

The logo for UAP (Universidad Agraria del Perú) consists of the letters 'UAP' in a bold, blocky, sans-serif font.

EN LA UAP  
TÚ ERES PARTE  
DEL CAMBIO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**“FORTALER DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA CONTABLE –  
ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES  
GERENCIALES DE LA EMPRESA MONTALVO INSTITUTE CORP. S.A.C.  
ATE – 2021”**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTADO POR:**

**ANGELA YADHIRA DE LA CRUZ JAUREGUI**

**ASESOR:**

**MBA. CPC. PABLO AMADO VÁSQUEZ ESPINOZA**

**LIMA, FEBRERO 2022**

## **DEDICATORIA:**

A mis padres, quienes muestran su interés y apoyo, brindándome sus conocimientos y deseos de superación, para llegar a ser una gran profesional y desenvolverme en el mercado laboral poniendo en práctica todos

**Angela De La Cruz**

### **AGRADECIMIENTO:**

A Dios, por darme la vida y mantenerme bien de salud, asimismo me ha dado la fuerza y la sabiduría para desarrollar este trabajo.

Del mismo modo, a mis padres, quienes me han apoyado durante este proceso de investigación.

Por último, agradezco al maestro, MBA. CPC. Pablo Vásquez E., quien me ha brindado sus conocimientos para concretar el trabajo de suficiencia.

**Angela De La Cruz**

## ÍNDICE

Portada .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Introducción .....	xii
Recomendación .....	xiii

### CAPITULO I

#### RESEÑA HISTORICA

##### Datos generales de la empresa

1.1 Historia de Montalvo Institute.....	15
1.2 Domicilio fiscal .....	18
1.3 Dirección de la sede a investigar .....	18
1.4 Misión.....	18
1.5 Visión .....	19
1.6 Valores institucionales .....	19
1.7 Objetivo general.....	19
1.8 Objetivos específicos .....	20
1.9 Reglamento interno.....	21
1.10 Estructura Organizacional.....	23
1.11 Manual de organizaciones y funciones .....	24

### CAPITULO II

#### MARCO TEÓRICO

##### Antecedentes de la investigación

2.1 Antecedentes de la investigación.....	28
2.2 Antecedentes Nacionales .....	30

**CAPITULO III**  
**MARCO CONCEPTUAL GENERAL**

**El control Interno**

3.1 Definición .....	32
3.2 Objetivos .....	33
3.2.1 Objetivos operacionales .....	33
3.2.2 Objetivos financieros .....	33
3.2.3 De cumplimiento.....	34
3.3 Importancia .....	34
3.4 Tipos .....	35
3.5 Fundamentos del control interno.....	37
3.5.1 Autocontrol.....	37
3.5.2 Autorregulación .....	37
3.5.3 Autogestión .....	37
3.6 Evaluación del control interno.....	38
3.6.1 Fuentes de Información para la Evaluación del Control Interno .....	38
3.7 Los componentes.....	39
3.8 Métodos de evaluación del control interno.....	41
3.8.1 La descripción.....	41
3.8.2 El cuestionario.....	41
3.8.3 Los flujogramas.....	42
3.9 Principios del Control Interno.....	43
3.10 Beneficios del control interno.....	43
3.11 Limitaciones.....	44
3.12 NIA 400: Evaluación de riesgo y control interno .....	44

**CAPITULO IV**  
**MARCO CONCEPTUAL ESPECÍFICO**

**La Toma de decisiones gerenciales**

4.1 Definición .....	46
4.2 Ciclo de toma de decisiones.....	47
4.3 Características .....	48
4.4 Problemas de decisión.....	48
4.5 Etapas.....	49
4.6 Importancia .....	51

4.7 El control interno y la toma de decisiones gerenciales.....	52
---	----

## **CAPITULO V**

### **CASO PRÁCTICO**

Fortalecer el control interno en el área contable - administrativa y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales de la empresa Montalvo Institute corp. S.A.C, en la sede de Ate.

5.1 Desarrollo .....	53
5.2 Datos de la empresa .....	53
5.3 Situación de la problemática .....	54
5.4 Aplicación práctica .....	55
5.5 Método del cuestionario para la evaluación del control interno.....	56
5.6 Cuestionario n°01 .....	57
5.6.1 Sugerencias de mejoras.....	58
5.7 Cuestionario n°02 .....	59
5.7.1 Sugerencias de mejora.....	61
5.8 Cuestionario n°03 .....	62
5.8.1 Sugerencias de mejora:.....	63
5.9 cuestionario n°04 .....	64
5.9.1 Sugerencias de mejora.....	65
5.10 Cuestionario n°05 .....	66
5.10.1 Sugerencia de mejora .....	67
5.11 Cuestionario n°06 .....	67
5.11.1 Sugerencias de mejora.....	68
CONCLUSIONES .....	69
RECOMENDACIONES.....	70
ANEXOS.....	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Los símbolos del flujograma.....	42
Tabla 2 Escala valorativa .....	56
Tabla 3 Ambiente de control .....	57
Tabla 4 Evaluación del riesgo .....	59
Tabla 5 Actividad de control.....	62
Tabla 6 Información y comunicación.....	64
Tabla 7 Supervisión .....	66
Tabla 8 Toma de decisiones gerenciales.....	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama.....	23
Figura 2 Tipos de riego.....	45
Figura 3 Ciclo de la Toma de decisión.....	47
Figura 4 Etapa de la toma de decisiones.....	49

## INTRODUCCIÓN

En el año 2020 el Perú, vivió uno de los panoramas más cruciales de toda de la época, debido a la llegada de la COVID – 19, esto fue una causante para que muchas empresas de distintos sectores pierdan la mayor parte de sus ganancias y otras se declaren en quiebra, debido a las medidas sanitarias que dictaron las autoridades del país.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe señala, que la COVID -19, perjudico de manera drástica a la economía del Perú, debido a que muchas empresas ya no generaban ingresos y no había producción, porque se cerraron sus puntos de venta (locales de comercialización), a causa de esto muchas ya no declaraban sus impuestos ante la SUNAT, ya que se declararon en bancarrota, no tenían solvencia, es decir, salieron definitivamente del mercado. (La Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020, pág. 21). El crecimiento económico de un país depende de la materia prima, mano de obra y el capital, y si estos son afectados por una crisis sanitaria, entre otras, el país entra en recesión.

“La pandemia por la (COVID-19) ha provocado una crisis sin precedentes en el ámbito de la educación, a consecuencia de esto muchas instituciones dieron el cierre masivo de sus actividades presenciales en más de 190 países con el fin de evitar la propagación del virus y mitigar su impacto.” Mencionado por la (UNESCO, 2020, pág. 21).

El entorno de los ejecutivos de las empresas gira en base a la toma de decisiones, supuesto a que afrontan situaciones cambiantes, para eso tienen en cuenta diversos factores que se evalúa, como costos, estrategias, oportunidades y riesgos, ya que son criterios importantes para el gerente. (Requejo & Sanchez, 2019, pág. 9)

A raíz de todo esto, la empresa Montalvo Institute CORP. S.A.C, posicionada en el mercado hasta el día de hoy como una empresa prestigiosa que brinda servicios de educación de estilismo, en esos meses su economía tuvo un impacto negativo, ya que se paralizaron todas sus actividades.

A pesar de la situación, a pocos meses la empresa tomó la decisión de trabajar de forma virtual, lo cual originó la recuperación de su rentabilidad y estabilidad en el mercado, de la misma manera el papel del control interno se vio omiso en las diferentes actividades, ya que esto podría provocar resultados negativos.

En este sentido, se ha visto por conveniente desarrollar el trabajo basado en la deficiencia del control interno en el área contable - administrativa en la sede de Ate, provenientes a la falta de cumplimiento de los objetivos establecidos, falta de supervisión continua y fallas humanas en la digitación de los documentos contables.

Si la institución no evalúa de forma oportuna la situación problemática, podría generar grandes pérdidas económicas, debido a la deficiencia del control interno, ya que el gerente seguirá recibiendo información errónea, que provocaría toma de desiciones equivocadas, afectando así a su patrimonio.

Mediante el trabajo de suficiencia profesional, se desea fortalecer el sistema de control interno en el área contable – administrativa de la empresa Montalvo Institute CORP. S.A.C., con la finalidad que el gerente tome decisiones efectivas en cuanto a la información financiera presentada.

La información financiera, son documentos contables de suma importancia, porque en ello se refleja la situación económica y financiera, que influye en la toma de decisiones futuras, buscando e identificando mejoras y oportunidades para el bien de la organización; es por eso que una toma de decisión va a depender de la información que se presenta. (Román, 2020).

Párr.1.

De esta manera el trabajo presentado propone los siguientes objetivos: Evaluar el control interno en el área contable – administrativa a través del instrumento del cuestionario, detectando así los niveles de riesgo y explicar las sugerencias de mejora para fortalecer el control interno en el área contable y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales.

Esta investigación desarrollada, se ha ordenado y estructurado de los siguientes capítulos; en el primer capítulo, contiene la reseña histórica de la institución, en el segundo capítulo se detallan los antecedentes de la investigación, el capítulo tercero, está referido al marco conceptual general y el cuarto capítulo, contiene el marco conceptual específico, el quinto capítulo, se formula un caso práctico, con un modelo relacionada al tema propuesto, asimismo se describen las medidas correctivas para fortalecer el Control Interno en el área contable y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales de la empresa Montalvo Institute Corp. S.A.C.

Del mismo modo, se brindan las conclusiones y recomendaciones para la institución, finalmente, se exponen las fuentes bibliográficas consultadas y los anexos de la investigación.

## **RESUMEN**

El presente trabajo se ha realizado con la finalidad de ayudar a la empresa Montalvo Institute Corp. S.A.C., brindando información para que fortalezca el control interno en el área contable – administrativa teniendo las sugerencias de mejora de acuerdo a las respuestas obtenidas de los colaboradores de dicha empresa.

Asimismo, esta medida permitirá que los colaboradores desempeñen un trabajo competente, acatando con las políticas establecidas por la empresa, de la misma manera los estados financieros preparados estén con toda la normativa y no presente hechos de presunta irregularidad, para que así la gerencia tome decisiones efectivas y obtengan mejores rendimientos económicos.

Fortalecer el Control Interno en el área contable de la empresa Montalvo institute, trae consigo beneficios en cuanto a la protección de los activos, identifica con rapidez los posibles riesgos, como fraudes o errores, mitiga los riesgos y da seguimiento a la misma, monitoreándolas.

El Control Interno juega un rol muy importante dentro de las organizaciones, puesto que ayuda a prevenir los riesgos en cuanto a las operaciones financieras y administrativas.

Asimismo, este trabajo de suficiencia, será de gran ayuda para que las demás empresas Fortalezcan el Control Interno para enfrentar los riesgos al que están expuestos el día al día, puesto que este sistema permitirá la evaluación y supervisión continua de todas las operaciones en las diferentes áreas para ver el desempeño del trabajador y sus resultados.

## **CAPITULO I**

### **RESEÑA HISTÓRICA**

#### **1.1 Historia de Montalvo Institute**

La empresa Montalvo Institute CORP. S.A.C, se funda bajo los principios del sr. Víctor Hugo Montalvo. Esta persona es de procedencia ancashino, pero en la etapa de su niñez, vivió en Barranca, allí inicia su vida de los negocios, primero, se dedicó a la venta de plásticos, e iba creciendo poco a poco.

Luego se le presenta la oportunidad de viajar a Lima, donde el negocio creció de manera rápida, ya que donde vivía en Magdalena, había bastante residentes que le ofrecían plásticos para que venda. Victor Hugo, se convirtió en uno de los mayoristas de plásticos en el mercado de dicho distrito

Este emprendedor, al transcurso de los años iba observando que la gente concurría mucho en la peluquería, es decir que llamo su atención que decidió apostar en el rubro del estilismo, sin tener conocimiento de este y alquilo un local en el mercado y puso su peluquería.

En el transcurso de los años, su negocio de peluquerías crecía de manera espontánea, tuvo éxitos, lo cual abrió un salón de belleza llamado por nombre Vito's, luego de un año la peluquería no daba para más y prefirió cerrar y continuar con lo suyo, los plásticos.

Victor Hugo, al querer renunciar, su esposa le dio ese ánimo que siga continuando con ese negocio del estilismo, es entonces que cambia su razón social por salón de belleza Montalvo.

El emprendedor en esa época al ver que el negocio no era rentable quiso cerrar, pero le llegó una oportunidad de viajar a Santiago de Chile, por su negocio de los plásticos, donde allí hubo una feria de belleza e ingreso y se dio cuenta que este era el rubro que lo apasionaba.

Asimismo, en el mercado de Magdalena empieza por renovar su salón de belleza, que la resultó efectivo, donde abre otro local con diseños modernos en Jesús María, de la misma manera se abrieron otros locales en Javier Prado, Los Olivos, entre otros.

El concepto de contratar estilistas para el Sr. Victor Hugo, era tedioso, ya que tenía que ver, donde había estudiado, que cursos había realizado, etc.

Es ahí donde nace otra idea de negocio, que es de formar una empresa dedicada al rubro de la educación en el sector de la belleza.

Desde esos momentos la “MONTALVO INSTITUTE CORP S.A.C”, se introduce al mercado peruano, brindando educación de estética y belleza, siendo su primer local en el distrito de Villa el Salvador (Av. Revolución, sector 3, Grupo 9, Manzana “M”, lote 17).

El ambiente de la empresa Montalvo Institute, se puede decir que tiene un clima laboral agradable. (Montalvo, 2021)

El día de hoy, la institución educativa brinda servicios de cosmetología y estética, esta empresa se destaca porque brinda servicios de calidad a los estudiantes, porque en todas sus sedes cuentan con instalaciones adecuadas para el desarrollo y especialización, así como también con un staff de profesionales altamente calificados.

Los trabajadores de la empresa Montalvo institute están comprometidos a que los estudiantes sigan buscando una base de inspiración para que sigan desarrollando su pasión en el rubro de la belleza y así desenvolverse en el mercado como buenos profesionales. (Montalvo Institute, 2021).

## **1.2 Domicilio fiscal**

**RUC:** 20602010334

**Razón Social:** MONTALVO INSTITUTE CORP. SOCIEDAD ANÓNIMA  
CERRADA.

**Estado:** Activo

**Domicilio:** Habido

**Departamento:** Lima

**Dirección:** Av. Universitaria Mza. A Lote. 01 Int. Tda1 Urb. Comercial Daniel Alcides Carrión (Alt. Cdra. 13 Av. Universitaria) Lima - Lima - Los Olivos.(SUNAT, 2022).

## **1.3 Dirección de la sede a investigar**

Av. Circunvalación 2915 – Distrito de Ate. Ref. frente al edificio Entel.

## **1.4 Misión**

Fomentar el desarrollo integral de emprendedores de calidad, para que el rubro de la belleza siga creciendo y formando equipos de especialistas altamente calificados.

### **1.5 Visión**

Ser la cadena educativa líder de la belleza a nivel de Latinoamérica, fomentando así, el emprendimiento y liderazgo constante. (Montalvo Institute, 2021)

### **1.6 Valores institucionales**

Nosotros como institución educativa, trabajamos en base a valores que impactan de forma positiva en la ciudadanía, la ética y en la identidad, así como en la autoestima de las personas, a través de la realización de sus objetivos. Recuperada: Pagina diseñada de Montalvo Institute CORP. SAC. (Montalvo Institute, 2021)

### **1.7 Objetivo general**

Formar profesionales de calidad especializados, promoviendo en el estudiante su desarrollo integral, a través de la ejecución de planes liderados, planificados y organizados con la ejecución y control de los procesos administrativos y académicos que permita el logro de la misión y la visión institucional.

## **1.8 Objetivos específicos**

- El 50% de los egresados de la formación integral del instituto se inserten en el mercado laboral y/o mejoran sus niveles de empleabilidad, con cultura emprendedora y desempeñándose ética y eficientemente.
- Forman alianzas con instituciones del Sistema Educativo y empresas del sector productivo y/o organizaciones de trabajadores y empresarios, organizaciones civiles, gobiernos locales y/o regionales, contribuyendo al desarrollo local y regional.
- Ofrecer servicios de calidad orientados a la adquisición de competencias laborales y empresariales en una perspectiva de desarrollo sostenible, con cultura emprendedora, productiva y competitiva.
- Ofrecer servicios de capacitación y asesoría pedagógica al público interesado. (Montalvo Institute, 2021, págs. 8 - 9).

## **1.9 Reglamento interno**

### **Art. 1 – Concepto:**

El presente reglamento Interno, es el instrumento de gestión estratégica y de control que establece las normas y funcionamiento de “Montalvo Institute” en los aspectos pedagógicos y administrativos.

Especificando los objetivos, funciones y responsabilidades de los diferentes órganos que la componen, a la vez que delimita las funciones y atribuciones que corresponden a cada uno de sus miembros, permitiendo asegurar la eficiencia en el funcionamiento de Montalvo Institute, dentro del actual sistema educativo.

### **Art. 4 – Alcances**

Considerando lo que disponen las normas, el órgano con quien se coordina las acciones educativas a desarrollarse es la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana, siendo el órgano Académico y de la Administración la UGEL, por ser un instrumento técnico.

El presente Reglamento Interno, es el documento normativo de Montalvo Institute y es de cumplimiento obligatorio para el personal docente, administrativo y de servicio, para los alumnos y ex alumnos en su relación.

## **Art. 6 – Objetivos Institucionales**

Los siguientes objetivos institucionales:

- Promover una cultura emprendedora e innovadora que facilite la inserción laboral los egresados y que los habilite para generar su propia empresa.
- Promover el desarrollo integral de población contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida.

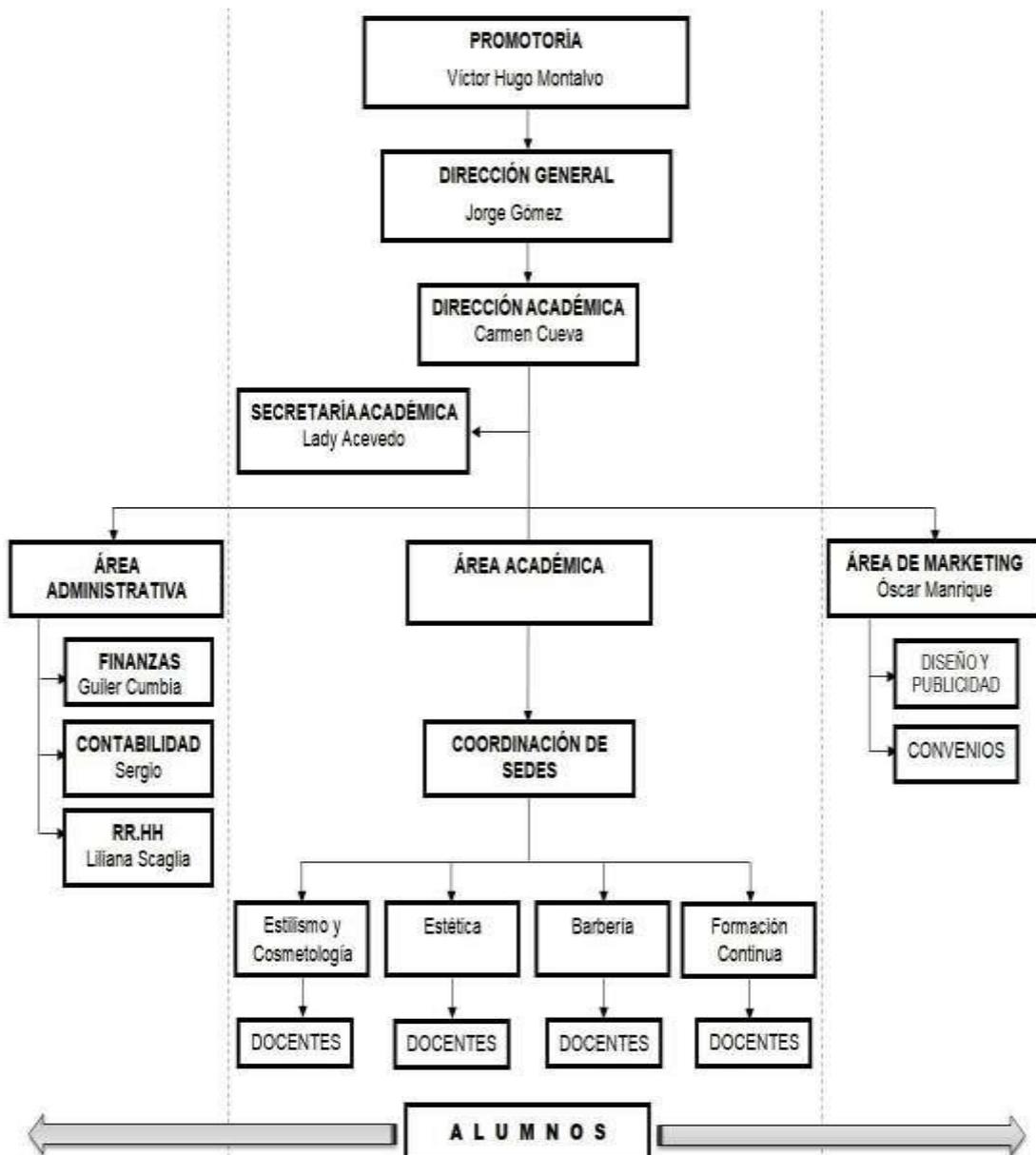
## **Art. 8 – Estructura Orgánica**

- Promotoría: Representa a la entidad promotora.
- Dirección General: Es la instancia de conducción y gestión institucional.
- Dirección Académica: Es la instancia que implementa y conduce los aspectos pedagógicos.
- Secretaría Académica: Es la instancia que implementa, procesa y supervisa los procesos académicos.
- Coordinación: Depende de la dirección y área académica.

Órganos de apoyo: Equipo Administrativo y de Marketing.

## 1.10 Estructura Organizacional

Figura 1 Organigrama



**Nota:** En la Figura 1, se muestran las directrices de los departamentos o áreas según las responsabilidades de la organización. Recuperado de: (Montalvo Institute, 2021, pág. 24)

## **1.11 Manual de organizaciones y funciones**

### **Art. 9 – Función de la promotoría**

- Velar por la línea axiológica e institucional, dentro del respeto a los principios y valores establecidos en la Constitución Política del Perú.
- Dirigir la fusión, transformación, escisión, establecimiento de filiales, sucursales, sedes o anexos, disolución y liquidación de acuerdo a Ley.
- Implementar, mejorar y ampliar la infraestructura y equipamiento educativo.

### **Art. 10 – Función de la dirección general**

- Conducir y administrar el grupo educativo con las atribuciones y poderes de acuerdo a lo establecido por la promotoría.
- Conducir, controlar, supervisar y evaluar los procesos de gestión institucional y administrativa.
- Garantizar la calidad del servicio educativo, transparencia y probidad de la gestión educativa, a los alumnos con el apoyo de todos los actores.
- Formular, ejecutar el presupuesto anual de la empresa en coordinación con la promotoría.
- Establecer y dirigir el proceso de evaluación del personal, en acuerdo con el área de RR.HH.
- Presidir las reuniones del personal directivo y administrativo del grupo educativo.

#### **Art. 11 – Función de la secretaría académica**

- Participar en todo lo referente a planes de estudio, programas de enseñanza y cursos de perfeccionamiento y al desarrollo de la enseñanza, en coordinación con la Dirección Académica.
- Elaborar y actualizar los proyectos de reglamentos del área, normas y tramitación correspondientes a las actividades de los alumnos y designación de personal docente. Supervisando su implementación y cumplimiento.
- Organizar, coordinar y administrar los registros académicos y de evaluación estudiantil.
- Suscribir las nóminas de matrícula, actas, informes, constancias y libretas de información de evaluación o de notas, certificados de estudios y demás documentos técnico-pedagógicos que otorgue la Institución Educativa.
- Coordinar y monitorear todo lo referente a la tramitación y expedición de diplomas y títulos.
- Organizar, coordinar y administrar el proceso de titulación profesional y su tramitación.
- Elaborar, sistematizar y administrar la base de datos estadística de la institución.
- Coordinar con la Dirección del Área Académica.

### **Art. 13 – Función de la coordinación de sede**

- Planificar, organizar, coordinar, monitorear y evaluar todas las acciones ejecutadas en la sede a su cargo, el cumplimiento de las funciones de los órganos de apoyo y la atención al cliente.
- Asegurar la existencia, autenticidad y veracidad de la contabilidad, libros, registros, documentos y operaciones, garantizando así la calidad, transparencia y probidad de la gestión educativa.
- Conducir el proceso de inducción de los docentes que se incorporen en el instituto y su respectiva evaluación de desempeño al finalizar un módulo.
- Reunirse periódicamente con los profesores a fin de revisar y evaluar los avances realizados de la programación curricular de los cursos, y propuestas de cursos de actualización.
- Disponer, supervisar y aprobar la elaboración de materiales tales como separatas a proporcionar a los alumnos.
- Establecer canales de coordinación con el entorno para promover la inserción laboral.

#### **Art. 14 – Función del área de administración**

- **RR. HH:** Brindar asistencia al área académica en relación a la selección y contratación de personal.
- **Contabilidad:** Instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestarias y de consecución de metas económicas.
- **Finanzas:** Administrar los recursos monetarios con los que opera la institución.

#### **Art. 15 – Función del Área de Marketing**

- Planificar, coordinar y ejecutar los planes de campaña y publicidad.
- Convenios y otras gestiones propias. (Montalvo Institute, 2021, págs. 20 - 30)

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Los materiales educativos consultados a nivel internacional relacionados al control interno son tesis.

(Posso & Barrios, 2014), nos explica de como diseñar el control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros eco turísticos nativos activos eco hotel la cocotera, ya que permitirá que la información financiera se elabore de manera transparente y bajo las normativas de contabilidad del país.

El control interno es una herramienta que optimiza la liquidez de la empresa, en este caso los investigadores han llegado a una conclusión, debido al problema suscitado, ellos han propuesto diseñar un sistema de control interno para la empresa, con lo que le permitirá mejorar su rendimiento económico, obtener información suficiente para la preparación de los estados financieros, administrar los riesgos, y elaborar el plan general de cuentas adaptado a ese rubro, que facilitará el registro de los libros contables, y analizar los resultados para que el gerente tome decisiones efectivas.(Posso & Barrios, 2014, pág. 13)

Según Plasencia en el año (2010), en su revista señala la importancia del control interno en el centro provincial de Información de Ciencias Médicas, Santiago de Cuba, ya que al contar con este sistema, nos otorga confiabilidad y oportunidad en la formulación de los estados financieros, evita los errores en los libros contables y detectan riesgos inherentes, y malversaciones del dinero; muchas empresas pequeñas no implementa este tipo de sistema ya que trabajan de manera empírica, no existe un control de sus registros contables, todo tipo de empresa debe emplear el control interno la cual permitirá alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa. (Plasencia, 2010, pág. 5).

(Arrega & Rodriguez, 2018) Autores de la tesis “Evaluación del control interno contable de la empresa Multipinturas S.A.” desarrollada en la universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, nos dicen que el control interno dentro de las organizaciones determinan el grado de seguridad en cuanto a los documentos contables, es decir, se evalúa el cumplimiento de todas las normativas que exige la ley, la distribución y utilización de los recursos de manera adecuada, y si se realizan proyecciones o planificaciones de las finanzas de manera eficiente.(Arrega & Rodriguez, 2018, pág. 1).

## **2.2 Antecedentes Nacionales**

Según Silva, en el año (2016), en su tesis “El control interno y liquidez en el área de contabilidad de la empresa Beramed E.I.R.L., Los Olivos – 2016”, sostiene que la implementación de un control interno determinará el buen uso de los recursos económicos que van a tener como propósito una mejor liquidez. Además, señala la necesidad de evaluar los componentes del control interno, ambiente de control, evaluación de riesgo, actividad de control, comunicación e información y la supervisión, y utilizar el método del cuestionario de fondos fijos, reembolsos de fondos fijos, egresos de cuentas bancarias, y conciliaciones bancarias, para obtener suficiente información, la cual será útil para correcciones oportunas. (Silva, 2016, pág. 13).

Según Perez (2018) nos dice, que el sistema del control interno incide en la Liquidez y Rentabilidad de la empresa Inversiones Jaybeper S.A.C”. la implementación de un control interno beneficia a todas las empresas en cuanto al aumento de su rentabilidad, ya que facilitara la evaluación y supervisión de las áreas de manera continua, identificando los riesgos de manera oportuna para establecer medidas correctivas, asimismo se monitorea el cumplimiento de las normas establecidas por la empresa, esto a consecuencia trae resultados positivos para que la gerencia tome mejores decisiones. (Perez, 2018, pág. 3).

Según los autores Rojas, Vega y Silvia, en el año (2018), nos dicen, que el sistema de control interno, detecta las ineficiencias en el funcionamiento en determinadas áreas, incorrecciones materiales en la información financiera, en la gestión de sus operaciones, es de suma importancia elaborar este plan organizacional ya que otorga la fiabilidad y veracidad de los estados financieros frente a terceros, además influye en la toma de decisiones de la gerencia.(Rojas. Vega & Silvia, 2018, pág. 7).

## **CAPITULO III**

### **MARCO CONCEPTUAL GENERAL**

#### **3.1 El control interno**

“Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública.” (La Contraloría General de la República del Perú, s.f.). El control interno, es un plan de organización diseñado por los directivos de una organización, ya que se incluyen métodos y procedimientos para la custodia y protección de sus activos y patrimonio, promoviendo así el mayor grado de rentabilidad.

“El control interno es un proceso realizado por una organización para proporcionar un grado de seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos: i) eficacia y eficiencia de las operaciones, y ii) fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables.” (UNIVERSIDAD ESAN, 2017). Párr. 1.

El control interno, es un conjunto de métodos que persigue el cumplimiento de los objetivos por parte de los integrantes de una organización, es decir, los trabajadores deben cumplir sus funciones con transparencia y ética, ya que de ellos depende el crecimiento económico de una empresa.

## **3.2 Objetivos**

Según la Universidad ESAN (2017) señalan 3 objetivos más importantes:

### **3.2.1 Objetivos operacionales**

Conjunto de métodos, que se va a poner en práctica para mejorar la actividad económica de las empresas, realizando un trabajo eficiente y eficaz, a través de la distribución y utilización de los recursos de manera adecuada, desarrollo de la planificación financiera, y protege los activos de la empresa. (UNIVERSIDAD ESAN, 2017). Párr.4.

### **3.2.2 Objetivos financieros**

La información captada y producida por la contabilidad será útil si su contenido es confiable y si es presentada oportunamente a los usuarios. determinan la autenticidad de los documentos financieros, a través de las evidencias suficientes y apropiadas, permite detectar distorsiones o incorrecciones en cuanto a la información financieros, la cual otorga confiabilidad y oportunidad en cuanto a la preparación y presentación de los estados financieros frente a terceros. (UNIVERSIDAD ESAN, 2017) Párr. 5.

### **3.2.3 De cumplimiento**

Son los referidos al acatamiento de las leyes, la aplicación de instrumentos legales y otras disposiciones pertinentes, es decir, toda acción emprendida por la organización debe enmarcarse dentro las disposiciones legales del país y debe cumplir con la normatividad aplicable a la compañía. (UNIVERSIDAD ESAN, 2017) párr. 6

Estos objetivos del control interno son una fortaleza para muchas organizaciones, ya que le ayuda a crecer y desarrollarse en el ámbito empresarial, lo que significa tener una gran ventaja competitiva. tiene por finalidad la ejecución y cumplimiento de los derechos y deberes que establece el código tributario, la ley del IGV, TUO (Texto Único Ordenado), además hace cumplir las normas que establece la empresa.

### **3.3 Importancia**

Según Rivera (2015), señala la importancia del control interno, en los últimos años, ha adquirido gran importancia en el nivel financiero, administrativo, productivo, económico y legal, pues permite a la alta dirección de una organización dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos empresariales. Todo lo anterior por medio del establecimiento de aspectos básicos de eficiencia y efectividad en las operaciones, así como confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, estas enmarcan la actuación administrativa.

Asimismo, el control interno es muy importante dentro de las empresas porque permite proteger los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también detectar las desviaciones que se presenten en la actividad y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos.

De la misma manera establece las medidas correctivas para reducir o mitigar los riesgos que se presente, otorga confiabilidad y oportunidad en cuanto a la preparación y presentación de los estados financieros creando una seguridad razonable, ayuda a distribuir y aprovechar de manera adecuada los recursos para alcanzar una mejor gestión financiera y administrativa, logrando mayores niveles de productividad, además identifica malversación o pérdida de activos, incumplimientos de normas ya sean legales o impositivas, fraudes asociados a información financiera fraudulenta que podrían dañar la reputación de la empresa, entre otros, todo esto conlleva a que la gerencia tome una decisión adecuada y adapte las acciones necesarias para enfrentar cualquier evento que dificulte la actividad de la empresa. (Rivera, 2015, págs. 1 - 2).

### **3.4 Tipos**

Los tipos del control interno, se dividen en:

#### **a. Control Interno preventivo**

Es un tipo de control que ayuda a prevenir los riesgos que afronta día a día las empresas, como son los errores o manipulación de información (fraude), es por ello que se debe de utilizar este tipo para evitar que ocurra un evento que perjudique los objetivos y economía de una organización. (Gestión empresarial, 2021) párr.6.

### **b. Control interno de detección**

Es un conjunto de procedimientos y métodos que participan en la detección de los riesgos de las diferentes áreas de una empresa, es decir, primero se realiza un mapeo de los riesgos, de allí los identifican para brindar medidas correctivas que ayuden a dar solución, este tipo permite que los riesgos se detecten de manera oportuna para mitigar los riesgos. (Gestión empresarial, 2021) párr.13.

### **c. Control interno correctivo**

Este control, brinda soluciones de manera oportuna con el fin de prevenir los riesgos, ya que, al identificar un hecho de presunta irregularidad, las actividades de control correctivo deben ofrecer soluciones y establecer nuevas medidas con el fin de prevenirlas, asimismo, una vez identificado el riesgo, se toma medidas de prevención.(Gestión empresarial, 2021) párr.18

## **3.5 Fundamentos del control interno**

### **3.5.1 Autocontrol**

Es la facultad de evaluar, supervisar, monitorear de manera diaria la ejecución de los procesos, actividades y tareas de los colaboradores de una organización, ya que esto garantiza el cumplimiento del manual de procedimientos y funciones, con la finalidad que se desarrolle una función transparente y eficaz. (La Contraloría General de la República de Perú, 2014, pág. 25)

### **3.5.2 Autorregulación**

En este fundamento, se prepara e implementa los principios, normas y procedimientos necesarios para un sistema de control interno, ya que dentro de ello se publican los valores, principios y conductas éticas que debe tener cada trabajador, también se indican los procesos, las actividades y las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización. (La Contraloría General de la República de Perú, 2014, pág. 25)

### **3.5.3 Autogestión**

Esta se refiere a la capacidad de interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz el desempeño de los trabajadores dentro de una organización, este fundamento, establece la evaluación del control interno para identificar sus deficiencias para luego definir las acciones de mejora que resultara efectivo. (La Contraloría General de la República de Perú, 2014, pág. 25)

### **3.6 Evaluación del control interno**

#### **3.6.1 Fuentes de Información para la Evaluación del Control Interno**

Para la evaluación del control interno, se debe de buscar y analizar la fuente de información necesarias para sustentar con evidencias las existencias materiales que van a ser presentados a la gerencia para una mejor decisión en cuanto a la información recibida, para ello se tiene en cuenta los siguientes documentos:

- La estructura organizacional.
- El plan contable general empresarial.
- Manuales de procedimientos y funciones.
- Reglamento de organización y función.
- Entrevistas y encuestas con los colaboradores de la empresa.
- Informes de auditoría externa.
- Los libros de contabilidad
- Los estados financieros. (Salazar & Vallamarin, 2011, pág. 27)

### 3.7 Los componentes

#### **Ambiente de control:**

En este componente se examinan algunas áreas claves para ver el grado de confiabilidad de las funciones y procedimientos de los trabajadores, en este caso, se evaluará se están cumpliendo con:

- ***La Integridad y valores éticos:*** esto quiere decir, si desde la alta dirección hasta los niveles iniciales del colaborador existe un compromiso con valores que la empresa ha establecido y si actúan con ética profesional.
- ***Compromiso con la competencia:*** todos los colaboradores deben desempeñar un trabajo efectivo y eficiente.
- ***Participación efectiva de los responsables de la entidad:*** hay áreas que actúan de forma independiente, supervisando y vigilando las funciones de los colaboradores.
- ***Estructura organizacional y asignación de autoridad y responsabilidad:*** Los responsables de diseñar el organigrama, el manual de funciones y procedimientos y el reglamento de la empresa tienen que elaborarlo de acuerdo a los objetivos, definiendo los niveles de autoridad y responsabilidad para cada uno de los elementos de esta la estructura, manual y el reglamento. (Sotomayor, 2015) párr.8.

### **Evaluación de los riesgos**

Es el proceso donde se valorizan los riesgos de las áreas o negocio de una empresa, ya que día a día se encuentran en situaciones cambiantes o donde existe la probabilidad que los trabajadores cometan hechos irregulares.

Se podría decir que la evaluación del riesgo, es un mecanismo para que la empresa determine el nivel y qué tipos de riesgos son, para que así se pueda tomar medidas correctivas frente a hechos que están perjudicando el activo y patrimonio de la empresa. En caso de que se identifiquen riesgos de incorrección material no identificados por la administración, el auditor deberá cuestionar las razones por las cuales fallaron los procesos de la administración de la empresa para detectarlos y si dichos procesos son adecuados a las circunstancias. (Sotomayor, 2015, pág. 9)

### **Actividades de control**

Son las políticas y procedimientos que establece la empresa para asegurar el cumplimiento de las funciones de los trabajadores, también esta actividad permite que la detección de los riesgos sea de manera rápida y oportuna, lo cual facilita que se brinden medidas de corrección. (Sotomayor, 2015, pág. 19).

## **Seguimiento y monitoreo de los controles**

Este componente evalúa el cumplimiento de las medidas correctivas y da seguimiento mediante actividades periódicas, evaluaciones específicas o una combinación de ambas. Asimismo, el seguimiento puede incluir el uso de información externa que pueda resaltar problemas o áreas de oportunidad, como por ejemplo, quejas de clientes, comentarios de organismos terceros e informes de auditores externos o consultores sobre el control interno. (Sotomayor, 2015, pág. 22)

### **3.8 Métodos de evaluación del control interno**

#### **3.8.1 La descripción**

El método descriptivo viene a ser una narración de las actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa, se detallan de manera descriptiva los eventos encontrados en las diferentes áreas o departamentos, estos hechos irregulares pueden ser de fraudes, incorrecciones materiales, corrupción, entre otros, lo cual se presentan con evidencias a la alta gerencias. (Salazar & Vallamarin, 2011, pág. 28)

#### **3.8.2 El cuestionario**

Este es un instrumento que contiene una serie de preguntas sobre factores relevantes del control interno, que facilita información necesaria para brindar sugerencias de mejora o medidas correctivas en las áreas que se ha identificado riesgos de nivel alto. (Salazar & Vallamarin, 2011, pág. 29).

### 3.8.3 Los flujogramas

También llamados gráficos de secuencia donde representa las actividades, operaciones o hechos que se producen en una empresa, para lo cual se utiliza símbolos, a continuación, se detalla una lista de los más utilizados:

**Tabla 1 Los símbolos del flujograma**

SIMBOLO	DENOMINACIÓN	SIGNIFICADO
	Inicio/fin	Se graficará este símbolo únicamente al inicio o finalización de un sistema o subsistema.
	Proceso	Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información.
	Línea de flujo	Representa la conexión o el movimiento del flujo a través de operaciones o de documentos.
	Conector	Utilizado para enlazar dos partes de un diagrama a través de un conector de salida y uno de entrada; éste forma un enlace en
	Conector fuera de página	Se utiliza para enlazar dos partes de un flujograma que no se encuentran en la misma página.
	Demora	Detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado.
	Documento	Identifica cualquier tipo de documento originado o recibido en el sistema.
	Varios documentos / copias	Identifica cualquier tipo de documento con varias copias originado o recibido en el sistema.
	Decisión	Se utiliza este símbolo cuando la operación está sujeta a ciertas alternativas.
	Archivo	Representa las funciones de archivo de información bajo control directo de la misma unidad en la cual se están representando los procedimientos de la empresa.

**Nota:** La tabla muestra los símbolos utilizados en el flujograma del control Interno para administradores principiantes. (Salazar & Vallamarin, 2011, pág. 30)

### **3.9 Principios del Control Interno**

Según (Meléndez T. J., 2018, págs. 28 - 29) afirma que los principios, son normas que regulan las actividades del control interno, de la misma manera se detallan los siguientes:

- Los trabajadores de la empresa, tienen que tener entendido cuáles son sus funciones.
- La información financiera, tiene que ser confiable y veraz.
- Para que las operaciones financieras tengan un grado de seguridad razonable se debe de presentar con pruebas que sustenten la existencia material.
- Se debe contratar trabajadores capacitados en el área.
- Se debe de diseñar un sistema de contable donde se registre todas las operaciones financieras.

### **3.10 Beneficios del control interno**

- Mitiga los riesgos de corrupción
- Cumple con los objetivos y metas de la empresa
- Permite el crecimiento económico
- Otorga mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las funciones de los trabajadores y en la documentación contable
- Asegurar el cumplimiento del marco normativo
- Protege los activos y patrimonios
- La información financiera es confiable y veraz

- Fomenta la práctica de valores y ética profesional. (Contraloría General de la República del Perú, s.f.)

### 3.11 Limitaciones

- Estas fallas que existen en el control interno se debe a:
- La falta de adecuación de los objetivos establecidos.
- La falta de evidencia que sustente algún informe financiero se puede cometer una mala toma de decisión.
- Fallas humanas en la digitación de los registros contables.
- Manipulación de los datos.
- No hay una supervisión continua en las áreas de la empresa.
- El control interno no tiene una seguridad absoluta porque estas limitaciones impiden que se cumplan los objetivos de operaciones, financieros y de cumplimiento. (Frett, 2015, pág. 1).

### 3.12 NIA 400: Evaluación de riesgo y control interno

Los tipos de Riesgos que deben ser evaluados, son la siguiente:

- **Riesgo Inherente:** Es la posibilidad de que el saldo de una cuenta o una clase de transacciones por su propia naturaleza, contenga errores de importancia relativa, individualmente o en conjunto.
- **Riesgo de Control:** Es la posibilidad de que el sistema de control interno de una compañía no prevenga o detecte, y corrija oportunamente, un error significativo.

- **Riesgo de Detección:** Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría no detecten un error material o de importancia relativa. (Universidad San Pedro, 2017, pág. 3).

**Figura 2 Tipos de riesgo**



**Nota:** Estructura de evaluación de los Riesgos.

Recuperado de: <https://acontributsa.com/wp/2017/02/23/nia-400-riesgo-y-controlinterno/#:~:text=Bajo%20el%20NIA%20400%2C%20existen,examen%20de%20los%20Estados%20financieros.&text=Riesgo%20de%20Detecci%C3%B3n%3A%20Es%20el,material%20o%20de%20importancia%20relativa>

## **CAPITULO IV**

### **MARCO CONCEPTUAL ESPECÍFICO**

#### **4.1 La toma de desiciones gerenciales**

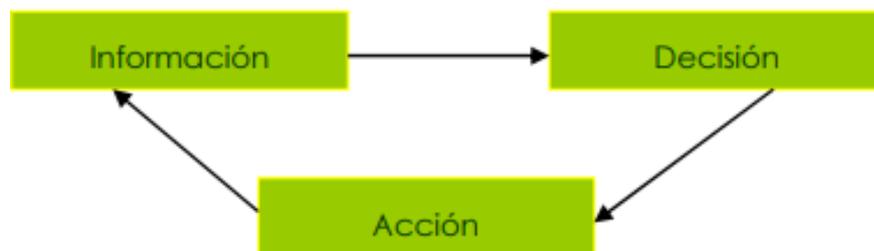
La toma de desiciones, es un tema importante para toda organización, ya que le permite a la gerencia escoger entre una o varias alternativas de solución frente a situaciones problemáticas.

Según Amaya(2010), la toma de desiciones, es acción clave para todo ejecutivo. De la misma forma los seres humanos tomamos desiciones de acuerdo a la situación que se nos presente; así los gerentes son los responsables de seleccionar una opción de varias que se le plantea, lo cual para generar y aplicar desiciones efectivas se debe evaluar diferentes factores Se podría decir, que la toma de desiciones, es un proceso de selección que le permite a los ejecutivos elegir mejores opciones para resultados efectivos, en este caso la gerencia recibe información financiera que es preparada por el área contable, y si esta contiene errores materiales, se tomaría desiciones equivocadas, a consecuencia de esto la economía de la empresa tendría un impacto negativo.(Amaya, 2010, pág. 11).

La toma de decisión, es fundamental en cualquier actividad humana, en este sentido, todos somos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento contante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas como la filosófica del conocimiento, la ciencia y la lógica, y por, sobre todo, la creatividad. Un gerente debe tomar muchas desiciones todos los días. Algunas de ellas son desiciones de rutinas mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de las empresas donde trabajan. Asimismo, las desiciones tienen resultados positivos o negativos referentes a la situación económica de una organización A relación de esto, las desiciones son piezas claves para el éxito. (Amaya, 2010, pág. 12).

#### 4.2 El ciclo de la toma de decisiones

**Figura 3 Ciclo de la Toma de decisión**



**Nota.** De este modo, la toma de decisiones es el proceso que facilita la conversión de la información en acción. Recuperado de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

### 4.3 Características

- **Efectos a futuro:** Los gerentes toman buenas decisiones teniendo en cuenta la información proyectada.
- **Reversibilidad:** Las decisiones pueden cambiar por diferentes motivos, y esto dependerá de las circunstancias que se presenten, podría ser, en lo político, social y económico.
- **Impacto:** Es el resultado positivo o negativo a causa de la decisión tomada.
- **Calidad:** Se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Es decir, todos los aspectos de orden cualitativo presentes en una decisión.
- **Periodicidad:** Este factor se refiere a la frecuencia con que se toma ese tipo de decisión; es decir, si es frecuente o excepcional.

### 4.4 Problemas de decisión

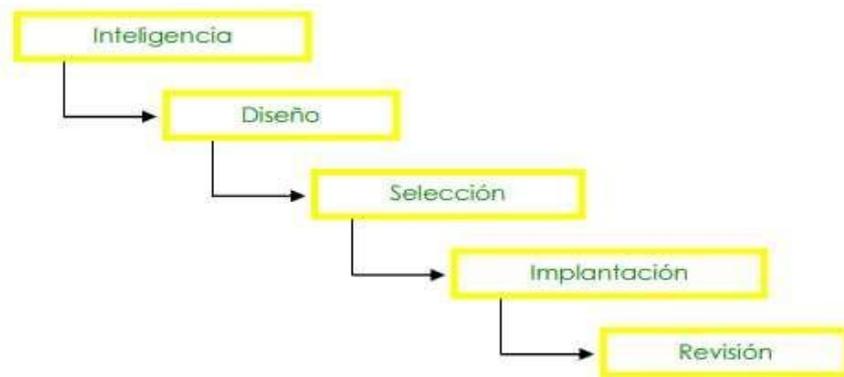
- **Información errónea:** El gerente quien va a tomar la decisión no solo deber preocuparse por tener suficiente información, sino que deber garantizar que dicha información sea la correcta, es decir confiable.
- **Sesgos:** Se refiere a las incorrecciones materiales.
- **Interpretación:** Cada una de las personas involucradas en la toma de una decisión puede tener una interpretación diferente de la información; ello puede interferir en la toma de decisiones. Esto puede agravarse si

existe carencia de conocimientos técnicos para atender el significado de una información. (Solano, 2003, págs. 47 - 48).

#### 4.5 Etapas

Consideramos que la toma de decisiones es un proceso porque durante un periodo de tiempo se suceden una serie de etapas de forma secuencial como se muestra en la figura.

**Figura 4 Etapa de la toma de decisiones**



**Recuperado de:**

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**A. Fase de la inteligencia:** se realiza un análisis al problema suscitado, es decir, selecciona, recibe, organiza e interpreta la información; acerca del problema encontrado para realizar las medidas correctivas.

**B. Fase de diseño:** Se identifican los riesgos, luego se elaboran las medidas preventivas y correctivas para enfrentar los problemas encontrados.

- C. Fase de selección:** Consiste en la elección de una alternativa. Para ello, se evalúan todas las líneas de acción teniendo en cuenta la concordancia de los objetivos de la empresa y los recursos. Además, la alternativa elegida debe ser factible y contribuir a la resolución del problema. Hay que tener en cuenta los posibles problemas futuros y las consecuencias asociadas a cada una de las alternativas. Por supuesto, esta elección se realiza en función de la cantidad y calidad de información disponible a tal efecto.
- D. Fase de implantación:** Se desarrollan las acciones que conlleva la alternativa elegida para solucionar el problema.
- E. Fase de revisión:** Sirve para comprobar si la puesta en marcha de la decisión es la más adecuada y si se alcanzan los resultados deseados. Se realiza un control, evaluando las acciones pasadas y si algo no es correcto, se reinicia el proceso, con la finalidad de buscar buenos resultados para empresa. (Canós, 2012, págs. 4 - 5).

## **4.6 Importancia**

En las organizaciones, la toma de decisiones resulta ser un proceso de acciones a realizar y ejecutar, donde cada situación o problema se ve impactado de forma directa, positiva o negativamente al desarrollo de la organización, debido a la cantidad de procesos y funciones que realiza, en efecto estas decisiones no solo son responsabilidad de las personas que las toman, sino también de todo un equipo de trabajo que las ejecutan, las decisiones traen consigo una serie de resultados, reflejados en que la organización permanezca activa y sea competitiva en el mercado

Posteriormente, la toma de decisiones se debe generar en toda la organización como prioridad y establecer objetivos concretos que permitan analizar, evaluar y proyectar las acciones a resultados positivos que accedan en el desarrollo, crecimiento y aseguramiento en el mercado, adicional a esto debe generar las oportunidades de mejora, la eficiencia real, donde los involucrados en este proceso como lo son: colaboradores, ejecutivos, accionistas, de acuerdo a su nivel, exponga y elija entre varias alternativas, opciones y factores que se encuentre alienado o que esté más acorde al cumplimiento de los objetivos trazados.

De la misma manera, la toma de decisiones, es una acción valiosa dentro del mundo empresarial, porque permite la ejecución de una actividad, asimismo los ejecutivos de una empresa, están sujetos a las circunstancias que se presentan día tras día, para esto ellos tienen la capacidad de evaluar si dicha información o situación está afectando a los recursos financieros, recursos humanos, productividad y eficiencia, estructura operativa, proveedores, clientes y por último la permanencia estable y activa de la organización. También, las decisiones deben tomarse de forma oportuna y eficiente para ver el cumplimiento de objetivos propuestos y resultados económicos positivos. (Losada, 2019, pág. 17).

#### **4.7 El control interno y la toma de decisiones gerenciales**

El control interno representa a una herramienta muy importante dentro de las organizaciones, ya que está orientado a identificar y prevenir posibles riesgos, así como controlar las irregularidades y la corrupción para un desempeño eficiente y eficaz.

Asimismo, la toma de decisiones gerenciales, tienen la responsabilidad de diseñar, implementar y fortalecer el control interno dentro de una empresa; de la misma forma el control interno influye en una toma de decisión efectiva, ya que otorga un grado de seguridad razonable en los documentos financieros que son presentados a la alta gerencia, además, supervisa y evalúa de manera continua las funciones de los trabajadores de las distintas áreas o departamentos, para ver el nivel que riesgo a que están expuestos y así tomar decisiones oportunas para enfrentar los problemas. (Panduro, 2017, pág. 40)

## **CAPITULO V**

### **CASO PRÁCTICO**

#### **5.1 Título del trabajo:**

“FORTALECER DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA CONTABLE  
– ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE  
DESICIONES GERENCIALES DE LA EMPRESA MONTALVO  
INSTITUTE CORP. S.A.C, EN LA SEDE DE ATE”

#### **5.2 Datos de la empresa:**

RUC: 20602010334

Razón Social: MONTALVO INSTITUTE CORP. SOCIEDAD ANÓNIMA  
CERRADA.

Estado: Activo

Domicilio: Habido

Departamento: Lima

Dirección de la sede a investigar:

Av. Circunvalación 2915 – Distrito de Ate.

Ref. frente al edificio Entel.(MONTALVO INSTITUTE, 2021, pág. 5).

### **5.3 Situación de la problemática**

En el área contable –administrativa de la empresa, se ha detectado que el control interno es débil, es decir, está expuesta a riesgos de nivel muy alto, ya que estos trabajadores podrían cometer irregularidades, como fraude y corrupción, asimismo, no hay supervisión continua y no se evalúa la información financiera que emite el personal de caja, es por ello, que los estados financieros, puedan contener ciertos errores materiales provocando que el gerente tome malas decisiones correspondientes a la información presentada.

En la práctica diaria esto queda en los documentos, puesto que no existe un sistema de control interno eficiente; las personas encargadas de dicho procedimiento no están capacitadas para realizar una adecuada gestión de control, existiendo una desconexión entre los objetivos planteados y las actividades que se realizan.

Por ello, nace la motivación de desarrollar el trabajo de suficiencia para determinar si el control interno se relaciona con el proceso de toma de decisiones; teniendo en cuenta que la toma de decisiones representa uno de los procesos más importantes en el mundo empresarial, por el impacto que tiene sobre la misma.

De la misma manera, se ha desarrollado un caso práctico, donde se ha empleado el método del cuestionario para evaluar, determinar y describir las medidas correctivas en el área contable, correspondientes a las respuestas del gerente general y los trabajadores de la empresa investigada, y con esto se busca a la fortalecer el control interno en el área contable para prevenir los riesgos.

Asimismo, este trabajo está enfocado en beneficiar a personas de forma directa e indirecta de la empresa Montalvo Institute CORP. S.A.C.

Es decir, mientras más control haya en la empresa se obtendrá resultados efectivos en relación a su rentabilidad, ya que el gerente recibirá información confiable y veraz para una buena decisión.

#### **5.4 Aplicación práctica:**

La ejecución del caso práctico se ha desarrollado en la empresa Montalvo Institute de la sede de Ate, en el área contable - Administrativa, donde la cantidad de la población encuestada es 6, donde 5 son los trabajadores del área y 1 es el gerente general de la empresa.

Se ha visto por conveniente, realizar cuestionarios a los colaboradores de contabilidad y al gerente, estas preguntas son referentes a los componentes del control interno y toma de decisiones, lo cual permitirá deducir las sugerencias de mejora para fortalecer el control interno en el área contable y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales.

## 5.5 Método del cuestionario para la evaluación del control interno:

### INSTRUMENTO DEL CUESTIONARIO

#### INSTRUCCIONES:

Distinguido gerente general, considerado(a) sr(a). colaborador(a), a continuación, se le presenta una serie de preguntas referentes al control interno en el área contable - administrativa y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales de la empresa Montalvo Institute CORP. S.A.C., de la misma manera se deberá responder con sinceridad y ética profesional, respondiendo así con un aspa (x) los enunciados propuestos. Por lo siguiente, se presenta la escala valorativa:

**Tabla 2 Escala valorativa**

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

## 5.6 Cuestionario n°01

### Tabla 3 Ambiente de control

#### Objetivo del control:

Conocer el entorno organizacional de empresa.

Datos: Jorge Gómez Reátegui

#### Gerente general

N° DE ITEM	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿La estructura organizacional está bien elaborado?				X	
2	¿La gerencia, muestra interés por el desarrollo del control interno en el área contable?			X		
3	¿La gerencia, tiene conocimiento sobre los procedimientos de evaluación y control en el área contable?		X			
4	¿La gerencia, promueve mecanismos efectivos para fortalecer el control interno en el área contable?			X		
5	¿El área contable tiene bien definida las políticas administrativas?				X	

6	¿Existen normas, principios y procedimientos para cada actividad realizada en el área contable?				X	
7	¿El desempeño de cada colaborador(a) es evaluado y revisado continuamente?		X			
8	¿Se brinda capacitaciones al colaborador(a) sobre actualizaciones de las normas de contabilidad?				X	
9	¿Existe preocupación por parte de la administración sobre la custodia y cuidado de la información emitida en el área contable?				X	

### 5.6.1 Sugerencias de mejoras

De acuerdo al documento descargado del correo reenviado, se ha estudiado las respuestas del gerente general de la empresa Montalvo Institute CORP. S.A.C. de la sede de Ate, y se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La gerencia, tienen que diseñar un nuevo organigrama, respetado las directrices y funciones de los departamentos.
- La gerencia, debe poner más empeño e interés en la ejecución de los controles internos en la empresa.
- Los manuales y procedimientos de funciones y políticas administrativas deben estar bien definidas y entendibles, para que el personal lo lea y comprenda y así no cometa hechos de presunta irregularidad.

- La gerencia, tendrá que estar más enfocado en el tema de control interno para ver resultados positivos.

### 5.7 Cuestionario n°02

#### Tabla 4 Evaluación del riesgo

##### Objetivo del control:

Identificar los riesgos en el área contable.

**Datos:** Diego Mamani

##### Contador 1

N° DE ITEM	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿ El control interno en el área contable es ineficiente?			X		
2	¿La gerencia, emplea mecanismos para la detección de los riesgos?		X			
3	¿La gerencia, muestra interés en realizar un seguimiento a los riesgos encontrados en el área?			X		
4	¿La gerencia, implementa medidas correctivas a los riesgos encontrados de manera oportuna?			X		

5	¿ El área contable posee herramientas para la evaluación de riesgos?		X			
6	¿La empresa cuenta un personal capacitado para que realice la evaluación de los riesgos en el área contable?			X		
7	¿Usted tiene el conocimiento que hay un personal que evalúa sus trabajos?			X		
8	¿Tiene Ud. conocimiento, que los documentos financieros deben ser elaborados con la normativa de contabilidad?				X	
9	¿La información financiera presentada a la gerencia ayuda en la toma decisiones?					X
10	¿Los datos son registrados correctamente en el software?			X		
11	¿Ud. tiene conocimiento sobre los riesgos que corre la empresa, si un documento financiero contiene hechos irregulares?				X	

### **5.7.1 Sugerencias de mejora:**

- La gerencia, tendrá que emplear diferentes mecanismos para la evaluación de los riesgos, como lo es implementar los métodos de evaluación del control interno
- Se debe realizar un mapeo de los riesgos en el área contable.
- Se tiene que supervisar continuamente los registros contables para ver que no se comentan errores materiales.
- Realizar reuniones con los directivos de la empresa para examinar y evaluar la situación económica.
- Deberían contratar a un personal capacitado para que realice las supervisiones y monitoreos de manera diaria en el área contable, para que así los colaboradores no cometan ciertos errores.

## 5.8 Cuestionario n°03

### Tabla 5 Actividad de control

#### Objetivo del control:

Determinar las medidas correctivas para mitigar los riesgos

**Datos:** Dilara Paredes Chavarry

#### Auxiliar contable

N° DE ITEM	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿ La gerencia tienen la capacidad para responder correctamente ante la eventualidad de ocurrencia de un riesgo?		X			
2	¿ La gerencia ha establecido controles en el área contable para la detección de riesgos?			X		
3	¿ Existen planes de contingencia en el área contable?				X	
4	¿ El área contable cuenta con un sistema automatizado para el registro de sus operaciones?				X	
5	¿ Con el fin de evitar el manejo de información por terceras personas, estos sistemas cuentan con una clave de seguridad?				X	

6	¿Se les solicita a los colaboradores del área contable, la presentación de informes detallando las actividades realizadas por parte de la gerencia?				X	
---	---	--	--	--	---	--

### 5.8.1 Sugerencias de mejora:

- La clave de seguridad debe ser de alto nivel y solamente el colaborador que ocupa ese cargo y la gerencia tendrá que saber la contraseña.
- El software de contabilidad, debe de estar en continuo mantenimiento.
- Se debe de elaborar planes de contingencias para mitigar los riesgos.
- Se debe poner en práctica los fundamentos del control interno, que son autocontrol, autorregulación y autogestión.
- Se debe de evaluar de manera continua el control interno en el área contable.

## 5.9 cuestionario n°04

### Tabla 6 Información y comunicación

#### Objetivo del control:

Informar y comunicar las medidas correctivas

**Datos:** Abed Victor Caldas Ramirez

#### Contador 2

N° DE ITEM	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿ Existen planes de acción correctiva para las irregularidades encontradas y estas son informadas oportunamente?				X	
2	¿Los canales de comunicación entre la gerencia y el área contable es el adecuado?				X	
3	¿La información fluye de manera transparencia, consistente, integrada y con criterios de calidad en el área contable para la toma de decisiones?				X	
4	¿La información recopilada del área contable está vinculada al cumplimiento con las metas y objetivos de la empresa?				X	

5	¿ Existen medidas de control adecuadas que respaldan la calidad de la información de dicha área?			X		
---	--	--	--	---	--	--

### 5.9.1 Sugerencias de mejora:

- La información financiera presentada tendrá que ser analizada y evaluada.
- Todo documento contable, debe de estar bien detallado con sus respectivos documentos de origen.
- Los documentos financieros se deben preparar según los estándares de la normativa de la contabilidad, lo cual este otorgará un grado de confiabilidad en la toma de decisiones y asimismo frente a terceros.

## 5.10 Cuestionario n°05

### Tabla 7 Supervisión

#### Objetivo del control:

Supervisar el seguimiento de las acciones correctivas

**Datos:** Yalile De La Cruz Jauregui

#### Asistente contable

N° DE ITEM	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Se han determinado responsables para determinar y hacer seguimiento al cumplimiento de las acciones correctivas?		X			
2	¿Existe supervisión para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el área contable?			X		
3	¿Se da soluciones a los errores encontrados, con la finalidad de brindar un mejor servicio a los mismos?				X	

### 5.10.1 Sugerencia de mejora:

- El personal encargado en la evaluación de los riesgos, tendrá que dar seguimiento a los riesgos que han sido mitigados, se tiene monitorear diariamente para el ver el comportamiento de esta.
- El control interno debe de contener actividades, procedimientos, métodos, políticas y planes para afrontar diferentes circunstancias que se les presenta.

### 5.11 Cuestionario n°06

#### Tabla 8 Toma de decisiones gerenciales

Datos: Patricia Ramos Mamani

#### Cajera general

N° DE ITEM	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿La toma de decisiones depende de la información que le proporciona el personal del área contable?				X	
2	¿Si la información financiera contiene irregularidades, la decisión que tomará el gerente traerá consigo muchas pérdidas económicas?					X
3	¿El control interno influye de manera eficiente en la toma de decisiones?					X

4	¿La toma de decisiones gerenciales, permiten al crecimiento y desarrollo de la organización?					X
5	¿La toma de decisiones gerenciales, conlleva al cumplimiento de los objetivos a largo y corto plazo?					X

#### 5.11.1 Sugerencias de mejora:

- La gerencia, toma decisiones en referencia a la información recibida por parte del personal del área contable, es decir, dicha información es una pieza fundamental para el éxito de la empresa; entonces el contador lo que tiene que hacer es, preparar los estados financieros, respetando todos los parámetros de la normativa de contabilidad y ética del profesional, para que la información sea confiable y veraz.
- La gerencia, debe contratar personal capacitado en el área contable.
- Evaluar las decisiones que toma la gerencia de manera eficiente.
- Emplear el árbol de decisión, ya que le permitirá identificar los factores más relevantes que inciden en el área contable.

## CONCLUSIONES

1. Con el desarrollo del presente trabajo de investigación se comprueba que un control interno eficiente en el área contable influye en una buena toma de decisiones gerenciales, es decir que los métodos, componentes y fundamentos del control al ejecutarse trae consigo el cumplimiento de los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento.
2. El control interno, es una herramienta de gestión que ayuda a prevenir y mitigar los riesgos del entorno organizacional, en este caso, el estudio realizado en la empresa Montalvo institute, se ha detectado que el nivel de riesgo financiero es alto, debido a esto, se ha propuesto sugerencias de mejora para fortalecer dicho control en el área contable.
3. A través del cuestionario se ha obtenido información necesaria para proponer las sugerencias de mejora para el control interno en el área contable, lo cual dicha área estaría en continua supervisión y evaluación para prevenir los riesgos materiales, ya que la información financiera preparada y presentada a la alta gerencia será confiable y veraz para una mejor toma de decisión en cuanto a la situación económica de la empresa.
4. La gerencia es responsable de diseñar y ejecutar el control interno en todas las áreas de la empresa para vigilar, evaluar las funciones y desempeños de los trabajadores y dar seguimiento a los riesgos de las mismas para adoptar medidas correctivas que resulte efectivo para el rendimiento de la rentabilidad.

## RECOMENDACIONES

1. La empresa debe fortalecer el control interno en el área contable con las sugerencias que se ha propuesto en el desarrollo del trabajo para que la toma de decisiones gerenciales sea efectiva y así obtener resultados positivos.
2. La gerencia debe de ejecutar los métodos de evaluación del control interno en el área contable para detectar los posibles riesgos y actuar así de manera oportuna tomando decisiones que ayuden a prevenir o mitigar dichos riesgos encontrados.
3. El gerente debe contratar un personal capacitado para supervisar y evaluar de manera diaria las actividades y procesos del área contable, asimismo, las funciones y desempeño de los trabajadores, ya que al realizarlo podrá detectar los riesgos a que están expuestos, como hechos de presunta irregularidad (fraude, corrupción y robos).
4. La información financiera debe prepararse con las normas y principios de contabilidad, otorgando así seguridad razonable frente a la gerencia y a terceros, lo cual permitirá que se tome mejores decisiones, protegiendo así sus activos y patrimonios con la finalidad de obtener mayores utilidades para la empresa.

## ANEXOS

### 1. Instrumento del cuestionario

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

### CUESTIONARIO N°01

#### AMBIENTE DE CONTROL

##### Objetivo del control:

Conocer el entorno organizacional de empresa.

N° DE ITEM	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿La estructura organizacional está bien elaborado?					
2	¿La gerencia, muestra interés por el desarrollo del control interno en el área contable?					
3	¿La gerencia, tiene conocimiento sobre los procedimientos de evaluación y control en el área contable?					

4	¿La gerencia, promueve mecanismos efectivos para fortalecer el control interno en el área contable?					
5	¿El área contable tiene bien definida las políticas administrativas?					
6	¿Existen normas, principios y procedimientos para cada actividad realizada en el área contable?					
7	¿El desempeño de cada colaborador(a) es evaluado y revisado continuamente?					
8	¿Se brinda capacitaciones al colaborador(a) sobre actualizaciones de las normas de contabilidad?					
9	¿Existe preocupación por parte de la administración sobre la custodia y cuidado de la información emitida en el área contable?					

## CUESTIONARIO N°02

### EVALUACIÓN DEL RIESGO

#### Objetivo del control:

Identificar los riesgos en el área contable.

N° DE ITEM	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿ El control interno en el área contable es ineficiente?					
2	¿La gerencia, emplea mecanismos para la detección de los riesgos?					
3	¿La gerencia, muestra interés en realizar un seguimiento a los riesgos encontrados en el área?					
4	¿La gerencia, implementa medidas correctivas a los riesgos encontrados de manera oportuna?					
5	¿ El área contable posee herramientas para la evaluación de riesgos?					
6	¿La empresa cuenta un personal capacitado para que realice la evaluación de los riesgos en el área contable?					

7	¿Usted tiene el conocimiento que hay un personal que evalúa sus trabajos?					
8	¿Tiene Ud. conocimiento, que los documentos financieros deben ser elaborados con la normativa de contabilidad?					
9	¿La información financiera presentada a la gerencia ayuda en la toma decisiones?					
10	¿Los datos son registrados correctamente en el software?					
11	¿Ud. tiene conocimiento sobre los riesgos que corre la empresa, si un documento financiero contiene hechos irregulares?					

### CUESTIONARIO N°03

#### ACTIVIDAD DE CONTROL

##### Objetivo del control:

Determinar las medidas correctivas para mitigar los riesgos

N° DE ITEM	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿ La gerencia tienen la capacidad para responder correctamente ante la eventualidad de ocurrencia de un riesgo?					
2	¿ La gerencia ha establecido controles en el área contable para la detección de riesgos?					
3	¿ Existen planes de contingencia en el área contable?					
4	¿ El área contable cuenta con un sistema automatizado para el registro de sus operaciones?					
5	¿Con el fin de evitar el manejo de información por terceras personas, estos sistemas cuentan con una clave de seguridad?					
6	¿Se les solicita a los empleados del área contable la presentación de informes					

	detallando las actividades realizadas por parte de la gerencia?					
--	---	--	--	--	--	--

## CUESTIONARIO N°04

### INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

**Objetivo del control:**

Informar y comunicar las medidas correctivas

N° DE ITEM	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿ Existen planes de acción correctiva para las irregularidades encontradas y estas son informadas oportunamente?					
2	¿Los canales de comunicación entre la gerencia y el área contable es el adecuado?					
3	¿La información fluye de manera transparencia, consistente, integrada y con criterios de calidad en el área contable para la toma de decisiones?					
4	¿La información recopilada del área contable está vinculada al cumplimiento con las metas y objetivos de la empresa?					

5	¿ Existen medidas de control adecuadas que respaldan la calidad de la información de dicha área?					
---	--	--	--	--	--	--

### CUESTIONARIO N°05

#### SUPERVISIÓN

##### Objetivo del control:

Supervisar el seguimiento de las acciones correctivas

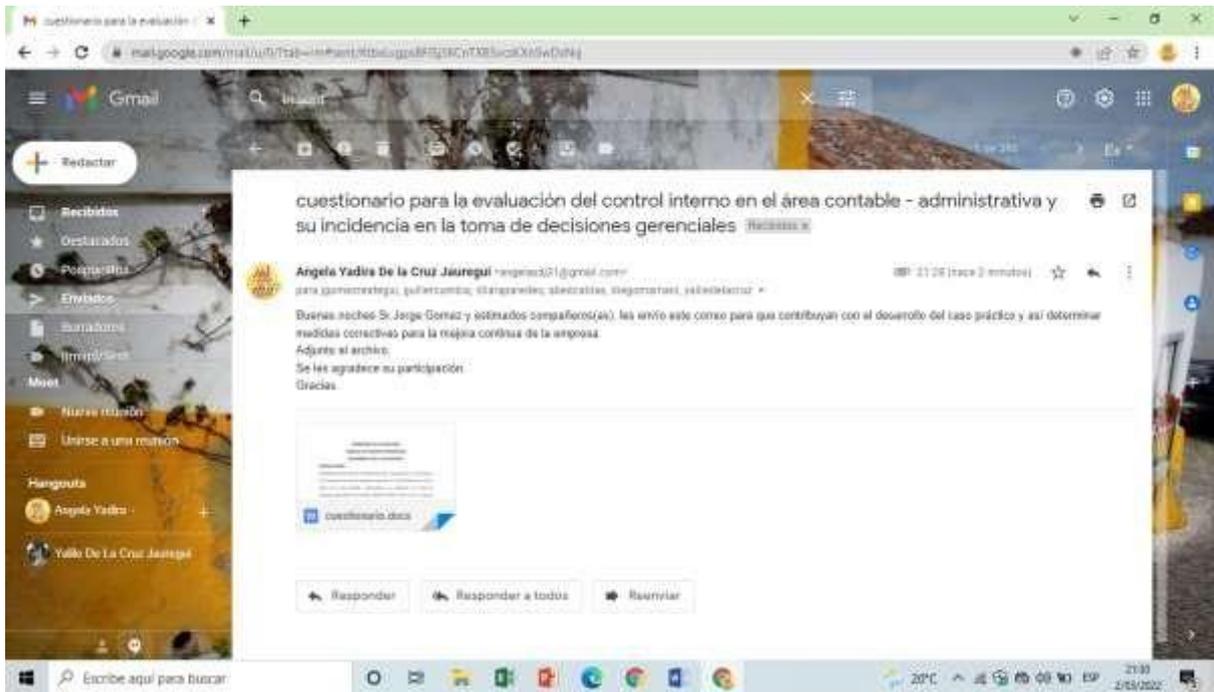
N° DE ITEM	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Se han determinado responsables para determinar y hacer seguimiento al cumplimiento de las acciones correctivas?					
2	¿Existe supervisión para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el área contable?					
3	¿Se da soluciones a los errores encontrados, con la finalidad de brindar un mejor servicio a los mismos?					

## CUESTIONARIO N°06

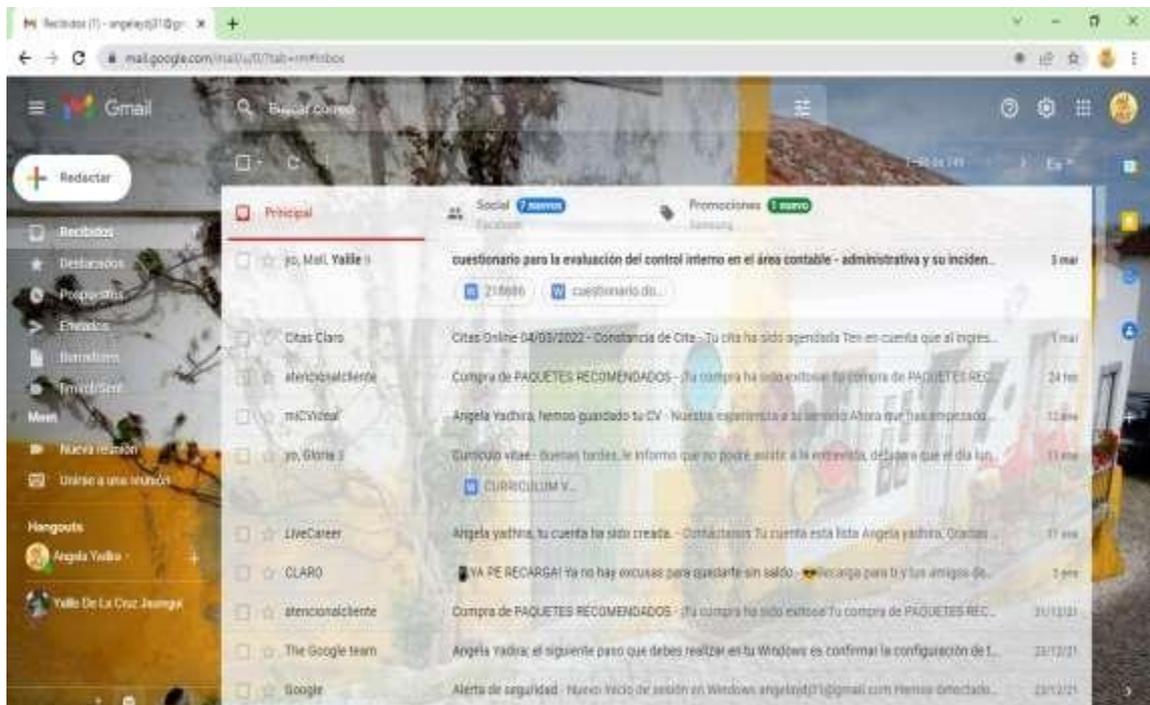
### TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

N° DE ITEM	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿La toma de decisiones depende de la información que le proporciona el personal del área contable?					
2	¿Si la información financiera contiene irregularidades, la decisión que tomará el gerente traerá consigo muchas pérdidas económicas?					
3	¿El control interno influye de manera eficiente en la toma de decisiones?					
4	¿La toma de decisiones gerenciales, permiten al crecimiento y desarrollo de la organización?					
5	¿La toma de decisiones gerenciales, conlleva al cumplimiento de los objetivos a largo y corto plazo?					

## 2. Captura del correo enviado el cuestionario



### 3. Captura de reenvío del cuestionario contestado



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (2020).pág 1.
2. Amaya, A. (2010). Toma de desiciones gerenciales. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1ZvFAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=la+toma+de+decisiones+GERENCIALES+QUE+ES&ots=6iCzYALuV3&sig=-4jVWmiPPLc6QcQXLBjk1P9Bukw#v=onepage&q&f=false>
3. Arrega, M. G., & Rodriguez, J. M. (2018). Evaluación del control interno contable de la empresa Multipinturas S.A. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
4. Canós, D. (2012). Toma de decisiones en la empresa:. Universidad Politécnica de Valencia. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. Contraloría General de la República del Perú. (2006). RESOLUCIÓN DE CONTRALORÍA N° 320-2006-CG. Lima: Contraloría General de la República del Perú. Obtenido de [https://www.pvn.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/control-interno\\_ambiente-de-control.pdf](https://www.pvn.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/control-interno_ambiente-de-control.pdf)
6. Contraloria General de la República del Perú. (2017).
7. Contraloria General de la República del Perú. (s.f.). Contraloria General de la República del Perú. Obtenido de [https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control\\_interno.html](https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html)

8. Frett, N. (2015). Limitaciones del Control Interno. Auditool, pág.1.
9. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe. CEPAL, pág. 21.
10. La Contraloría General de la República de Perú. (2014). Obtenido de La Contraloría General de la República del Perú: [https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control\\_interno/documentos/Publicaciones/Marco\\_Conceptual\\_Control\\_Interno\\_CGR.pdf](https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf)
11. La Contraloría General de la República del Perú. (s.f.). La contraloría de la República del Perú. Obtenido de [https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorruccion/control\\_interno.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20sistema%20de,afectan%20a%20una%20entidad%20p%C3%ABblica](https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorruccion/control_interno.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20sistema%20de,afectan%20a%20una%20entidad%20p%C3%ABblica).
12. Losada, C. (2019). QUÉ IMPORTANCIA TIENE LA TOMA DE DECISIONES PARA EL DESARROLLO. Bogota: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21373/LosadaCamachoErikaHiomara2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
13. Meléndez, T. J. (2018). MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. Chimbote: Universidad "Los Angeles" de Chimbote.
14. MONTALVO. (2021). Montalvo Institute. Obtenido de <https://www.montalvoinstitute.com/nosotros#:~:text=Fomentar%20el%20desarrollo%20integral%20de,equipos%20de%20especialistas%20altame>

nte%20calificados.&text=Ser%20la%20cadena%20educativa%20I%C3%ADder,el%20emprendimiento%20y%20liderazgo%20constante.

15. MONTALVO INSTITUTE. (2021). Reglamento interno. Montalvo Institute CORP. S.A.C.
16. Montalvo, V. H. (20 de Setiembre de 2021). Riseña historica de la empresa. (Angela Yadhira De La Cruz Jauregui, Entrevistadora)
17. Panduro, R. (2017). Control interno y toma de decisiones en el Programa. Tarapoto: Universidad César Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1323/panduro\\_rj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1323/panduro_rj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
18. Plasencia, C. (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. SciELO.
19. Posso, R., & Barrios, B.(2014). Diseño de un modelo de control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros eco turísticos nativos activos eco hotel la Cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera. Cartagena: La Universidad de Cartagena.
20. Requejo, P., & Sanchez, P. (2019). SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES EN LAS PYMES. Chiclayo: UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO. Obtenido de [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1780/1/TL\\_RequejoPaivaAnnie\\_SanchezPisfilOmar.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1780/1/TL_RequejoPaivaAnnie_SanchezPisfilOmar.pdf)
21. Salazar, C., & Vallamarin, Á. (2011). DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA SANBEL FLOWERS CÍA.

LTDA. Guayaquil: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI.

22. Silva, E. C. (2016). El control interno y liquidez en el área de contabilidad de la empresa Beramed E.I.R.L., Los Olivos – 2016. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
23. Solano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. Tecnología en marcha, 16(3), 47 - 48. Obtenido de file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesGerenciales-4835719.pdf
24. Sotomayor, G. (1 de Setiembre de 2015). Contaduría pública. Obtenido de <https://contaduriapublica.org.mx/2015/09/01/evaluacion-del-control-interno-y-sus-componentes-en-la-auditoria-de-estados-financieros/>
25. SUNAT. (12 de Febrero de 2022). SUNAT. Obtenido de <https://www.sunat.gob.pe/>
26. UNESCO. (2020). La educación en tiempos de pandemia de COVID - 19. UNESCO Biblioteca , 21.
27. UNIVERSIDAD ESAN. (27 de Febrero de 2017). Obtenido de Universidad ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-buscan-las-organizaciones-con-el-control-interno#:~:text=El%20control%20interno%20es%20un,las%20leyes%20y%20normas%20aplicables.>
28. Universidad ESAN. (25 de Enero de 2019). Conexión ESAN. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/coso-ii-los-sistemas-para-el-control-interno>
29. Universidad San Pedro. (23 de Febrero de 2017). NIA 400. Chimbote: Universidad San Pedro. Obtenido de

<https://acontributsa.com/wp/2017/02/23/na-400-riesgo-y-control-interno/>