

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD ÉNFASIS EN TRIBUTACIÓN



PROYECTO DE INTERVENCIÓN FINAL

**ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA, CONTABLE Y FISCAL DEL CONSORCIO AGUA PARA GAMBOA**

PRESENTADO POR:

ALEXIS MUÑOZ

8-862-848

FACILITADOR:

DOCTORA SERAFINA ITZEL MARTÍNEZ

Dedicatoria

Este trabajo está, ante todo, destinado a Dios, quien ha sido una guía constante en cada fase de este proceso académico y profesional, dándome la fortaleza necesaria para enfrentar los desafíos que han surgido. También se dedica a mi familia, quienes han sido un soporte esencial, brindando apoyo incondicional, comprensión y motivación a lo largo de este trayecto.

Este logro es el fruto del esfuerzo individual y del compromiso con la excelencia profesional en el ámbito de la contabilidad y la gestión financiera, con el objetivo de contribuir al desarrollo de mejores prácticas en el sector empresarial y público.

Agradecimiento

Agradezco con sinceridad a la doctora Serafina Itzel Martínez por su acompañamiento, sus contribuciones técnicas y su guía académica durante el desarrollo de este proyecto de intervención.

Igualmente, doy las gracias a la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad y a todos los profesores de la maestría, quienes han aportado de manera significativa al desarrollo profesional y a la potenciación de habilidades analíticas y críticas que fueron necesarias para llevar a cabo esta investigación.

Por último, agradezco a todos los individuos que, de manera directa o indirecta, brindaron información, soporte y experiencia para finalizar este trabajo.

Índice

Dedicatoria.....	2
Agradecimiento	3
Resumen	6
Introducción	7
1. Capítulo I Aspectos Generales.....	8
1.1. Descripción y planteamiento del problema	8
1.2. Pregunta general	8
1.3. Preguntas específicas	8
1.4. Objetivos Generales y Específicos.....	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivos Específicos	9
1.5. Delimitación del estudio	10
1.6. Justificación	10
1.7. Limitaciones	10
2. Capítulo II Marco Teórico	11
2.1. Antecedentes de la investigación	11
2.2. Marco Teórico.....	12
2.3. Definición de términos	13
2.4. Marco legal	14
3. Capítulo III Marco Metodológico	15
3.1. Tipo de investigación	15
3.2. Diseño de la investigación	15
3.3. Definición operacional de la variable de estudio	16
Tabla de Operacionalización de Variables	17
3.4. Población y muestra	19
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	20
3.6. Validez del instrumento	20
3.7. Técnica de análisis de datos	21
4. Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados	21
4.1. Resultados del análisis administrativo	22
4.2. Resultados del análisis contable.....	23
4.3. Resultados del análisis fiscal.....	24

4.4.	Análisis integral de resultados	26
4.5.	Síntesis de hallazgos	27
5.	Capítulo V: Propuesta.....	28
5.1.	Presentación de la propuesta.....	29
5.2.	Objetivo de la propuesta.....	29
5.3.	Fundamentación de la propuesta.....	29
5.4.	Estructura del modelo de mejora integral	30
5.5.	Componente administrativo: Reingeniería organizacional.....	30
5.6.	Componente contable: Unificación y control financiero.....	31
5.7.	Componente fiscal: Cumplimiento y control tributario.....	32
5.8.	Implementación del modelo	32
5.9.	Cronograma de implementación.....	33
5.10.	Evaluación y sostenibilidad.....	34
5.11.	Impacto esperado	35
5.12.	Beneficios esperados de la propuesta para el Consorcio Agua para Gamboa.....	35
	Conclusiones	37
	Bibliografía	39

Resumen

El propósito fundamental de esta investigación es elaborar una propuesta de mejora integral enfocada en perfeccionar la administración, la contabilidad y las finanzas del Consorcio Agua para Gamboa, un proyecto de infraestructura pública panameño. La investigación se origina de la detección de falencias estructurales en la organización del consorcio, como por ejemplo el no tener procesos estandarizados, fallas en el control interno y peligros vinculados al incumplimiento de las obligaciones fiscales.

La investigación avanza con un enfoque metodológico combinado, que mezcla aspectos cualitativos y cuantitativos. Esto posibilita el análisis de la estructura organizacional y de los indicadores de rendimiento a nivel contable y operativo. Se basa en el modelo COSO, en las regulaciones contables internacionales (NIIF 11) y en la legislación panameña que es pertinente a los consorcios y a la contratación pública.

El modelo de mejora integral que se propone tiene como fundamento la estandarización de los procesos, el establecimiento de controles internos y la unificación de criterios fiscales y contables entre las compañías que pertenecen al consorcio. Se llega a la conclusión de que implementar este modelo haría posible optimizar la eficiencia operacional, consolidar la transparencia en términos financieros y asegurar el cumplimiento de las normas, disminuyendo así considerablemente los peligros económicos y legales.

Introducción

Los consorcios constituyen una figura fundamental en la ejecución de proyectos de infraestructura pública en Panamá, especialmente en sectores estratégicos como el suministro de agua potable. Estas estructuras permiten la integración de capacidades técnicas, financieras y operativas de diversas empresas, facilitando el desarrollo de obras de gran envergadura.

No obstante, la naturaleza temporal y colaborativa de los consorcios genera desafíos importantes en la gestión administrativa, contable y fiscal. La coexistencia de múltiples entidades con diferentes sistemas y prácticas organizativas puede dar lugar a desarticulaciones operativas, inconsistencias en la información financiera y riesgos en el cumplimiento de las obligaciones legales.

El Consorcio Agua para Gamboa constituye un caso relevante, en el cual se evidencian debilidades en la coordinación de procesos, en la consolidación contable y en la gestión fiscal. Estas situaciones afectan la eficiencia operativa del proyecto y aumentan el riesgo de contingencias legales y financieras.

En este contexto, la presente investigación tiene como propósito diseñar una propuesta de mejora basada en el control interno y la estandarización de procesos, con el fin de optimizar la gestión del consorcio, mejorar la calidad de la información y garantizar el cumplimiento normativo.

Asimismo, se busca aportar un modelo replicable que pueda ser aplicado en otros consorcios dentro del ámbito de la contratación pública en Panamá.

1. Capítulo I Aspectos Generales

1.1. Descripción y planteamiento del problema

La República de Panamá ha experimentado un crecimiento sostenido en la inversión en infraestructura pública, particularmente en el sector hídrico, donde el acceso al agua potable constituye una prioridad nacional. En este contexto, instituciones como el Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales (IDAAN) han promovido la ejecución de proyectos de gran envergadura mediante la participación de consorcios empresariales.

Los consorcios, como asociaciones temporales de empresas, permiten cumplir con los requisitos técnicos, financieros y operativos exigidos en los procesos de contratación pública. Sin embargo, la normativa vigente no establece lineamientos claros sobre la gestión interna de estas estructuras, lo que genera vacíos en la organización, coordinación y control de las actividades.

En el caso del Consorcio Agua para Gamboa, se evidencian deficiencias en la gestión administrativa, contable y fiscal, tales como la ausencia de un manual de funciones, la falta de estandarización de procesos, inconsistencias en la información financiera y debilidades en el cumplimiento de obligaciones tributarias.

Estas problemáticas generan impactos negativos en la eficiencia operativa, incrementan los costos y exponen al consorcio a riesgos legales y sanciones económicas.

1.2. Pregunta general

¿De qué manera la elaboración de una propuesta puede optimizar la gestión administrativa, contable y fiscal del Consorcio Agua para Gamboa mediante la implementación de un modelo basado en el control interno y la estandarización de procesos?

1.3. Preguntas específicas

¿Cuáles son las principales deficiencias en el control interno del consorcio?

¿Cómo afectan los sistemas contables actuales la transparencia financiera?

¿Qué medidas deben implementarse para mejorar el cumplimiento fiscal?

1.4. Objetivos Generales y Específicos

El presente apartado establece la hoja de ruta del proyecto, definiendo el propósito central de la intervención y las metas específicas necesarias para transformar la gestión administrativa, contable y fiscal del Consorcio Agua para Gamboa. Estos objetivos buscan no solo resolver las deficiencias operativas actuales, sino también garantizar un modelo de transparencia y cumplimiento normativo que asegure la sostenibilidad del proyecto."

A continuación, puedes colocar los objetivos que redactamos anteriormente:

1.4.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora integral para la gestión administrativa, contable y fiscal del Consorcio Agua para Gamboa, fundamentada en estándares internacionales de control interno y la normativa legal panameña, con el fin de optimizar la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento normativo.

1.4.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de los procesos operativos y de control para identificar debilidades en la estructura de mando, segregación de funciones y supervisión.

Identificar las brechas de cumplimiento fiscal y los riesgos de sanciones ante la Dirección General de Ingresos (DGI) y la Caja de Seguro Social.

Elaborar un Manual de Organización y Funciones (MOF) que defina claramente las responsabilidades, niveles de autoridad y relaciones jerárquicas entre las empresas socias para eliminar la duplicidad de tareas.

Establecer políticas contables comunes y un catálogo de cuentas único alineado con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF 11) para garantizar la transparencia y la consolidación eficiente de la información.

1.5. Delimitación del estudio

La presente investigación se delimita geográficamente al Consorcio Agua para Gamboa, ubicado en la República de Panamá. En cuanto al alcance temporal, el estudio se desarrolla durante el año 2026, considerando la situación actual del consorcio en ese periodo.

Desde el punto de vista temático, la investigación se centra en el análisis y mejora de la gestión administrativa, contable y fiscal, excluyendo aspectos técnicos de ingeniería o ejecución física de la obra.

1.6. Justificación

La presente investigación tiene relevancia técnica, legal, económica y social. Desde el punto de vista técnico, propone la estandarización de procesos para mejorar la eficiencia operativa. En el ámbito legal, contribuye al cumplimiento de la normativa vigente. En términos económicos, permite optimizar el uso de los recursos y reducir costos. Desde una perspectiva social, garantiza la ejecución oportuna de una obra de impacto comunitario.

Asimismo, la investigación aporta un modelo replicable que puede ser aplicado en otros consorcios, contribuyendo al desarrollo del conocimiento en el área de control de gestión.

1.7. Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación se presentaron limitaciones relacionadas con el acceso a información interna del consorcio, lo que restringe la profundidad del análisis en algunos procesos específicos. Asimismo, el tiempo disponible para la recolección de datos limitó la posibilidad de realizar un seguimiento longitudinal de las variables estudiadas.

2. Capítulo II Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

El estudio de la gestión administrativa, contable y fiscal en consorcios ha sido abordado por diversos autores, especialmente en contextos de contratación pública, donde la complejidad operativa y la responsabilidad compartida exigen estructuras organizativas sólidas y sistemas de control eficientes.

A nivel internacional, investigaciones sobre gestión de proyectos y asociaciones empresariales han evidenciado que la falta de integración entre los participantes de un consorcio constituye una de las principales causas de ineficiencia operativa. Según estudios del Project Management Institute (PMI), los proyectos ejecutados bajo esquemas colaborativos presentan mayores riesgos cuando no existen mecanismos claros de control interno, comunicación y estandarización de procesos.

En el ámbito latinoamericano, diversas investigaciones han analizado la problemática de los consorcios en obras públicas, destacando que la ausencia de lineamientos específicos para su administración interna genera debilidades en la rendición de cuentas, inconsistencias en la información financiera y riesgos en el cumplimiento de obligaciones fiscales. Estos estudios coinciden en la necesidad de implementar modelos de gestión basados en el control interno y en la armonización de criterios contables entre las empresas participantes.

En el contexto panameño, aunque la Ley 22 de 2006 regula la contratación pública y permite la participación de consorcios, no establece directrices detalladas sobre su funcionamiento interno. Esta situación ha sido señalada como una limitante en diversos análisis técnicos, donde se concluye que los consorcios operan, en muchos casos, sin estructuras organizativas formales ni procedimientos estandarizados.

En consecuencia, los antecedentes revisados evidencian una brecha entre la regulación legal de los consorcios y la gestión operativa de los mismos, lo que justifica la necesidad de desarrollar propuestas de mejora que fortalezcan su administración, control interno y cumplimiento normativo.

2.2. Marco Teórico

El presente marco teórico constituye la base conceptual que sustenta la investigación, permitiendo analizar de manera estructurada los elementos que intervienen en la gestión administrativa, contable y fiscal de los consorcios. A través de este apartado se integran teorías, modelos y enfoques que explican la importancia del control interno, la estandarización de procesos y la aplicación de normas contables internacionales en contextos organizacionales complejos (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2018).

En este sentido, se abordan conceptos fundamentales como el control interno bajo el modelo COSO, el cual establece principios orientados a garantizar la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento normativo (COSO, 2013). Asimismo, se incorpora el enfoque de gestión administrativa por procesos, el cual promueve la optimización de las actividades organizacionales mediante la identificación, documentación y mejora continua de los procedimientos (PMI, 2021).

En el contexto del Consorcio Agua para Gamboa, la aplicación del modelo COSO resulta fundamental para fortalecer el control interno, mejorar la supervisión de procesos y reducir los riesgos operativos, contables y fiscales identificados en la investigación.

De igual manera, se analiza la normativa contable aplicable a acuerdos conjuntos, específicamente la NIIF 11, la cual regula el reconocimiento y presentación de la participación de las entidades en consorcios, exigiendo coherencia en los criterios contables y transparencia en

la información financiera (IFRS Foundation, 2018). Este aspecto resulta fundamental en estructuras donde participan múltiples entidades con diferentes prácticas contables.

En el contexto del Consorcio Agua para Gamboa, la aplicación de la NIIF 11 es clave para garantizar la correcta integración de la información financiera y asegurar la transparencia en los registros contables del consorcio.

Por otra parte, se consideran los modelos de gestión aplicados a consorcios, los cuales enfatizan la necesidad de coordinación interorganizacional, definición clara de responsabilidades y establecimiento de sistemas de control interno robustos. Diversos estudios han demostrado que la ausencia de estos elementos genera ineficiencias operativas y aumenta el riesgo de errores financieros y fiscales (Estupiñán, 2015).

En el Consorcio Agua para Gamboa, la adecuada gestión de riesgos permitiría anticipar contingencias administrativas, contables y fiscales, fortaleciendo la toma de decisiones y la sostenibilidad del proyecto.

Asimismo, el desarrollo de este marco teórico no solo busca describir conceptos, sino también relacionarlos entre sí, evidenciando cómo la ausencia de controles adecuados, la falta de integración contable y la inexistencia de una gestión estructurada inciden directamente en la eficiencia operativa y en el cumplimiento normativo de las organizaciones.

De esta manera, el marco teórico se convierte en un eje fundamental que conecta el diagnóstico del problema con la propuesta de solución, garantizando coherencia metodológica y rigor académico en el desarrollo de la investigación.

2.3. Definición de términos

Para efectos de la presente investigación, se establecen las siguientes definiciones:

Consortio: asociación temporal de empresas que se unen para ejecutar un proyecto específico.

Control interno: conjunto de políticas y procedimientos destinados a garantizar la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo.

NIIF 11: norma que regula los acuerdos conjuntos.

ITBMS: impuesto a la transferencia de bienes corporales muebles y la prestación de servicios.

Gestión fiscal: administración de las obligaciones tributarias de una organización.

2.4. Marco legal

El marco legal aplicable a los consorcios en Panamá está conformado principalmente por la Ley 22 de 2006 de Contrataciones Públicas, la cual regula la participación de empresas en proyectos estatales bajo la figura de consorcio, estableciendo la responsabilidad solidaria entre sus miembros.

De la misma manera, el Código Fiscal establece las obligaciones tributarias que deben cumplir las empresas, incluyendo el pago del ITBMS, retenciones y declaraciones fiscales ante la Dirección General de Ingresos.

Adicionalmente, las normas de la Caja de Seguro Social regulan el cumplimiento de las obligaciones laborales y de seguridad social, las cuales son fundamentales en proyectos de infraestructura.

El cumplimiento de este marco legal es esencial para evitar sanciones y garantizar la correcta ejecución de los proyectos.

3. Capítulo III Marco Metodológico

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación se enmarca en un tipo de investigación propositiva, ya que no se limita únicamente a describir o analizar una problemática existente, sino que tiene como finalidad diseñar una solución estructurada orientada a mejorar la gestión administrativa, contable y fiscal del Consorcio Agua para Gamboa.

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2018), la investigación propositiva se caracteriza por la formulación de alternativas de solución fundamentadas en el análisis de una realidad específica, lo cual resulta pertinente en contextos organizacionales donde se requiere intervenir directamente sobre procesos y estructuras deficientes.

De la misma manera, el estudio adopta un enfoque mixto (cualitativo—cuantitativo). El componente cualitativo permite analizar aspectos relacionados con la estructura organizacional, la cultura administrativa y las relaciones entre las empresas que conforman el consorcio. Por su parte, el componente cuantitativo facilita la medición de indicadores asociados a la eficiencia operativa, tales como tiempos de respuesta, errores contables y cumplimiento fiscal.

Este enfoque combinado permite obtener una visión integral del problema, garantizando un análisis más completo y una propuesta de mejora mejor fundamentada.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables objeto de estudio, sino que se observan tal como ocurren en su contexto natural. En este sentido, se analizan los procesos administrativos, contables y fiscales del consorcio sin intervenir directamente en su funcionamiento durante la fase de diagnóstico.

Adicionalmente, el estudio presenta un carácter descriptivo–propositivo, debido a que, en una primera fase, se describen las condiciones actuales de la gestión del consorcio, identificando sus principales debilidades y riesgos; y en una segunda fase, se plantea una propuesta de mejora orientada a corregir dichas deficiencias.

Este tipo de diseño resulta adecuado para investigaciones aplicadas, donde el objetivo principal es generar soluciones prácticas a problemáticas reales dentro de organizaciones específicas.

3.3. Definición operacional de la variable de estudio

La presente investigación se sustenta en una hipótesis que establece una relación causal entre la implementación de una propuesta de mejora integral y la eficiencia en la gestión del consorcio.

En este sentido, se identifican las siguientes variables:

Variable independiente: propuesta de mejora integral basada en la estandarización de procesos y el fortalecimiento del control interno.

Variable dependiente: eficiencia en la gestión administrativa, contable y fiscal del Consorcio Agua para Gamboa.

La operacionalización de estas variables permite traducir conceptos teóricos en elementos medibles, facilitando su análisis y evaluación dentro del contexto de la investigación.

Tabla de Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Independiente: Propuesta de mejora	Administrativa	• Nivel de implementación del Manual de Organización y Funciones (MOF) • Existencia de diagramas de flujo para procesos clave.
	Contable	• Unificación del catálogo de cuentas bajo NIIF • Frecuencia de conciliaciones financieras entre socios.
	Fiscal	• Disponibilidad de un calendario tributario actualizado.

Variable	Dimensiones	Indicadores
		• Aplicación de auditorías fiscales preventivas.
Dependiente: Eficiencia en la gestión	Operativa	• Reducción en el tiempo de procesamiento de órdenes de compra y pagos. • Disminución de la duplicidad de funciones.
	Financiera	• Precisión en la consolidación de estados financieros. • Margen de rentabilidad del proyecto.

Variable	Dimensiones	Indicadores
	Legal/Tributaria	• Porcentaje de declaraciones presentadas sin errores u omisiones. • Ausencia o reducción de multas aplicadas por la DGI.

3.4. Población y muestra

La población objeto de estudio está conformada por el personal administrativo, contable y operativo del Consorcio Agua para Gamboa, quienes participan directamente en los procesos de gestión objeto de análisis.

Dado el tamaño reducido de la población, se optó por aplicar un censo, considerando la totalidad de los 15 colaboradores vinculados a las áreas clave del consorcio. Esta decisión permite obtener información completa y representativa, eliminando el margen de error asociado al muestreo.

Dentro de esta población se incluyen los principales actores en la toma de decisiones, tales como el Gerente de Proyecto, el Contador General y el Jefe de Compras, lo cual garantiza la relevancia y validez de la información recopilada.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Para la recolección de información se emplearon las siguientes técnicas:

- Observación directa. Permitió analizar los procesos operativos y administrativos en su contexto real, identificando deficiencias en la ejecución de actividades.
- Entrevistas. Se aplicaron a personal clave del consorcio, con el objetivo de obtener información cualitativa sobre la gestión interna, percepción de riesgos y dificultades operativas.
- Revisión documental. Consistió en el análisis de documentos contables, registros administrativos y reportes fiscales, con el fin de evaluar la consistencia de la información y el cumplimiento normativo.

Instrumentos

Para la aplicación de las técnicas mencionadas se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Guía de entrevista estructurada
- Lista de verificación de procesos
- Formatos de análisis documental

Estos instrumentos fueron diseñados de acuerdo con los objetivos de la investigación, garantizando la recolección de información relevante y confiable.

3.6. Validez del instrumento

La validez de los instrumentos utilizados en la investigación se garantizó mediante el juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los mismos con relación a los objetivos del estudio.

Este proceso permitió realizar ajustes necesarios antes de su aplicación, asegurando que los instrumentos midieran de manera adecuada las variables de interés y contribuyeran a la obtención de resultados válidos.

3.7. Técnica de análisis de datos

El análisis de los datos se realizó mediante un enfoque mixto:

Análisis cualitativo. Se interpretaron las respuestas obtenidas en las entrevistas y los hallazgos de la observación, identificando patrones, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión del consorcio.

Análisis cuantitativo. Se evaluaron indicadores relacionados con la eficiencia operativa, tales como tiempos de respuesta, frecuencia de errores contables y nivel de cumplimiento fiscal.

La integración de ambos tipos de análisis permitió obtener conclusiones sólidas y fundamentadas, sirviendo como base para el diseño de la propuesta de mejora planteada en el capítulo siguiente.

Con base en la metodología descrita, en el siguiente capítulo se presentan los resultados obtenidos del análisis realizado, los cuales permitirán identificar las principales debilidades del consorcio.

4. Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos descritos en el capítulo anterior.

El análisis se centra en la evaluación de la gestión administrativa, contable y fiscal del Consorcio Agua para Gamboa, con el objetivo de identificar las principales debilidades, riesgos y oportunidades de mejora.

Los resultados se presentan de manera estructurada, agrupados en tres dimensiones fundamentales: administrativa, contable y fiscal, en correspondencia con las variables definidas en la investigación. Este enfoque permite analizar de forma integral la problemática del consorcio, evidenciando la interrelación existente entre los diferentes procesos organizacionales.

4.1. Resultados del análisis administrativo

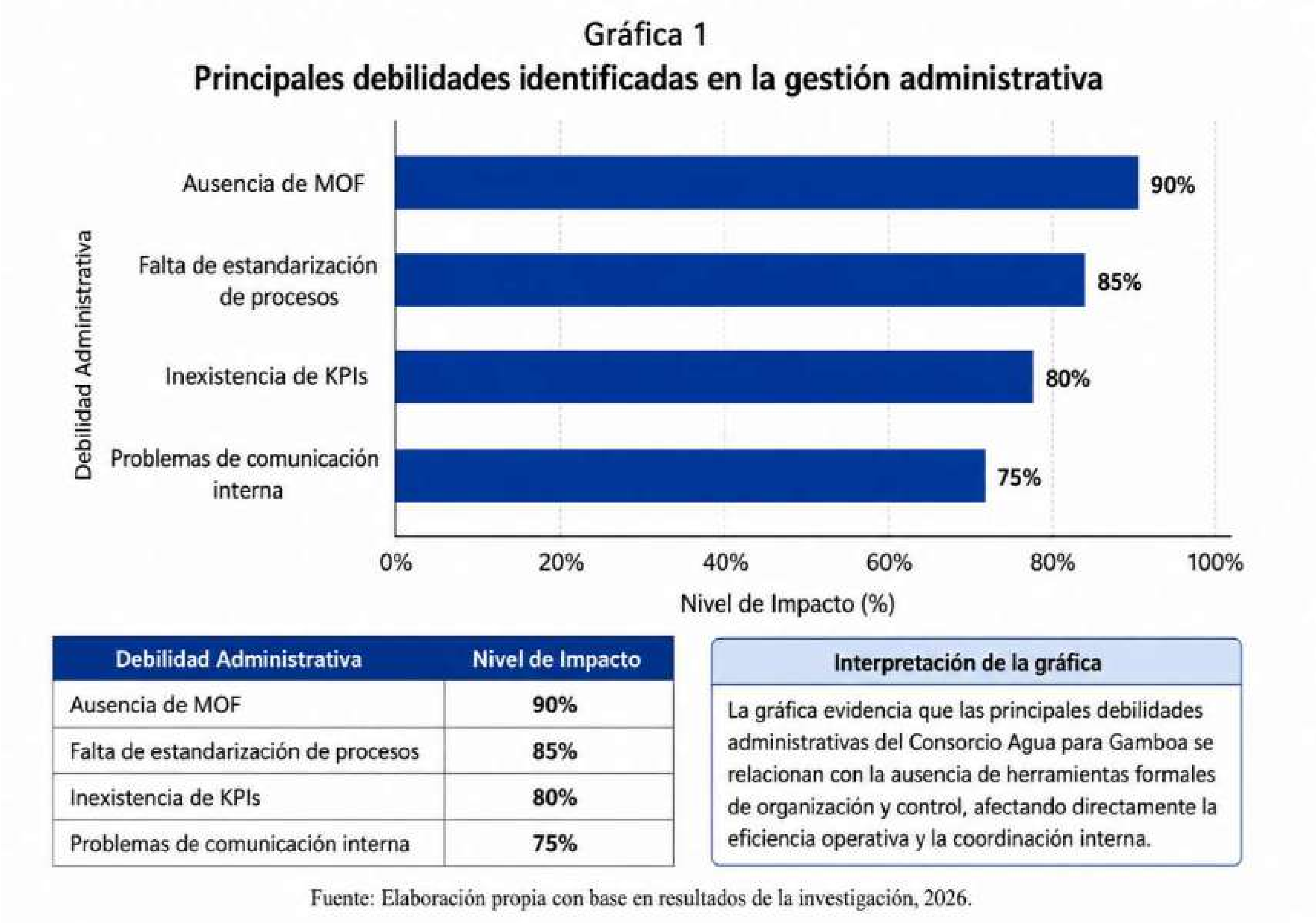
El análisis de la gestión administrativa del Consorcio Agua para Gamboa permitió identificar diversas debilidades estructurales que afectan la eficiencia operativa del proyecto.

En primer lugar, se evidenció la ausencia de un Manual de Organización y Funciones (MOF), lo cual genera ambigüedad en la asignación de responsabilidades y dificulta la delimitación de funciones entre el personal. Esta situación propicia la duplicidad de tareas y la falta de control en la ejecución de los procesos.

Asimismo, se observó que los procedimientos administrativos no se encuentran documentados ni estandarizados, lo que ocasiona variaciones en la forma en que se ejecutan las actividades, dependiendo del criterio individual de cada colaborador. Esta falta de uniformidad afecta la calidad de los procesos y limita la capacidad de supervisión.

Otro hallazgo relevante es la inexistencia de indicadores de gestión (KPIs), lo que impide medir el desempeño de las áreas administrativas y evaluar la eficiencia en el uso de los recursos. La ausencia de métricas dificulta la toma de decisiones basada en datos.

Adicionalmente, se identificaron debilidades en la comunicación interna entre las empresas que conforman el consorcio, lo cual genera retrasos en la aprobación de procesos y afecta la coordinación de las actividades.



4.2. Resultados del análisis contable

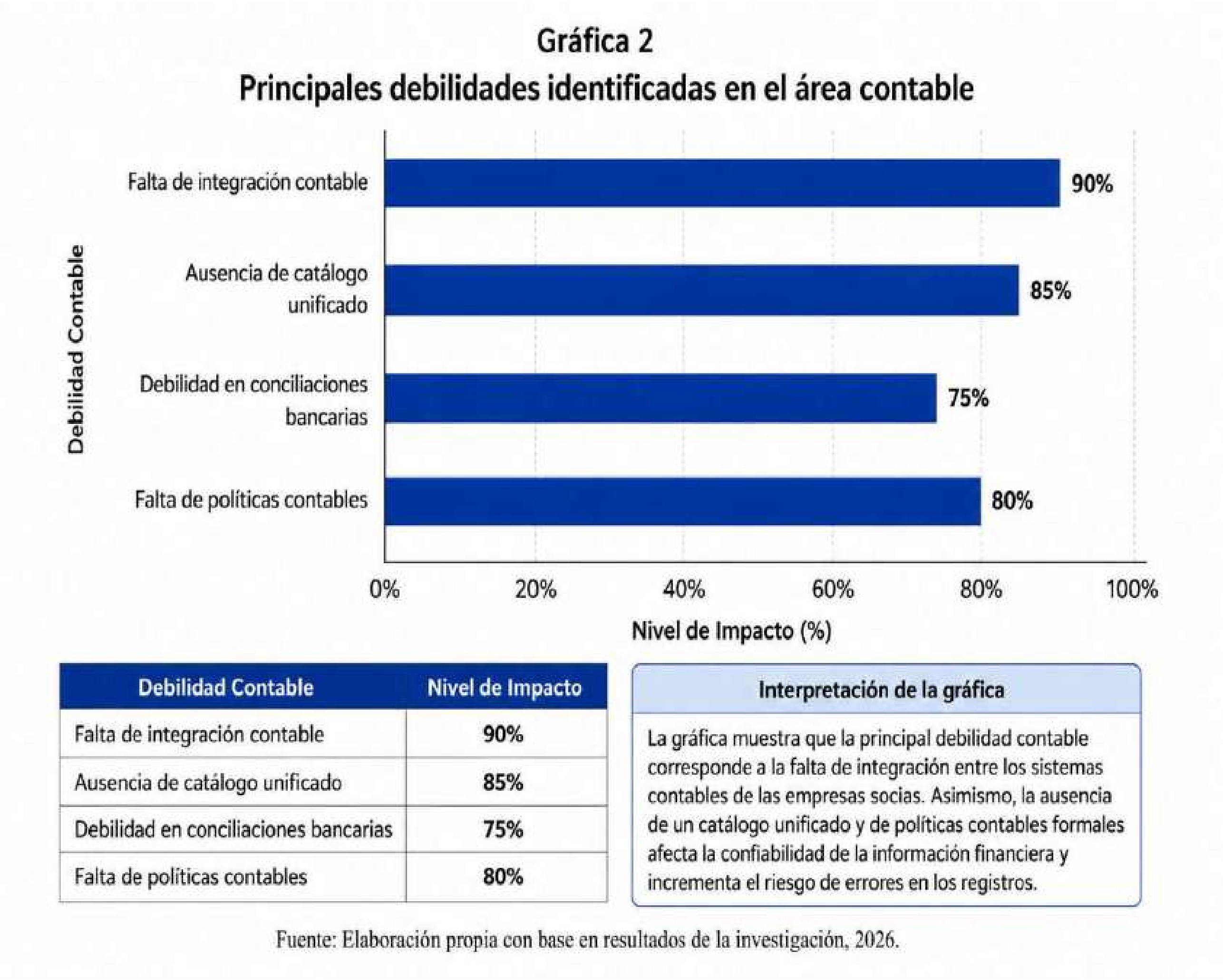
En el ámbito contable, los resultados evidencian una falta de integración entre los sistemas utilizados por las empresas socias, lo que dificulta la consolidación de la información financiera del consorcio.

Cada empresa participante aplica criterios contables propios, lo que genera inconsistencias en los registros y limita la comparabilidad de la información. Esta situación afecta la confiabilidad de los estados financieros y reduce su utilidad para la toma de decisiones.

Se identificó también la ausencia de un catálogo de cuentas unificado, lo cual obliga a realizar ajustes manuales para consolidar la información, incrementando el riesgo de errores y retrasos en la generación de reportes.

Con relación a los controles contables, se observó que las conciliaciones bancarias no se realizan con la frecuencia adecuada, lo que limita la capacidad de detectar inconsistencias en los movimientos financieros de manera oportuna.

También, se evidenció que no existen políticas contables formalmente establecidas, lo que genera criterios dispares en el reconocimiento de ingresos, costos y gastos.



4.3. Resultados del análisis fiscal

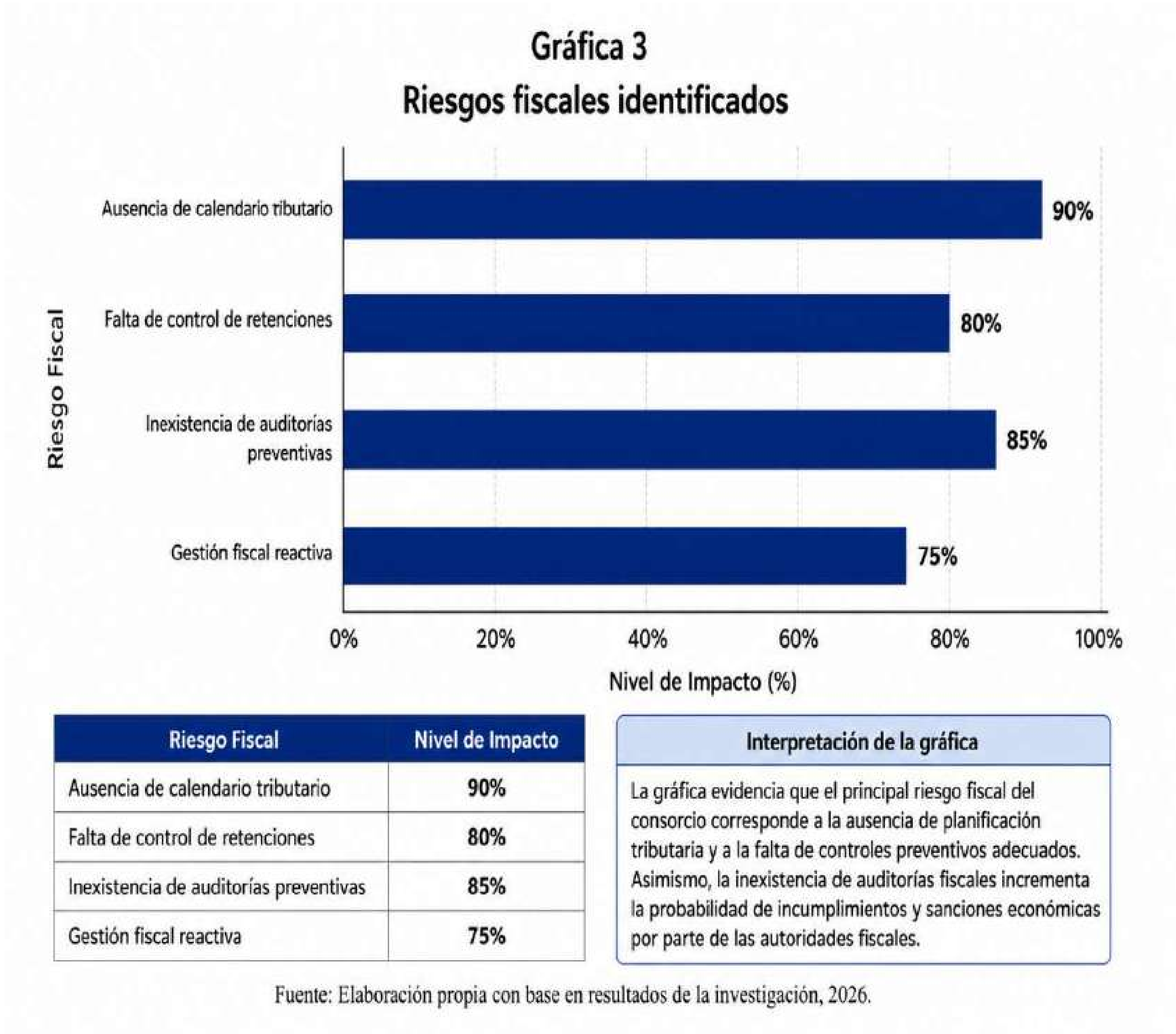
El análisis del componente fiscal permitió identificar riesgos significativos asociados al cumplimiento de las obligaciones tributarias del consorcio.

Se evidenció la ausencia de un calendario tributario estructurado, lo que incrementa la probabilidad de omisiones o retrasos en la presentación de declaraciones fiscales. Esta situación expone al consorcio a posibles sanciones económicas por parte de la Dirección General de Ingresos.

Adicionalmente, se detectó la falta de procedimientos formales para la verificación de retenciones aplicadas a proveedores, lo que podría generar contingencias fiscales en caso de errores en la aplicación de la normativa vigente.

Otro hallazgo relevante es la inexistencia de auditorías fiscales preventivas, lo que limita la capacidad del consorcio para identificar y corregir errores antes de ser detectados por las autoridades.

También, se observó que la gestión fiscal se realiza de manera reactiva, en lugar de preventiva, lo que reduce la eficiencia en el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

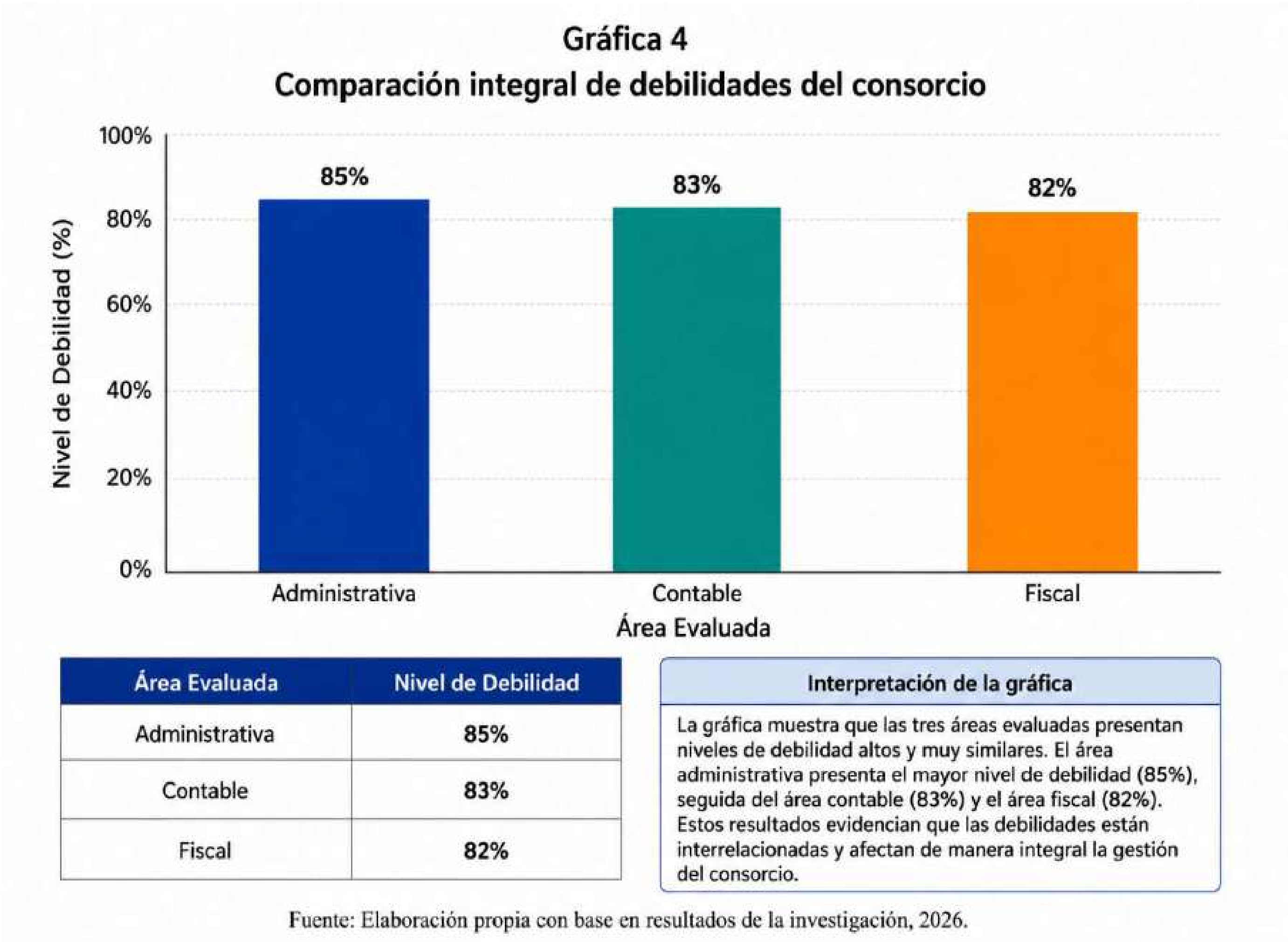


4.4. Análisis integral de resultados

El análisis conjunto de los resultados obtenidos evidencia que las debilidades identificadas en los ámbitos administrativo, contable y fiscal no se presentan de manera aislada, sino que están interrelacionadas y responden a una problemática estructural común: la ausencia de un sistema integrado de gestión basado en el control interno y la estandarización de procesos.

La falta de una estructura organizativa formal incide directamente en la desorganización de los procesos contables y en la debilidad de los controles fiscales. A su vez, la inexistencia de políticas contables y procedimientos estandarizados afecta la calidad de la información financiera, lo que dificulta el cumplimiento adecuado de las obligaciones tributarias.

Este escenario genera un círculo de ineficiencia operativa, donde la falta de control en un área impacta negativamente en las demás, incrementando los riesgos legales, financieros y administrativos del consorcio.



4.5. Síntesis de hallazgos

A partir del análisis realizado, se resumen los principales hallazgos de la investigación:

- Ausencia de un Manual de Organización y Funciones (MOF)
- Falta de estandarización de procesos administrativos
- Inexistencia de indicadores de gestión
- Falta de integración de sistemas contables
- Ausencia de un catálogo de cuentas unificado

- Debilidad en los controles contables
- Falta de planificación fiscal
- Riesgo de incumplimiento de obligaciones tributarias.

Estos hallazgos constituyen la base para el diseño de la propuesta de mejora integral presentada en el capítulo siguiente.

Los resultados obtenidos permiten validar la hipótesis planteada, evidenciando que la ausencia de un sistema estructurado de control interno y la falta de estandarización de procesos afectan negativamente la eficiencia administrativa, contable y fiscal del Consorcio Agua para Gamboa. Estos hallazgos justifican la implementación de la propuesta de mejora integral presentada en el siguiente capítulo.

A partir de los resultados obtenidos, se plantea en el siguiente capítulo una propuesta de mejora integral orientada a optimizar la gestión del consorcio.

Los resultados obtenidos permiten validar la hipótesis planteada en la investigación, evidenciando que la ausencia de un sistema estructurado de control interno y la falta de estandarización de procesos afectan negativamente la eficiencia administrativa, contable y fiscal del Consorcio Agua para Gamboa. En este sentido, se justifica la implementación de la propuesta de mejora integral presentada en el capítulo siguiente.

5. Capítulo V: Propuesta

Propuesta de Mejora Integral para la Gestión Administrativa, Contable y Fiscal del Consorcio Agua para Gamboa

5.1. Presentación de la propuesta

La presente propuesta de intervención tiene como finalidad diseñar un modelo integral que permita optimizar la gestión administrativa, contable y fiscal del Consorcio Agua para Gamboa, a partir de los hallazgos identificados en el capítulo anterior.

La propuesta se fundamenta en la implementación de un sistema estructurado basado en el control interno, la estandarización de procesos y la armonización de criterios contables y fiscales, con el objetivo de corregir las deficiencias detectadas y fortalecer la eficiencia operativa del consorcio.

Este modelo busca transformar la gestión actual, caracterizada por prácticas aisladas y reactivas, en un sistema integrado, preventivo y orientado a resultados, alineado con estándares internacionales y con la normativa vigente en la República de Panamá.

5.2. Objetivo de la propuesta

Diseñar e implementar un modelo de gestión integral que permita mejorar la eficiencia administrativa, la confiabilidad de la información contable y el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales del Consorcio Agua para Gamboa.

5.3. Fundamentación de la propuesta

La propuesta se sustenta en el modelo de control interno COSO (COSO, 2013), el cual establece que una organización eficiente debe contar con procesos definidos, mecanismos de control y sistemas de supervisión adecuados.

Además, se fundamenta en la normativa contable internacional, específicamente en la NIIF 11, la cual exige la correcta integración de la información financiera en acuerdos conjuntos, garantizando transparencia y uniformidad en los registros contables (IFRS Foundation, 2018).

Desde el punto de vista administrativo, la propuesta adopta el enfoque de gestión por procesos, el cual permite mejorar la eficiencia organizacional mediante la estandarización de actividades y la definición clara de responsabilidades (PMI, 2021).

En el ámbito fiscal, se fundamenta en el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Código Fiscal panameño y en las regulaciones de la Dirección General de Ingresos (DGI), promoviendo una gestión preventiva que reduzca riesgos de sanciones.

5.4. Estructura del modelo de mejora integral

El modelo propuesto se compone de tres ejes fundamentales:

- Componente administrativo
- Componente contable
- Componente fiscal

Estos componentes se encuentran interrelacionados y buscan abordar de manera integral las debilidades identificadas en el consorcio.

5.5. Componente administrativo. Reingeniería organizacional

El componente administrativo tiene como objetivo fortalecer la estructura organizativa del consorcio mediante la definición clara de funciones, la estandarización de procesos y la implementación de herramientas de gestión.

Acciones propuestas:

- Elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF)

Se establecerán responsabilidades, niveles de autoridad y relaciones jerárquicas, eliminando la ambigüedad en la asignación de tareas.

- Estandarización de procesos (workflow)

Se diseñarán flujos de trabajo documentados para los procesos clave, incluyendo compras, pagos y aprobación de gastos.

- Implementación de indicadores de gestión (KPIs)

Se establecerán métricas como tiempo de aprobación de pagos, eficiencia en compras y cumplimiento de cronogramas.

- Mejora de la comunicación organizacional:

Se implementarán canales formales de comunicación y herramientas digitales compartidas.

5.6. Componente contable: Unificación y control financiero

Este componente busca garantizar la confiabilidad y uniformidad de la información financiera del consorcio.

Acciones propuestas:

- Diseño de un catálogo de cuentas unificado:

Alineado con la NIIF 11, permitiendo la consolidación eficiente de la información.

- Establecimiento de políticas contables comunes:

Definición de criterios para el reconocimiento de ingresos, costos y gastos.

- Implementación de conciliaciones periódicas:

Conciliaciones bancarias semanales para asegurar el control del flujo de efectivo.

- Integración de sistemas contables:

Uso de herramientas que permitan la centralización de la información financiera.

5.7. Componente fiscal: Cumplimiento y control tributario

Este componente tiene como finalidad reducir riesgos fiscales y garantizar el cumplimiento normativo.

Acciones propuestas:

- Diseño de un calendario tributario:

Incluye obligaciones mensuales y anuales ante la DGI.

- Implementación de auditorías fiscales preventivas:

Revisión periódica de declaraciones y retenciones.

- Control de retenciones a proveedores:

Verificación del cumplimiento fiscal de terceros.

- Planificación fiscal:

Aprovechamiento de créditos fiscales y optimización de recursos.

5.8. Implementación del modelo

La implementación se desarrollará en cuatro fases:

- Diagnóstico de brechas
- Diseño y socialización
- Ejecución operativa
- Evaluación y control

Este enfoque gradual permite minimizar la resistencia al cambio y asegurar la adopción efectiva del modelo.

5.9. Cronograma de implementación

El proceso de implementación se ha estructurado en cuatro fases críticas distribuidas en un periodo de seis meses, asegurando una transición gradual y sostenible:

Fases y Actividades	M s 1	Me s 2	Me s 3	Me s 4	Me s 5	Me s 6
Fase 1: Diagnóstico Integral						
Levantamiento de procesos administrativos y contables.	X					
Identificación de brechas fiscales y riesgos de sanción.		X				
Fase 2: Diseño de Instrumentos de Control						
Elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF)			X			
Diseño del catálogo de cuentas unificado y políticas NIIF			X	X		
Estructuración del calendario tributario detallado				X		
Fase 3: Ejecución y Despliegue Operativo						

Fases y Actividades	M s 1	Me s 2	Me s 3	Me s 4	Me s 5	Me s 6
Capacitación del personal administrativo y contable					X	
Puesta en marcha de herramientas tecnológicas					X	
Fase 4: Seguimiento y Evaluación						
Medición de indicadores de desempeño (KPIs)						X
Ajustes y entrega final del modelo de gestión						X

5.10. Evaluación y sostenibilidad

El modelo propuesto incorpora mecanismos de seguimiento y evaluación continua, tales como:

- Monitoreo de indicadores de desempeño
- Auditorías internas periódicas
- Revisión de cumplimiento fiscal

De igual manera, se propone la creación de un comité de control interno, encargado de garantizar la sostenibilidad del modelo y su adaptación a cambios normativos.

5.11. Impacto esperado

La implementación del modelo permitirá:

- Reducción de errores administrativos y contables
- Mejora en la eficiencia operativa
- Cumplimiento oportuno de obligaciones fiscales
- Disminución de riesgos legales
- Mayor transparencia en la gestión

Se estima que, en un periodo de seis meses, el consorcio logrará una mejora significativa en su desempeño operativo y financiero.

5.12. Beneficios esperados de la propuesta para el Consorcio Agua para Gamboa

La implementación del modelo de mejora integral generará beneficios significativos para el Consorcio Agua para Gamboa, tanto en el ámbito administrativo como en los componentes contables y fiscales.

Desde el punto de vista administrativo, la propuesta permitirá fortalecer la estructura organizacional mediante la definición clara de funciones, responsabilidades y procesos internos, mejorando la coordinación entre las empresas que conforman el consorcio y reduciendo la duplicidad de tareas.

En el área contable, la unificación de criterios y la integración de la información financiera contribuirán a incrementar la confiabilidad de los estados financieros, facilitando la toma de decisiones gerenciales y reduciendo el riesgo de errores en los registros contables.

En el ámbito fiscal, la implementación de controles preventivos y herramientas de planificación tributaria permitirá disminuir riesgos de incumplimiento, evitando sanciones económicas y fortaleciendo el cumplimiento oportuno de las obligaciones ante la Dirección General de Ingresos (DGI).

También, la propuesta permitirá optimizar el uso de los recursos operativos y financieros del consorcio, incrementando la eficiencia de los procesos y fortaleciendo el sistema de control interno.

Entre los principales beneficios esperados se destacan:

- Fortalecimiento del control interno organizacional.
- Mayor claridad en funciones y responsabilidades.
- Reducción de errores administrativos y contables.
- Mejora en la confiabilidad de la información financiera.
- Optimización de procesos operativos.
- Disminución de riesgos fiscales y tributarios.
- Cumplimiento oportuno de obligaciones ante la DGI.
- Mejor capacidad para la toma de decisiones gerenciales.
- Mayor eficiencia en la gestión del consorcio.
- Incremento en la transparencia y trazabilidad de los procesos.

Finalmente, la propuesta contribuirá a que el Consorcio Agua para Gamboa adopte un modelo de gestión más estructurado, preventivo y sostenible, alineado con buenas prácticas administrativas, contables y fiscales aplicables en la República de Panamá.

Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación permitió analizar de manera integral la gestión del Consorcio Agua para Gamboa, identificando las principales debilidades en los ámbitos administrativo, contable y fiscal. Estas deficiencias evidencian la necesidad de implementar un modelo de mejora que permita fortalecer la estructura organizativa y optimizar los procesos.

En el ámbito administrativo, se concluye que la falta de una estructura organizativa formal y de procedimientos estandarizados limita la eficiencia operativa del consorcio. La ausencia de un Manual de Organización y Funciones genera ambigüedad en la asignación de responsabilidades, lo que dificulta la coordinación de las actividades y la toma de decisiones.

En el ámbito contable, la inexistencia de un sistema unificado y de políticas contables comunes afecta la calidad de la información financiera, lo que limita su utilidad para la toma de decisiones. La falta de consistencia en los registros contables genera riesgos que pueden impactar negativamente en la gestión del proyecto.

En el ámbito fiscal, la ausencia de controles adecuados incrementa el riesgo de incumplimiento de las obligaciones tributarias, lo que puede derivar en sanciones económicas. La falta de planificación fiscal dificulta el cumplimiento oportuno de estas obligaciones.

A partir de estos hallazgos, se concluye que la implementación de un modelo de gestión basado en el control interno y la estandarización de procesos constituye una solución efectiva para abordar las problemáticas identificadas. Este modelo permite mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la calidad de la información y garantizar el cumplimiento normativo.

De esta manera, se sintetiza que la integración de los componentes administrativo, contable y fiscal en un solo modelo de gestión facilita la coordinación de las actividades y contribuye a una gestión más eficiente y transparente.

Desde una perspectiva práctica, la implementación del modelo propuesto generaría beneficios significativos para el consorcio, tales como la reducción de costos, la mejora en la eficiencia de los procesos y la disminución de riesgos legales y financieros. Además, contribuiría a fortalecer la confianza entre los socios y a mejorar la relación con las entidades públicas.

En términos generales, la investigación evidencia la importancia de fortalecer los sistemas de control interno en los consorcios, especialmente en el contexto de la contratación pública, donde la correcta gestión de los recursos es fundamental para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Finalmente, se concluye que la adopción de modelos de gestión estructurados no solo mejora el desempeño de los consorcios, sino que también contribuye al desarrollo de mejores prácticas en la administración de proyectos públicos, promoviendo la transparencia, la eficiencia y la sostenibilidad.

Bibliografía

Asamblea Nacional de Panamá. (2005). *Código Fiscal de la República de Panamá*. Gaceta Oficial.

Asamblea Nacional de Panamá. (2006). *Ley 22 de 27 de junio de 2006 que regula la Contratación Pública*. Gaceta Oficial.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. COSO.

Contraloría General de la República. (2020). *Normas de Control Interno Gubernamental*. Panamá.

Dirección General de Ingresos (DGI). (2022). *Manual de ITBMS en Panamá*. Panamá.

Estupiñán, R. (2015). *Control interno y fraudes: Análisis de informe COSO I, II y III*. (3.^a ed.). Ecoe Ediciones.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

International Financial Reporting Standards Foundation. (2018). *NIIF 11: Acuerdos conjuntos*. IFRS Foundation.

Project Management Institute (PMI). (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (7.^a ed.). PMI.

Warren, C., Reeve, J., & Duchac, J. (2017). *Contabilidad financiera*. (14.^a ed.). Cengage Learning.

CARTA DE APROBACIÓN DE REVISIÓN ORTOGRÁFICA

Señores

Vicerrectoría de Investigación y Postgrado

Programa de Maestría en Contabilidad

Universidad de Panamá

Ciudad

Yo **SONIA CHÉRIGO M.**, con cédula de identidad personal N°. 2-704-1950 asesor de redacción, ortografía y estilo del trabajo de grado, tesis, ensayo o práctica profesional, realizado por **Alexis Muñoz**, con cédula de identidad personal N°. 8-862-848 para optar por el título de: **MAESTRÍA EN CONTABILIDAD.**

Hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado evaluador que se designe.

En Panamá a los 08 días del mes de julio de 2026.

A handwritten signature in blue ink, reading "Sonia Chérigo M.", written over a horizontal line.

Firma del Asesor