de decisiones de diseño, de capacidad institucional y de salvaguardas que, en Centroamérica, distan de estar garantizadas.

El caso centroamericano obliga a esa interrogación. La región no llega a la revolución digital desde una posición de igualdad. Lo hace cargando décadas de desigualdad estructural, institucionalidad frágil y una de las brechas digitales más

pronunciadas del continente (Programa Estado de la Nación, 2021). La exclusión digital, conviene precisarlo, no se reduce a la carencia de un dispositivo. Ya en sus primeras formulaciones la OCDE (2001) la definió como la distancia entre individuos, hogares, empresas y territorios con distintos niveles socioeconómicos respecto de sus oportunidades de acceder a las tecnologías de la información y de usarlas; un fenómeno multifactorial que comprende al menos tres planos: acceso, uso y apropiación (Gómez Navarro et al., 2018). En ese contexto, incorporar tecnologías emergentes sin un marco que oriente su diseño no es una apuesta segura hacia la modernización; es también un riesgo de amplificar injusticias preexistentes.

De ahí surge la paradoja que este artículo toma como punto de partida. La misma tecnología que promete democratizar el acceso a los servicios públicos puede, bajo ciertas condiciones institucionales, convertirse en un mecanismo de exclusión y opacidad. La diferencia no reside en la tecnología, sino en la arquitectura ética que la rodea, pues, como sostiene Benítez Amado (2024), la legitimidad de la modernización depende de su capacidad para fortalecer la equidad, la transparencia y los derechos fundamentales.

Así, la pregunta que orienta el trabajo no es técnica, sino ético-política, ¿puede la gestión pública digital centroamericana fortalecer la gobernabilidad democrática y los derechos, o termina erosionándolos según exista o no un marco ético que la rija? La tesis que defiende es que la incorporación de tecnologías en el aparato estatal no alcanzará legitimidad ni durabilidad si la ética opera como un añadido posterior; para servir al interés público, los valores deben atravesar el diseño de los sistemas, la cultura de las instituciones y los acuerdos de cooperación regional.

En términos metodológicos, el argumento se apoya en una revisión documental y comparativa de literatura académica revisada por pares y de informes regionales publicados entre 2000 y 2026. Los seis países hispanohablantes del istmo se incorporan como casos por su pertenencia a un mismo espacio institucional y por la disponibilidad de evidencia empírica reciente; la comparación se ordena en torno a tres ejes analíticos: *exclusión social, gobernanza de datos y competencias del servicio civil*.

Estos ejes estructuran el desarrollo. El propósito no es agotar cada caso nacional, sino contrastar patrones regionales que sostengan el argumento normativo.

Desarrollo

La exclusión social como efecto de la digitalización sin ética

El primer riesgo de una digitalización sin orientación ética es que profundice la exclusión social en lugar de corregirla. Cuando el Estado traslada servicios esenciales a plataformas digitales sin garantizar antes el acceso universal, convierte la eficiencia técnica en un filtro que deja fuera a quienes ya estaban en los márgenes.

El caso de Costa Rica, extensible a la región, lo ilustra con crudeza. Como documenta el Programa Estado de la Nación (2020), la suspensión de clases presenciales durante la pandemia de COVID-19 expuso las brechas de conectividad; mientras en la Región Central cerca del 67 % del estudiantado disponía de conexión domiciliaria, en regiones periféricas como la Huetar Caribe, la Huetar Norte o la Brunca esa proporción rondaba apenas el 40 % (ver Tabla 1). Okot y Castro (2023) confirman, en un estudio fuera del Gran Área Metropolitana, que el acceso inestable condicionó el rendimiento académico y reprodujo desventajas socioeconómicas previas.

El dato agregado matiza el panorama, pero no disuelve el problema. Según la Encuesta Nacional de Hogares, en 2023 el 82 % de los hogares costarricenses contaba con servicio de Internet, con una brecha de más de diez puntos entre la zona urbana (85 %) y la rural (74 %); entre quienes carecían de conexión, el 52 % adujo el costo del servicio y el 19 %, el desconocimiento de su uso (INEC, 2023).

El promedio regional es más severo; la CEPAL (2020) estimó que, mientras el 67 % de los hogares urbanos de América Latina estaba conectado, en las zonas rurales lo estaba apenas el 23 %, y que la conexión del quintil más rico (81 %) más que duplicaba la del más pobre (38 %). Estas cifras, provenientes de las encuestas de hogares, confirman que la desconexión se concentra justo donde el Estado acumula su mayor deuda social.

Tabla 1

Brecha digital en el acceso a recursos tecnológicos del estudiantado costarricense por región (2019)

Recurso Tecnológico	Región Central	Regiones Periféricas (Huetar Caribe, Huetar Norte, Brunca)
Conexión a Internet desde el hogar	67%	~40%
Solo acceso por celular	29%	~50%
Sin ninguna conexión	3%	~10%
Uso de computadora en los últimos 3 meses	No especificado	~50% (en regiones Huetares y Chorotega)

Nota: Elaboración propia a partir de Programa Estado de la Nación (2020).

Estas cifras no describen solo una brecha de infraestructura, sino una brecha de derechos. Cuando la conectividad determina quién puede estudiar, el acceso a Internet deja de ser una comodidad técnica para volverse condición del derecho a la educación. Un servicio público enteramente digital, ofrecido a una población con un tercio o más de desconexión, excluye a esa misma fracción: la tecnología, en lugar de un puente, opera como un muro. Como advierte Arriola Rosales (2024), la falta de ética en el diseño convierte algoritmos y plataformas en instrumentos que discriminan de manera indirecta pero efectiva por código postal, ingreso o escolaridad.

El patrón se repite, con matices, en el resto del istmo. En Panamá, el acceso a la información durante la pandemia dependió de la telefonía móvil en condiciones de marcada desigualdad territorial, agravada por barreras lingüísticas y culturales en las comarcas indígenas (Urribarri y Subinas, 2023). En Guatemala, Ramírez y Ruiz (2021) registraron que la transición forzada a la educación virtual en la Universidad de San Carlos profundizó desventajas ligadas al nivel socioeconómico. En Honduras, la persistente concentración del ingreso, el 1 % superior capta cerca del 30 % del total durante dos décadas (del Carmen et al., 2025), configura un terreno poco propicio para una digitalización inclusiva.

Frente a ese diagnóstico conviene no caer en el determinismo. La región también intenta respuestas construidas desde abajo, y la inclusión digital sostenible exige políticas culturalmente situadas, no la mera extensión de infraestructura.

Hay, además, una forma de exclusión menos visible que opera incluso entre quienes ya cuentan con acceso. La marginación no termina en la conectividad. Ésta continúa en la calidad y la transparencia de la información que circula. Urribarri y Subinas (2023) describen para Panamá un escenario de asimetría informativa, agudizado por prácticas de *zero-rating* que privilegian ciertos contenidos y por la concentración del flujo informativo en aplicaciones de mensajería.

En ese entorno, una parte de la ciudadanía accede a información sesgada o incompleta, en la que los datos que evidenciarían irregularidades o corrupción quedan ocultos tras la opacidad de los procesos. La situación se agrava cuando el subregistro y la intimidación restringen el escrutinio público, como han señalado los análisis sobre las condiciones del periodismo regional (Méndez-Muros y Castillo Zamora, 2023). Estar conectado, por tanto, no garantiza estar informado; la exclusión puede adoptar la forma de un acceso desigual a la verdad, y no solo a la red.

La reproducción de desigualdades por vía digital tiene consecuencias profundas. En el corto plazo niega servicios a quienes más los necesitan y, en el largo plazo, socava la cohesión social y la legitimidad del Estado. Si la ciudadanía percibe que se moderniza para una élite conectada, la brecha de desconfianza se ampliará al ritmo de la brecha digital (Benítez Amado, 2024).

La digitalización desprovista de ética no es neutral; es un proyecto político que puede consolidar una ciudadanía estratificada, donde los derechos se ejercen por niveles según la capacidad de conectarse. La Tabla 2 sintetiza los hallazgos comparativos que sostienen esta lectura regional.

Tabla 2

Síntesis comparativa de la transformación digital en Centroamérica (2000–2026)

País	Principales brechas y hallazgos	Evidencia
Costa Rica	Disparidades urbano-rurales en el acceso educativo fuera del Valle Central; gobernanza digital relativamente madura, con tensiones interinstitucionales.	Okot y Castro (2023); Zamora et al. (2016)
Panamá	Asimetrías territoriales e indígenas; prácticas de zero-rating y dependencia de la mensajería instantánea como canal informativo dominante.	Urribarri y Subinas (2023)
Guatemala	Brechas socioeconómicas en la virtualización universitaria; los datos abiertos permiten evidenciar interferencia política en subsidios.	Ramírez y Ruiz (2021); Muller et al. (2021)
El Salvador	Modernización de los sistemas de contabilidad gubernamental (IPSAS) en el marco de la armonización regional de la gestión pública.	Araya-Leandro et al. (2016)
Honduras	Concentración persistente del ingreso: el 1 % superior capta cerca del 30 % del total durante dos décadas, lo que restringe la base material de la inclusión digital.	del Carmen et al. (2025)
Nicaragua	Subregistro informativo y restricciones que limitan la transparencia y el escrutinio público.	Méndez-Muros y Castillo Zamora (2023)
Región	Avances desiguales en la transformación digital universitaria y en el periodismo, con demanda creciente de competencias digitales.	Castillo et al. (2021); Méndez-Muros y Castillo Zamora (2023)

Los riesgos de una gobernanza de datos sin ética

La ausencia de un marco robusto de gobernanza ética para los datos y algoritmos empleados en la gestión pública centroamericana no es una omisión técnica, sino una falla estructural. Genera nuevas formas de opacidad que pueden facilitar la corrupción, debilita los mecanismos de rendición de cuentas y pone en riesgo derechos fundamentales y la calidad democrática. La promesa del gobierno orientado por datos arrastra una contradicción que rara vez se nombra: los mismos sistemas diseñados para optimizar recursos y personalizar servicios pueden operar como cajas negras, estructuras inescrutables que adoptan decisiones con consecuencias reales sobre la vida de las personas y eluden todo escrutinio ciudadano. Donde la debilidad

institucional y la corrupción son problemas estructurales antes que coyunturales, esa opacidad no es un riesgo teórico (OCDE, 2019).

El problema de fondo es que los algoritmos no son neutrales; reflejan los valores y los prejuicios de quienes los diseñan y de los datos con que se entrenan. Un sistema de asignación de beneficios construido sobre registros de población urbana no fallará por azar al identificar beneficiarios rurales: fallará de manera sistemática y reproducirá la exclusión que pretendía corregir.

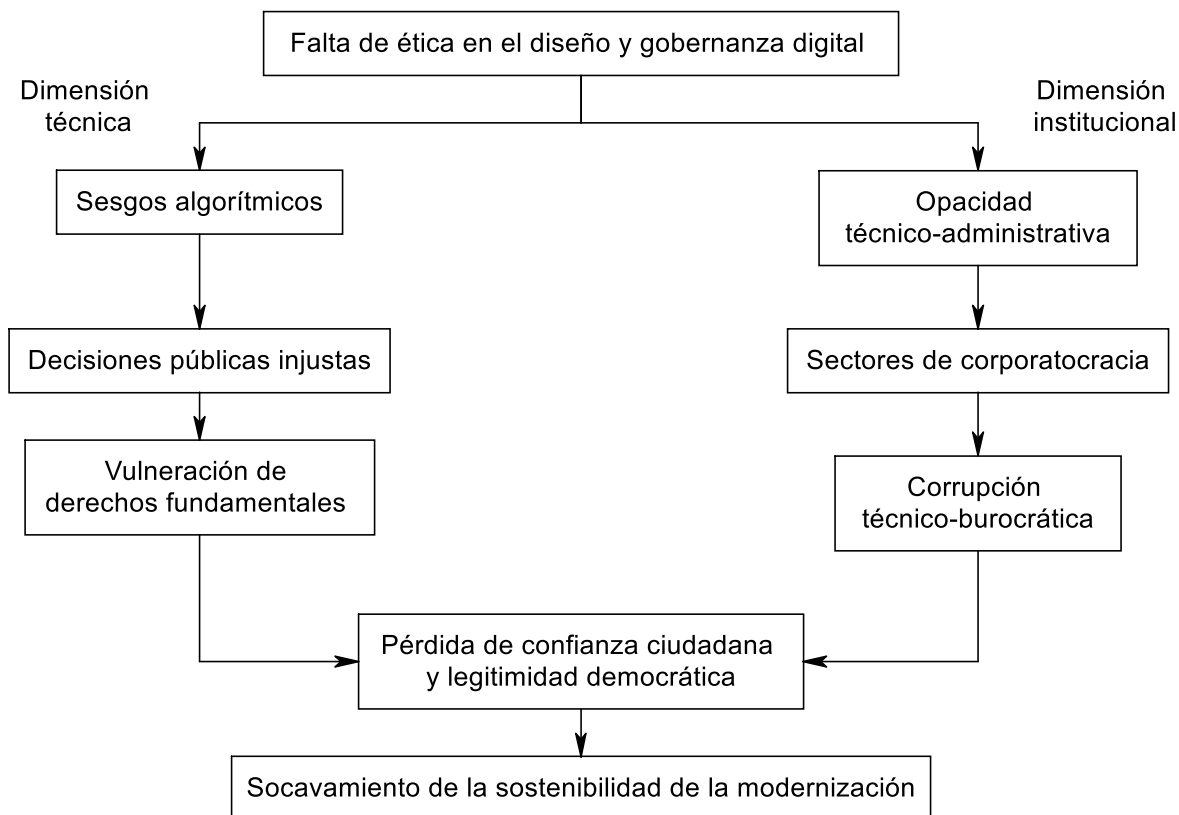
La OCDE (2019) advierte que estos sesgos derivan en tratos discriminatorios que vulneran la igualdad ante la ley, y Arriola Rosales (2024) añade que la escasa diversidad de los equipos técnicos y la falta de auditorías externas hacen que la discriminación histórica no solo persista, sino que se codifique y automatice. Cuando el prejuicio se inscribe en un algoritmo, adquiere apariencia de objetividad; el riesgo no es que las máquinas se vuelvan malintencionadas, sino que escalen la injusticia humana a una velocidad inédita.

Cuando una decisión administrativa que afecta a un ciudadano (la denegación de un crédito, de una prestación o una calificación de riesgo) procede de un sistema cuyo funcionamiento interno no es comprensible ni para los propios funcionarios, se instaura lo que Frank Pasquale (2015) denomina opacidad algorítmica. Esa opacidad constituye una forma nueva de arbitrariedad; el afectado no puede conocer las razones de la decisión, lo que vulnera su derecho a la defensa y al debido proceso.

La salida no es renunciar a la automatización, sino exigir “explicabilidad” (¿cómo? y ¿por qué?), es decir, la legitimidad de una decisión automatizada depende de su capacidad de ofrecer explicaciones inteligibles a quienes resultan afectados, lo que sitúa la cuestión tanto en el terreno técnico como en el institucional. La Figura 1 resume este ciclo de degradación ética y sus consecuencias.

Figura 1

Ciclo de degradación ética en la gobernanza digital



Nota. Elaboración propia. La falta de ética en el diseño y la gobernanza digital se ramifica en una dimensión técnica (sesgos algorítmicos que derivan en decisiones injustas y vulneración de derechos) y una dimensión institucional (opacidad técnico-administrativa que abre vectores de corrupción tecno-burocrática); ambas convergen en la pérdida de confianza ciudadana y, finalmente, en el socavamiento de la sostenibilidad de la modernización.

La corrupción en la era digital no se agota en el soborno tradicional; la opacidad de los sistemas abre paso a desviaciones más sofisticadas. La alteración deliberada de los datos de entrenamiento de un algoritmo para favorecer a un permite sesgar resultados sin dejar rastro. La complejidad técnica se invoca, además, como excusa para sustraer del escrutinio los procesos de licitación, lo que dificulta que las entidades de fiscalización supervisen el gasto real (ICEFI, 2021); y la adquisición de soluciones llave en mano, cuyos algoritmos son secretos comerciales, genera dependencia crítica y puede encubrir acuerdos opacos que encarecen los servicios. Estos fenómenos configuran una corrupción tecno-burocrática en la que el conocimiento técnico se vuelve instrumento de poder y exclusión, lejos del control ciudadano.

Existe una versión aún más inquietante de esta dinámica. La que se reviste de legalidad. En varios países de la región, el sesgo y la opacidad no operan al margen de la norma, sino que se institucionalizan mediante decretos legislativos o ejecutivos que clasifican información, blindan procesos o reservan datos de interés público. Cuando la falta de transparencia se vuelve ley y, por tanto, de obligatorio cumplimiento, la corrupción no se combate: se moderniza.

Se trata de una opacidad de apariencia técnica y avanzada que, en realidad, fortalece la discrecionalidad y debilita la rendición de cuentas. El problema se agrava por la fragmentación regulatoria de la protección de datos en América Latina y el Caribe, donde los compromisos normativos son dispares, de cumplimiento débil y condicionados por tradiciones jurídicas heterogéneas (Chavarría-Mora, 2025).

A la opacidad se suma una omisión igualmente grave; la protección de la privacidad ciudadana. La acumulación de datos personales en manos del Estado (salud, ubicación, consumo, vínculos, etc.) convierte cada registro en un activo sensible y en un blanco. Sin marcos efectivos de protección de datos, la modernización puede derivar en vigilancia, perfilamiento y usos secundarios no consentidos que erosionan la autonomía individual.

La UNESCO (2021) sitúa la privacidad entre los principios rectores de una inteligencia artificial ética, pero su vigencia real choca con la fragmentación normativa de la región (Chavarría-Mora, 2025). Proteger la privacidad no es un freno a la modernización: es la condición que la vuelve confiable.

No todo, sin embargo, apunta en la misma dirección; la apertura de datos ha probado ser un contrapeso eficaz. En Guatemala, Muller et al. (2021) muestran cómo los datos abiertos permitieron evidenciar y limitar la interferencia política en la distribución de insumos públicos. Costa Rica, por su parte, ofrece lecciones sobre la integración de transparencia y control ciudadano en la gestión de sistemas (Zamora et al., 2016). La diferencia entre opacidad y transparencia no la define la tecnología, sino la decisión política de someterla al escrutinio.

La rendición de cuentas en el siglo XXI exige, por tanto, auditar no solo el gasto público, sino también el código y los datos que sustentan las decisiones estatales. Sistemas capaces de explicar sus decisiones, revisiones independientes para detectar sesgos y la incorporación efectiva de principios como la equidad y la vigilancia humana, recomendados por la UNESCO (2021), a la legislación y a los pliegos de contratación.

Sin esa evolución, la modernización corre el riesgo de erigir un Leviatán eficiente pero opaco. Así las cosas, en la Tabla 3 presenta los canales por los que la ciudadanía puede vigilar al Estado en Centroamérica, como herramienta para enfrentar ese Leviatán.

Tabla 3

Desarrollo de gobierno digital y participación electrónica en Centroamérica (2024)

País	EGDI 2024	Rango (de 193)	Grupo EGDI	OSI (servicios)	TII (infraestructura)	EPI (participación)
Costa Rica	0.8009	61	Muy alto	0.7217	0.8933	0.7260
Panamá	0.7298	79	Alto	0.6505	0.8523	0.5205
El Salvador	0.5988	115	Alto	0.5090	0.7526	0.3836
Guatemala	0.5738	122	Alto	0.6538	0.5843	0.4658
Nicaragua	0.5318	132	Alto	0.4493	0.5851	0.2329
Honduras	0.4856	142	Medio	0.4587	0.4799	0.3014

Nota. Elaboración propia con base en la Encuesta de Gobierno Electrónico 2024 del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UN DESA, 2024), consultada en la base *UN E-Government Knowledgebase* (<https://publicadministration.un.org/egovkb>). El EGDI es el promedio ponderado de tres subíndices: servicios en línea (OSI), infraestructura de telecomunicaciones (TII) y capital humano (HCI). El EPI mide la participación electrónica ciudadana. Grupos del EGDI: muy alto (mayor a 0.75), alto (entre 0.50 y 0.75), medio (entre 0.25 y 0.50) y bajo (menor a 0.25); el rango corresponde a la posición entre 193 Estados miembros.

Según se observa en la Tabla 3, Centroamérica muestra trayectorias desiguales en las que la capacidad técnica tiende a adelantarse a los mecanismos de control ciudadano. El Salvador alcanza un índice de infraestructura de 0.75, mientras su índice

de participación electrónica apenas llega a 0.38, y Nicaragua combina una infraestructura intermedia con la participación más baja del istmo, 0.23 (UN DESA, 2024). Esa distancia entre lo que el Estado puede hacer con los datos y los canales por los que la ciudadanía podría vigilarlo es el terreno donde germina la opacidad técnico-administrativa que describe Villoria Mendieta (2015).

El EGDÍ (*E-Government Development Index*) mide la capacidad instalada (portales, conectividad y formación), pero permanece mudo sobre la explicabilidad de las decisiones o la auditoría del código que las produce; por eso un buen posicionamiento, como el de Costa Rica, tampoco asegura una gobernanza sometida al escrutinio público. La evidencia regional sugiere que la modernización corre más rápido que las salvaguardas que la UNESCO (2021) considera condición de una inteligencia artificial confiable, lo que vuelve urgente extender la auditoría pública del gasto al código y los datos que sostienen la decisión estatal.

Pilares humanos de la modernización digital sostenible

La sostenibilidad de la modernización digital del Estado depende de la capacidad de desarrollar, de forma simultánea e integrada, una cultura de integridad pública y competencias técnico-éticas en el servicio civil. Superar el enfoque puramente tecnocrático supone institucionalizar la ética en la formación, los procedimientos y la gobernanza, de modo que el capital humano se convierta en el principal garante de que la innovación sirva al interés público.

La mera existencia de tecnologías avanzadas no asegura su uso ético ni la percepción ciudadana de legitimidad. El Manual de la OCDE (2020) sobre integridad pública sostiene que un sistema de integridad de orientación estratégica resulta fundamental para construir una cultura organizacional abierta y de rendición de cuentas; un enfoque que va más allá de las normas anticorrupción reactivas e internaliza la transparencia y el servicio a la ciudadanía en la rutina institucional. Sin ese sustrato, cualquier avance tecnológico se sostiene sobre cimientos frágiles.

Transformar digitalmente el Estado sin transformar antes a quienes lo dirigen es una contradicción operativa; los directivos no pueden liderar procesos que no

comprenden ni decidir con criterio sobre sistemas cuya lógica les resulta opaca. Villaverde Aguilar (2024) propone estructurar las competencias digitales del segmento directivo del servicio civil a partir del marco SFIA (*Skills Framework for the Information Age*), que normaliza las habilidades necesarias para conducir el gobierno digital y generar valor público.

Ese marco gana solidez al articularse con estándares de gobernanza como la norma ISO 37000 y los principios de gobierno de las tecnologías de la información de la norma ISO/IEC 38500. Mientras el primero define qué habilidades se requieren, las segundas precisan quién supervisa qué y bajo qué criterios. Su convergencia ancla la gestión del talento en competencias verificables y evita que la modernización se reduzca a comprar herramientas sin dirección estratégica. Ahí reside, en buena medida, la diferencia entre digitalizar y transformar.

La intersección entre competencia técnica e integridad se vuelve más crítica con el uso de algoritmos e inteligencia artificial, y reclama una oferta formativa específica. La experiencia chilena es ilustrativa. El Servicio Civil se incorporó al proyecto de algoritmos públicos de la Universidad Adolfo Ibáñez, que ofrece a los funcionarios herramientas para el uso responsable de la inteligencia artificial, entre ellas guías para la formulación ética de proyectos de ciencia de datos y bases tipo de contratación con requisitos éticos exigibles a los proveedores (GobLab UAI, 2025).

Tales iniciativas aseguran que quienes diseñan, licitan o implementan sistemas automatizados lo hagan con criterios de transparencia y no discriminación desde el diseño. La integridad, al fin, es una capacidad de gobernanza democrática que se construye, no se decreta.

De lo anterior se desprende una advertencia central. Adquirir tecnología sin invertir en el capital humano que la oriente éticamente no constituye modernización; aplaza el problema o, en el peor de los casos, lo dota de mejores herramientas. Más aún, esa renuncia tiene un efecto perverso, pues equivale a una forma de opacidad de apariencia moderna y avanzada que, al sustraer la decisión pública del juicio ético de quienes la ejecutan, termina por institucionalizar la corrupción en lugar de contenerla.

Los esfuerzos de digitalización que no resuelven esa ecuación no fracasan por falta de recursos técnicos, sino por ausencia de dirección.

Conclusiones

Centroamérica llega a la transformación digital cargando una historia que no puede ignorarse. Las instituciones que hoy incorporan algoritmos y sistemas de datos son las mismas que durante décadas han enfrentado déficits de transparencia, desconfianza ciudadana y desigualdades estructurales sin resolver. Ese contexto no es un telón de fondo. Es la condición que determina si la digitalización del Estado profundiza esas fracturas o contribuye, por fin, a cerrarlas. Lo que este artículo ha buscado mostrar es que la diferencia no la decide la tecnología, sino la arquitectura ética que la rodea.

La revisión comparativa de los seis casos confirma un patrón regional. Avances desiguales, liderados por Costa Rica y Panamá, conviven con vacíos regulatorios persistentes y con brechas que afectan sobre todo a poblaciones rurales e indígenas. La opacidad algorítmica y los sesgos incorporados a los sistemas de decisión no son fallas técnicas menores: son vectores de vulneración de derechos que ofrecen, además, nuevas coberturas a formas sofisticadas de corrupción.

Cuando un sistema automatizado decide quién accede a un beneficio o qué información recibe un ciudadano, y lo hace sin posibilidad de escrutinio, la rendición de cuentas no se moderniza: desaparece, y con ella parte de la legitimidad que el Estado democrático necesita.

Del diagnóstico se desprenden tres consecuencias concretas para quienes deciden en la región.

- La primera es dejar de tratar la tecnología como un fin en sí mismo. Un Estado que digitaliza sin garantizar antes el acceso equitativo no amplía derechos, sino que los recodifica en un formato que excluye a quienes ya estaban excluidos; las políticas de inclusión deben cerrar brechas de acceso, uso y apropiación antes de suponer universal la digitalización.
- La segunda es regulatoria. Los algoritmos que deciden sobre las personas deben someterse a marcos vinculantes con requisitos éticos mínimos, auditorías

externas periódicas y estándares de transparencia explicable, no como buenas prácticas voluntarias, sino como condición de operación.

- La tercera es de largo plazo. Ninguna de las anteriores es sostenible sin un servicio civil que integre competencias digitales con formación ética aplicada, según modelos como el marco SFIA y las experiencias regionales que ya trabajan el diseño ético de algoritmos desde dentro de las instituciones.

La modernización que vale la pena no se mide por la sofisticación tecnológica alcanzada, sino por la capacidad del Estado de garantizar que los beneficios del progreso digital lleguen a toda la ciudadanía y fortalezcan sus derechos. La ética no puede seguir siendo el capítulo final de la agenda digital centroamericana: es su punto de partida y el criterio que decide su legitimidad.

Referencias bibliográficas

Araya-Leandro, C., Caba-Pérez, M. del C., y López Hernández, A. M. (2016).

Modernization of governmental accounting systems: Situation in the Central American region. En *Global perspectives on risk management and accounting in the public sector* (pp. 89–110). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-9803-1.ch005>

Arriola Rosales, C. R. (2024). La ética en la era digital. *Revista Científica Internacional*, 7(1), 135–153. <https://doi.org/10.46734/revcientifica.v7i1.81>

Benítez Amado, A. (2024). La ética en la era digital. *Claridades. Revista de Filosofía*, 16(2), 105–138. <https://doi.org/10.24310/crf.16.2.2024.19669>

Castillo, A., Villarreal, V., Mora, D., y Alaín, L. (2021). State of digital transformation in the universities of Central America. En *Lecture notes in educational technology* (pp. 79–90). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-16-3941-8_7

CEPAL. (2020). *Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al COVID-19*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CEPAL. (2025). *Superar las trampas del desarrollo de América Latina y el Caribe en la era digital: El potencial transformador de las tecnologías digitales y la inteligencia artificial*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

- Chavarría-Mora, E. (2025). (Lack of) patterns in commitment: Data protection in the Latin America and Caribbean personal data protection laws. *Social Media + Society*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/20563051251337206>
- del Carmen, G., Garriga, S., Ponce, W., y Scot, T. (2025). Two decades of top income shares in Honduras. *Journal of Public Economics*, 244, 105362. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2025.105362>
- García López, R., y García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- GobLab UAI. (2025). *Algoritmos públicos: Herramientas*. Universidad Adolfo Ibáñez. <https://www.algoritmospublicos.cl/herramientas>
- Gómez Navarro, D. A., Alvarado López, R. A., Martínez Domínguez, M., y Díaz de León Castañeda, C. (2018). La brecha digital: Una revisión conceptual y aportaciones metodológicas para su estudio en México. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 6(16), 49–64.
- ICEFI. (2021). *Gestión por resultados en la administración pública*. Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales.
- INEC. (2023). *Encuesta Nacional de Hogares 2023*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Méndez-Muros, S., y Castillo Zamora, J. M. (2023). Journalistic production and digital conversion in Central America: Progress and challenges. *Revista de Comunicación*, 22(2), 285–303. <https://doi.org/10.26441/RC22.2-2023-3284>
- Muller, A., Blom, J., Mora, V., y Van Etten, J. (2021). The role of open data in evidencing and limiting political interference in public input distribution in Guatemala. *Environmental Development*, 39, 100613. <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2021.100613>
- Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales [UN DESA]. (2024). *United Nations e-government survey 2024: Accelerating digital transformation for sustainable development* [Encuesta de gobierno electrónico 2024 de las Naciones Unidas]. Naciones Unidas.

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>

OCDE. (2001). *Understanding the digital divide*. OECD Publishing.

OCDE. (2019). *Artificial intelligence in society*. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/eedfee77-en>

OCDE. (2019). *The path to becoming a data-driven public sector*. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/059814a7-en>

OCDE. (2020). *Manual de la OCDE sobre integridad pública*. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es>

Okot, T., y Castro, M. Z. (2023). Digital inequality in the public education system: Case study outside the metropolitan area of Costa Rica. *Revista de Educación y Derecho*, (28). <https://doi.org/10.1344/REYD2023.28.41707>

Pasquale, F. (2015). *The black box society: The secret algorithms that control money and information* Harvard University Press.

<https://doi.org/10.4159/harvard.9780674736061>

Programa Estado de la Nación. (2020, 21 de julio). *Brecha digital y desigualdades territoriales afectan acceso a la educación*. <https://estadonacion.or.cr/brecha-digital-y-desigualdades-territoriales-afectan-acceso-a-la-educacion/>

Programa Estado de la Nación. (2021). *Informe Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible*. Programa Estado de la Nación.

Ramírez, M., y Ruiz, O. (2021). Transition to virtual education at University of San Carlos of Guatemala 2020. En *7th International Conference on Higher Education Advances (HEAd'21)*. <https://doi.org/10.4995/HEAd21.2021.13134>

Roseth, B., Reyes, A., y Santiso, C. (Eds.). (2018). *El fin del trámite eterno: Ciudadanos, burocracia y gobierno digital*. Banco Interamericano de Desarrollo.

<https://doi.org/10.18235/0001150>

UNESCO. (2021). *Recomendación sobre la ética de la inteligencia artificial*.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

<https://www.unesco.org/es/legal-affairs/recommendation-ethics-artificial-intelligence>



- Urribarri, R., y Subinas, J. (2023). Panama: Information asymmetry during the pandemic in a country with a digital divide and zero-rating practices. *Palabra Clave*, 26(2).
<https://doi.org/10.5294/pacla.2023.26.2.2>
- Villaverde Aguilar, M. (2024). Competencias digitales en el segmento directivo del servicio civil para el gobierno y la transformación digital. *Saber Servir: Revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, (12), 48–77.
<https://doi.org/10.54774/ss.2024.12.03>
- Villoria Mendieta, M. (2015). Ética en las administraciones públicas: De los principios al marco institucional. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 9, 8–17.
- Zamora, D., Barahona, J. C., y Palaco, I. (2016). Case: Digital Governance Office. *Journal of Business Research*, 69(10), 4484–4488.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.013>

Implicaciones técnicas y éticas de la argumentación en el análisis financiero

Technical and ethical implications of argumentation in financial analysis

Mario A. Beccabunco

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

<https://orcid.org/0009-0009-1071-1934>

marioa.beccabuncoo@up.ac.pa

Fecha de recibido: 6 de abril de 2026

Fecha de aceptación: 11 de junio de 2026



DOI: <https://doi.org/10.48204/2953-3147.9656>

Resumen

El presente ensayo analiza las implicaciones técnicas y éticas de la argumentación en el análisis financiero, a partir de la premisa de que los indicadores no poseen un significado fijo ni automático, sino que requieren interpretación, comparación y contexto para adquirir sentido. Se sostiene que el análisis financiero no se limita al cálculo de razones, sino que incorpora un proceso mediante el cual el analista selecciona referentes, organiza relaciones y justifica conclusiones técnicas. A partir de una revisión conceptual y documental, se abordan el carácter interpretativo del análisis financiero, la función de la argumentación en la construcción del juicio técnico, la importancia del contexto y la comparabilidad en la lectura de los indicadores, así como los riesgos e implicaciones éticas que pueden surgir cuando esa capacidad interpretativa se ejerce sin suficiente sustento o transparencia. Se

concluye que la calidad del análisis financiero depende no solo del dominio de fórmulas e indicadores, sino también de la claridad metodológica, de la justificación de los criterios utilizados y de la responsabilidad con que se sostienen las conclusiones.

Palabras clave: contabilidad, ética, juicio profesional, toma de decisiones.

Abstract

This essay analyzes the technical and ethical implications of argumentation in financial analysis, based on the premise that financial indicators do not have a fixed or automatic meaning, but instead require interpretation, comparison, and context in order to acquire meaning. It argues that financial analysis is not limited to the calculation of ratios, but also involves a process through which the analyst selects benchmarks, organizes relationships, and justifies technical conclusions. Based on a conceptual and documentary review, the essay addresses the interpretive nature of financial analysis, the role of argumentation in the construction of technical judgment, the importance of context and comparability in reading financial indicators, as well as the risks and ethical implications that may arise when this interpretive capacity is exercised without sufficient support or transparency. It concludes that the quality of financial analysis depends not only on mastery of formulas and indicators, but also on methodological clarity, the justification of the criteria used, and the responsibility with which conclusions are supported.

Key words: accounting, decision making, interpretation.

Introducción

El análisis financiero constituye una herramienta central para la evaluación del desempeño económico de las organizaciones y para la toma de decisiones en contextos empresariales, académicos y profesionales. A través de él, los estados financieros dejan de ser una simple presentación de cifras y pasan a convertirse en insumos para valorar aspectos como la liquidez, la rentabilidad, el endeudamiento y la eficiencia. Sin embargo, aunque suele asumirse que los indicadores ofrecen respuestas objetivas por sí mismas, su interpretación depende en buena medida del contexto, de la comparabilidad y del criterio del analista.

Esta situación plantea una cuestión relevante: los indicadores financieros no siempre conducen a una única lectura posible. Un mismo resultado puede ser entendido de manera favorable o desfavorable según el sector al que pertenezca la entidad, el momento económico en que se analice, los parámetros de referencia utilizados o el peso relativo que se otorgue a ciertos elementos frente a otros. De allí que el análisis financiero no se limite al cálculo de razones, sino que incorpore un componente interpretativo en el que el profesional selecciona, organiza, compara y justifica el significado de los datos.

En ese marco, el presente ensayo analiza las implicaciones técnicas y éticas de la argumentación en el análisis financiero. Para ello, se parte de la idea de que argumentar no equivale a manipular la información, sino a hacer explícitas las razones que sostienen una determinada lectura técnica de los indicadores. A partir de esta premisa, se desarrolla una reflexión sobre cuatro aspectos: el carácter interpretativo del análisis financiero, el papel de la argumentación en la construcción de conclusiones, la importancia del contexto y la comparabilidad en el significado de los indicadores, y los riesgos e implicaciones éticas que pueden surgir cuando esa capacidad argumentativa se ejerce sin suficiente sustento técnico o sin la debida transparencia.

Desarrollo

El análisis financiero como práctica interpretativa

El análisis financiero suele presentarse como una actividad técnica basada en el cálculo de razones e indicadores. Sin embargo, reducirlo a una simple operación numérica sería desconocer una parte esencial de su naturaleza. Los indicadores no producen por sí solos una conclusión cerrada, sino que requieren ser comprendidos dentro de un contexto y conectados con la realidad económica de la organización. En ese sentido, resulta pertinente diferenciar entre la lectura del dato y su interpretación, pues no basta con identificar el valor arrojado por un indicador; también es necesario explicar su significado, sus posibles causas y sus implicaciones para la gestión. Como señalan Ollague Valarezo, et.al. (2017)

Vale iniciar por diferenciar entre lectura e interpretación de los resultados que se obtienen de indicadores financieros. Defínase la lectura como la expresión literal de un resultado; y, la interpretación como una profundización al significado de este resultado, argumentando el impacto que se espera, el posible motivo y las medidas a tomarse, que es justamente la toma de decisiones para remediar o mejorar el curso de la organización (p. 25).

En una línea similar, Wild, et al (2007) definen el análisis de estados financieros como “la aplicación de técnicas y herramientas analíticas en los estados financieros de propósito general y datos relacionados para obtener estimados e inferencias útiles en el análisis de negocios” (p. 4). Esta definición resulta relevante porque muestra que el análisis financiero no se agota en el cálculo de indicadores, sino que implica producir inferencias útiles a partir de la información financiera.

Desde esta perspectiva, el análisis financiero no consiste únicamente en observar cifras, sino en atribuirles sentido. Allí comienza su carácter interpretativo: el analista selecciona qué resultados considera más relevantes, establece relaciones entre ellos y formula una lectura que permita comprender mejor la situación de la entidad. Por ello, antes de discutir el papel de la argumentación en el análisis financiero, conviene reconocer que la interpretación no es un añadido accesorio, sino una parte constitutiva del propio proceso analítico.

El papel de la argumentación en el análisis financiero

El análisis financiero exige interpretación, pero también exige construir una explicación convincente sobre el significado de los resultados. En este ensayo, la argumentación no se entiende como un recurso ornamental del discurso, sino como el proceso mediante el cual el analista selecciona, organiza, compara y justifica el sentido de los indicadores financieros para sustentar una conclusión técnica. Desde esta perspectiva, argumentar no equivale a manipular los datos, sino a hacer explícitas las razones por las cuales un resultado debe ser leído de determinada manera.

Desde una perspectiva más técnica, Bonsón, et.al., (2009) sostienen que el análisis de estados financieros es un proceso mediante el cual el analista, a partir de transformaciones, representaciones gráficas, ratios y otros cálculos, obtiene una opinión sobre la empresa a partir de los estados financieros y otra información complementaria. Esta formulación resume con claridad la dimensión instrumental del análisis; sin embargo, sigue dejando abierto el problema de cómo se construye esa opinión y bajo qué criterios se justifica. Precisamente allí es donde la argumentación deja de ser un recurso accesorio y pasa a formar parte del trabajo técnico del analista.

Esta idea resulta consistente con la propia lógica del análisis financiero, tal y como señala Villegas Valladares (2002), “El análisis se encarga de ‘desintegrar’, de ‘romper’, de ‘seccionar’ la información de los estados financieros... La interpretación a su vez, se encarga de ‘integrar’ y ‘sintetizar’ los datos provistos por el análisis, para llegar, a través del criterio profesional, a una conclusión final” (p. 339). En consecuencia, entre el dato y la conclusión no hay una relación inmediata ni automática, sino un proceso de elaboración intelectual en el que el analista establece relaciones, prioriza elementos y da sentido a la información disponible.

Esta dimensión técnica también puede apreciarse desde el Marco Conceptual para la Información Financiera. El marco establece que la utilidad de la información financiera se mejora cuando esta es comparable, verificable, oportuna y comprensible, y añade que la presentación e información a revelar son herramientas de comunicación que hacen la información más relevante y contribuyen a una representación fiel de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2018). En ese sentido, la argumentación no solo cumple una función expositiva, sino que puede influir en la utilidad técnica de la información, en la medida en que ayuda a organizarla, explicarla y hacer más inteligible su significado económico.

Por ello, el papel de la argumentación en el análisis financiero consiste en justificar por qué determinados indicadores deben ser leídos de una manera y no de otra, según el contexto, la comparabilidad y los criterios que el analista considere más relevantes. El análisis financiero no es una simple lectura de cifras, sino una técnica de interpretación sustentada.

Contexto, comparabilidad y construcción del significado de los indicadores

Uno de los aspectos que mejor pone en evidencia el papel de la argumentación en el análisis financiero es que los indicadores no tienen un significado fijo ni universal. Su lectura depende del sector, del modelo de negocio, del momento económico y del referente que se utilice para compararlos. En otras palabras, el valor de un indicador no se agota en el número que arroja, sino en el contexto desde el cual ese número es interpretado. Fontalvo Herrera, et.al., (2012) señalan que “Los resultados así obtenidos por sí solos no tienen mayor significado; sólo cuando son relacionados unos con otros y son comparados con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector... se pueden obtener resultados significativos” (p. 321).

Esta necesidad de contexto y explicación también aparece en el marco regulatorio panameño. El Texto Único del Acuerdo 2-2010 de la Superintendencia del Mercado de Valores de Panamá exige, dentro del apartado de análisis de resultados financieros y operativos, que la administración del emisor revele información actual y perspectivas del negocio que permitan a los inversionistas y demás interesados evaluar la condición financiera y los resultados de operación del emisor (Superintendencia del Mercado de Valores de Panamá, 2021). La norma dispone que dicho análisis debe referirse, entre otros aspectos, a la liquidez. Esto refuerza la idea de que, incluso desde la regulación panameña, la información financiera no se concibe como autosuficiente, sino acompañada de elementos explicativos que faciliten su comprensión.

Esta idea resulta clave para comprender por qué un mismo indicador puede sostener lecturas distintas sin que ello implique necesariamente un error técnico. Por ejemplo, la razón corriente de 2:1 ha sido utilizada tradicionalmente como una referencia general de liquidez; sin embargo, una cifra superior puede defenderse como fortaleza por una mayor capacidad de pago, pero también cuestionarse como

señal de ineficiencia si revela recursos ociosos o una administración poco dinámica del capital de trabajo. El propio Villegas Valladares (2002) recuerda que esa razón de 2 a 1 fue un estándar utilizado durante mucho tiempo, aunque su uso perdió fuerza con el paso de los años. Algo semejante ocurre con los indicadores de endeudamiento: un nivel alto puede presentarse como signo de riesgo y vulnerabilidad financiera, pero también puede argumentarse como expresión de apalancamiento estratégico si la organización logra rentabilizar adecuadamente los recursos obtenidos.

Lo anterior se vuelve todavía más evidente cuando se comparan entidades de distinta naturaleza. La liquidez de una empresa comercial no puede leerse con el mismo criterio que la de una entidad bancaria, porque el significado económico del indicador cambia según la estructura operativa y financiera de cada sector.

En una empresa comercial, la razón corriente suele calcularse a partir de la relación entre activos corrientes y pasivos corrientes; sin embargo, en el sector bancario esa comparación no resulta igualmente transparente ni directa, pues la presentación del estado de situación financiera responde a otra lógica, en la que predominan rubros como efectivo, depósitos en bancos, préstamos, depósitos de clientes y financiamientos, sin una separación tan evidente entre activos y pasivos corrientes como la que suele observarse en empresas no financieras.

Esto muestra que el analista no solo calcula razones, sino que construye su significado a partir del tipo de entidad, de la estructura de sus estados financieros y del marco económico en que opera. En ese punto se aprecia una de las principales expresiones del papel de la argumentación en el análisis financiero: hacer explícito por qué un mismo concepto, como la liquidez, no puede interpretarse con criterios uniformes en realidades empresariales distintas.

Riesgos e implicaciones éticas del uso argumentativo del análisis financiero

Reconocer el papel de la argumentación en el análisis financiero no significa admitir que toda interpretación sea igualmente válida ni que el discurso del analista pueda sustituir la consistencia técnica de los datos. La argumentación cumple una función legítima cuando ayuda a contextualizar los indicadores, a explicar sus límites y a sustentar con claridad una conclusión profesional. El problema puede surgir cuando esa capacidad interpretativa se utiliza para sesgar la lectura de la información, exagerar fortalezas, minimizar debilidades o conducir deliberadamente a terceros hacia una conclusión previamente deseada.

En ese punto, la discusión deja de ser únicamente técnica y adquiere una dimensión ética, si el analista tiene la capacidad de presentar un mismo indicador como señal favorable o desfavorable, según los énfasis, comparaciones y criterios que seleccione, entonces también tiene la responsabilidad de ejercer esa capacidad con honestidad intelectual. Más que pretender una neutralidad absoluta, lo relevante es evitar que la argumentación se convierta en un recurso para distorsionar el sentido económico de los datos. La calidad del análisis financiero no depende solo del dominio de fórmulas y razones, sino también de la transparencia con la que se explican los supuestos y del equilibrio con que se presentan las distintas lecturas posibles.

Esta exigencia también se encuentra expresamente reconocida en el marco ético panameño. El Código de Ética Profesional para los Contadores Públicos Autorizados (1984) dispone que el contador no debe permitir que su preocupación por los intereses de un cliente prevalezca sobre su obligación con el público de mantener independencia, integridad y objetividad (art. 28). El Código establece que, en todos los tipos de compromisos, el profesional debe rechazar subordinar su juicio profesional al de otras personas y expresar sus conclusiones de forma honesta y objetiva (art.10).

Estas disposiciones refuerzan que el uso argumentativo del análisis financiero no solo plantea una cuestión técnica, sino también un deber ético de independencia de criterio frente a presiones o intereses particulares.

Esta preocupación encuentra respaldo en la literatura sobre finanzas conductuales. Rodríguez Cairo, et.al., (2024) señalan que “las personas cuando toman una decisión financiera no siempre actúan racionalmente como supone la teoría financiera tradicional” (p. 1563). Aunque su planteamiento se desarrolla en el ámbito de las decisiones crediticias, la advertencia resulta útil para este ensayo, porque recuerda que los usuarios de la información financiera tampoco reciben ni valoran esos argumentos de manera totalmente racional. Desde esa perspectiva, el uso argumentativo del análisis financiero exige no solo competencia técnica, sino también prudencia, independencia de criterio y responsabilidad frente a quienes habrán de apoyarse en esa interpretación.

Consideraciones finales

El análisis financiero se apoya en cifras verificables, pero su sentido no surge de manera automática. A lo largo de este ensayo se planteó que los indicadores requieren interpretación, comparación y contexto para adquirir significado. En esa tarea, el analista no solo calcula razones, sino que selecciona referentes, organiza relaciones y justifica conclusiones. Por ello, el papel de la argumentación en el análisis financiero no debe entenderse como un elemento externo o accesorio, sino como parte del propio proceso mediante el cual los datos se convierten en información útil para la toma de decisiones.

A partir de lo expuesto, puede afirmarse que un mismo indicador admite lecturas distintas según el sector, el modelo de negocio, el momento económico y los criterios que se utilicen para evaluarlo. Esa realidad no debilita el análisis financiero, pero sí obliga a reconocer que su práctica exige claridad metodológica, comparaciones justificadas y criterios explícitos. Desde esa perspectiva, el mayor

riesgo no está en que el analista interprete, sino en que lo haga sin suficiente sustento técnico o sin la debida transparencia. En este sentido, resulta más razonable asumir que la calidad del análisis financiero depende no solo del dominio de fórmulas e indicadores, sino también de la forma en que se explican, se contextualizan y se sostienen las conclusiones alcanzadas.

Referencias bibliográficas

Bonsón, E., Cortijo, V., y Flores, F. (2009). Análisis de estados financieros: Fundamentos teóricos y casos prácticos. Pearson Educación.

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2018). Marco conceptual para la información financiera. Fundación IFRS.

Decreto Ejecutivo No. 26 de 1984. Por el cual se aprueba el Código de Ética Profesional para los Contadores Públicos Autorizados. Gaceta Oficial No. 20,070 de 4 de junio de 1984.

Fontalvo Herrera, T., De la Hoz Granadillo, E., y Vergara, J. C. (2012). Aplicación de análisis discriminante para evaluar el mejoramiento de los indicadores financieros en las empresas del sector alimento de Barranquilla-Colombia. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 20(3), 320-330. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052012000300006>

Ollague Valarezo, J. K., Ramón Ramón, D. I., Soto Gonzalez, C. O., y Novillo, E. F. (2017). Indicadores financieros de gestión: análisis e interpretación desde una visión retrospectiva y prospectiva. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), 22-41. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.328>



Rodríguez Cairo, V., Vílchez Olivares, P. A., Oscanoa Ponce, B. F., y Barrantes Martínez, A. M. (2024). Educación financiera con enfoque conductual y mitigación de sesgos en decisiones crediticias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(108), 1560-1578. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.108.5>

Superintendencia del Mercado de Valores de Panamá. (2021). Texto único del Acuerdo 2-2010, que reglamenta el contenido del prospecto informativo y sus modificaciones.

Villegas Valladares, E. (2002). Análisis financiero en los agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 6(10), 337-346.
<https://hdl.handle.net/20.500.14330/CLA01000184746>

Wild, J. J., Subramanyam, K. R., y Halsey, R. F. (2007). Análisis de estados financieros (9.ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.