

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES**  
**MENCIÓN EN AUDITORÍA INTEGRAL**



**EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN  
GERENCIAL EN LA EMPRESA PALMAS DEL ORIENTE S.A.  
2024.**

**TESIS**

**Para optar al Grado Académico de  
MAESTRO EN CIENCIAS CONTABLES,  
MENCIÓN EN: AUDITORÍA INTEGRAL  
FLADIMIR ROEL FUENTES MORENO**

**Tingo María – Perú**

**2025**



*" Año de la Recuperación y Consolidación de la Economía Peruana "*

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**  
**Nro. 001/2025-UPG-FCC-UNAS**

En la ciudad universitaria, siendo las 10:00 am, del día 12 de setiembre de 2025, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado, se instaló el Jurado Calificador a fin de proceder a la sustentación de la tesis titulada:

**"EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION GERENCIAL EN LA EMPRESA PALMAS DEL ORIENTE S.A 2024"**

A cargo del candidato al Grado de Maestro en Ciencias Contables, Mención: Auditoria Integral, FUENTES MORENO, Fladimir Roel.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas de rigor, el Jurado Calificador procedió a emitir su fallo declarando **APROBADO** con el calificativo de **BUENO**.

Acto seguido, a horas 11:00 am, el presidente dio por culminada la sustentación; procediéndose a la suscripción de la presente acta por parte de los miembros del jurado, quienes dejan constancia de su firma en señal de conformidad.

.....  
DR. VARGAS PAITA FIDILBERTO  
Presidente del Jurado

.....  
DR. PARDO HUAYLLAS ROBERTO H.  
Miembro del Jurado

.....  
Mg. MALPARTIDA MARQUEZ JOSE D.  
Miembro de Jurado

.....  
Dr. GUERRERO FEBRES MANUEL R.  
Asesor



“Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana”

## CERTIFICADO DE SIMILITUD T.I. N° 335 - 2025 - CS-RIDUNAS

El Jefe de la Unidad de Soporte Científico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, quien suscribe,

### CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Investigación; aprobó el proceso de revisión a través del software TURNITIN, evidenciándose en el informe de originalidad un índice de similitud no mayor del 25% (Art. 3° - Resolución N° 466-2019-CU-R-UNAS).

### Programa de Estudio:

Maestría en Ciencias Contables Mención: Auditoría Integral

### Tipo de documento:

Tesis	X	Trabajo de Suficiencia Profesional	
-------	---	------------------------------------	--

TÍTULO	AUTOR	PORCENTAJE	
		SIMILITUD	CONTENIDO GENERADO POR INTELIGENCIA ARTIFICIAL
EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA EMPRESA PALMAS DEL ORIENTE S.A. 2024	FLADIMIR ROEL FUENTES MORENO	07 % Siete	0 % Cero

Tingo María, 28 de octubre de 2025.

  
UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA  
UNIDAD DE SOPORTE CIENTÍFICO  
ING. EINSTEIN A. ORTIZ MORALES  
JEFE



## VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN OFICINA DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

### REGISTRO DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO, INVESTIGACIÓN DOCENTE Y TESISISTA

#### I. Datos Generales de Posgrado

<b>Universidad</b>	: Universidad Nacional Agraria de la Selva	
<b>Escuela de posgrado</b>	: EPG-UNAS	
<b>Posgrado</b>	: Maestría en Ciencias Contables	
<b>Mención</b>	: Auditoría Integral	
<b>Título de tesis</b>	: “ EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA EMPRESA PALMAS DEL ORIENTE S.A. 2024.”	
<b>Autor</b>	: Fladimir Roel Fuentes Moreno	
<b>Asesor de tesis</b>	: Dr. Manuel Guerrero Febres	
<b>Programa de investigación</b>	: Ciencias Sociales y Desarrollo Sostenible	
<b>Línea(s) de investigación</b>	: Auditoría	
<b>Eje Temático</b>	: Control Interno	
<b>Lugar de ejecución</b>	: Lamas.	
<b>Duración</b>	Inicio	: 1 de octubre 2024
	Término	: 1 de marzo 2025
<b>Financiamiento</b>	FEDU	: S/0.00
	Propio	: S/ 5,090.00
	Otros	: S/.0.00



"Año de la Recuperación y Consolidación de la Economía Peruana"

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**  
**Nro. 001/2025-UPG-FCC-UNAS**


En la ciudad universitaria, siendo las 10:00 am, del día 12 de setiembre de 2025, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado, se instaló el Jurado Calificador a fin de proceder a la sustentación de la tesis titulada:


**"EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION GERENCIAL EN LA EMPRESA PALMAS DEL ORIENTE S.A 2024"**


A cargo del candidato al Grado de Maestro en Ciencias Contables, Mención: Auditoria Integral, FUENTES MORENO, Fladimir Roel.

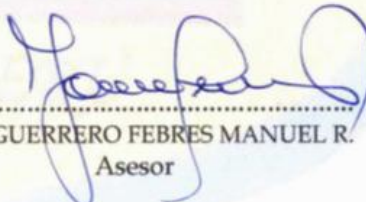
Luego de la exposición y absueltas las preguntas de rigor, el Jurado Calificador procedió a emitir su fallo declarando **APROBADO** con el calificativo de **BUENO**.

Acto seguido, a horas 11:00 am, el presidente dio por culminada la sustentación; procediéndose a la suscripción de la presente acta por parte de los miembros del jurado, quienes dejan constancia de su firma en señal de conformidad.

  
.....  
DR. VARGAS PAITA FIDILBERTO  
Presidente del Jurado

  
.....  
DR. PARDO HUAYLLAS ROBERTO H.  
Miembro del Jurado

  
.....  
Mg. MALPARTIDA MARQUEZ JOSE D.  
Miembro de Jurado

  
.....  
Dr. GUERRERO FEBRES MANUEL R.  
Asesor

## DEDICATORIA

Con mucho amor a mi madre y mis queridos hermanos,  
dándome la fortaleza y la seguridad de que si puedo lograrlo.

## **AGRADECIMIENTO**

Mis sinceros agradecimientos al Dr. Manuel Guerrero Febres por apoyarme con sus orientaciones en el proceso de la elaboración de este informe; asimismo, a la empresa Palmas del Oriente S.A.C., y a todos los trabajadores de esa empresa, por haberme brindado las facilidades para hacer posible esta investigación.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE.....	vii
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras.....	x
<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.1.1. Interrogante general .....	16
1.1.2. Interrogantes específicas.....	16
1.2. Justificación.....	17
1.3. Objetivos .....	18
1.3.1. Objetivo general.....	18
1.3.2. Objetivos específicos.....	18
1.4. Hipótesis .....	19
1.4.1. Hipótesis general .....	19
1.4.2. Hipótesis específicas .....	19
<b>CAPÍTULO II METODOLOGÍA.....</b>	<b>20</b>
2.1. Enfoque de Investigación .....	20
2.2. Tipo de Investigación .....	20
2.3. Nivel de Investigación .....	20
2.4. Diseño de Investigación .....	20
2.5. Población y muestra.....	21
2.6. Métodos y técnicas .....	22
<b>CAPÍTULO III REVISIÓN DE LITERATURA .....</b>	<b>23</b>
3.1. Antecedentes de Investigación.....	23
3.1.1. Internacionales .....	23
3.1.2. Nacionales.....	29
3.2. Bases teóricas.....	34
3.2.1. Control interno .....	34
3.2.2. Gestión gerencial.....	40
3.3. Proceso de planeamiento estratégico de la entidad.....	48
3.3.1. Caso de estudio encontrado en la empresa .....	50
3.4. Definiciones de términos básicos.....	51

CAPÍTULO IV RESULTADOS .....	54
4.1. Resultados descriptivos .....	54
4.2. Verificación de hipótesis.....	67
4.2.1. Comprobación de hipótesis general .....	67
4.2.2. Comprobación de la hipótesis específica 1 .....	68
4.2.3. Comprobación de la hipótesis específica 2 .....	70
4.2.4. Comprobación de la hipótesis específica 3 .....	71
4.2.5. Comprobación de la hipótesis específica 4 .....	72
4.2.6. Comprobación de la hipótesis específica 5 .....	74
CAPÍTULO V DISCUSIÓN.....	76
5.1. Relación entre variables.....	76
5.2. Concordancia con otros resultados.....	80
CONCLUSIONES .....	82
RECOMENDACIONES .....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXOS .....	93

## Índice de tablas

Tabla 1 Estimaciones de parámetro para el control interno y la gestión gerencial .....	68
Tabla 2 Información de ajuste de los modelos de las variables .....	68
Tabla 3 Pseudo coeficiente de determinación de las variables "Control interno" y "Gestión gerencial" .....	68
Tabla 4 Estimaciones de parámetro para el control interno y la planeación gerencial .....	69
Tabla 5 Información de ajuste de los modelos de las variables .....	69
Tabla 6 Pseudo coeficiente de determinación de las variables "Control interno" y "Planificación gerencial" .....	70
Tabla 7 Estimaciones de parámetro para el control interno y la organización gerencial .....	70
Tabla 8 Información de ajuste de los modelos de las variables .....	71
Tabla 9 Pseudo coeficiente de determinación de las variables "Control interno" y "Organización gerencial" .....	71
Tabla 10 Estimaciones de parámetro para el control interno y la dirección gerencial .....	72
Tabla 11 Información de ajuste de los modelos de las variables .....	72
Tabla 12 Pseudo coeficiente de determinación de las variables "Control interno" y "Dirección gerencial" .....	72
Tabla 13 Estimaciones de parámetro para el control interno y el control gerencial .....	73
Tabla 14 Información de ajuste de los modelos de las variables .....	73
Tabla 15 Pseudo coeficiente de determinación de las variables "Control interno" y "Control gerencial" .....	73
Tabla 16 Estimaciones de parámetro para el control interno y la innovación tecnológica .....	74
Tabla 17 Información de ajuste de los modelos de las variables .....	74
Tabla 18 Pseudo coeficiente de determinación de las variables "Control interno" e "Innovación tecnológica" .....	75

## Índice de figuras

Figura 1 Proceso de planificación estratégica.....	50
Figura 2 La organización tiene definido y comunicado todas sus políticas y procedimientos.....	54
Figura 3 La cultura organizacional estimula un ambiente de control efectivo. .	55
Figura 4 Existencia de controles preventivos y detectivos. ....	55
Figura 5 Aplican controles de acceso físico y lógico a los activos en la organización.....	56
Figura 6 La información es suficiente para desempeñar sus funciones. ....	56
Figura 7 Los canales de comunicación actuales facilitan la transmisión de información.....	57
Figura 8 Existe vigilancia continua en cada actividad de cada área. ....	58
Figura 9 La calidad y utilidad de las revisiones de desempeño en tu departamento permiten brindar retroalimentación efectiva. ....	58
Figura 10 Se efectúan rigurosamente con las normas de SCI.....	59
Figura 11 Los riesgos operativos son evaluados de manera constante.....	59
Figura 12 Los objetivos de la organización están definidos de manera clara. .	60
Figura 13 Los planes estratégicos son revisados. ....	60
Figura 14 Las actividades operacionales están alineadas con cada objetivo estratégico.....	61
Figura 15 La asignación de recursos es eficiente y adecuada.....	61
Figura 16 La asignación de recursos es eficiente y adecuada.....	62
Figura 17 Existencia una coordinación efectiva entre los diferentes departamentos. ....	62
Figura 18 Las directrices de la alta dirección son comunicadas de manera clara. ....	63
Figura 19 La gerencia toma decisiones acertadas.....	63
Figura 20 El equipo presenta motivación y compromiso. ....	64
Figura 21 Se cumple con los estándares y políticas establecidas . ....	64
Figura 22 Existe retroalimentación efectiva. ....	65
Figura 23 Los resultados son supervisados de manera constante. ....	65
Figura 24 Se invierte en nueva tecnología para mejorar la competitividad. ....	66
Figura 25 Se utilizan softwares actualizados. ....	66

Figura 26 Se recibe capacitación continua. .... 67

## RESUMEN

La presente investigación analiza la incidencia del control interno en la gestión gerencial de la empresa Palmas del Oriente S.A.C. durante el año 2024, considerando un contexto empresarial caracterizado por una creciente complejidad operativa, mayores exigencias normativas y la necesidad de fortalecer los procesos de toma de decisiones. El estudio parte del reconocimiento de que un sistema de control interno deficiente puede generar riesgos significativos que afectan la eficiencia, sostenibilidad y competitividad de las organizaciones.

El objetivo general fue determinar de qué manera el control interno influye en la gestión gerencial de la empresa, evaluando específicamente su impacto en la planificación estratégica, la organización gerencial, la dirección, el control gerencial y la innovación tecnológica. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con un nivel explicativo y un diseño no experimental. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando un cuestionario estructurado a una muestra censal conformada por 31 colaboradores vinculados directamente a los procesos de control interno y gestión gerencial.

Los resultados evidenciaron que el control interno incide de manera significativa en la gestión gerencial de Palmas del Oriente S.A.C., confirmándose la hipótesis general planteada. Asimismo, se comprobó que existe una relación estadísticamente significativa entre el control interno y cada una de las dimensiones analizadas: planificación estratégica, organización, dirección, control gerencial e innovación tecnológica.

Finalmente, el estudio concluye que la implementación y fortalecimiento del control interno constituye un elemento clave para el desempeño eficiente de la gestión gerencial. Se recomienda a la empresa reforzar sus mecanismos de control, promover una cultura organizacional orientada al cumplimiento y a la mejora continua, y consolidar la evaluación permanente de riesgos como parte integral de su estrategia de gestión.

## ABSTRACT

This study analyzes the impact of internal control on managerial management at Palmas del Oriente S.A.C. during the year 2024, within a business context characterized by increasing operational complexity, greater regulatory demands, and the need to strengthen decision-making processes. The research is grounded in the recognition that a deficient internal control system may generate significant risks that adversely affect organizational efficiency, sustainability, and competitiveness.

The general objective was to determine how internal control influences the company's managerial management, specifically assessing its impact on strategic planning, managerial organization, leadership, managerial control, and technological innovation. The study adopted a quantitative, applied approach, with an explanatory level and a non-experimental research design. Data were collected through a survey technique, using a structured questionnaire administered to a census sample of 31 employees directly involved in internal control and managerial management processes.

The results showed that internal control has a significant impact on the managerial management of Palmas del Oriente S.A.C., thereby confirming the proposed general hypothesis. In addition, a statistically significant relationship was identified between internal control and each of the analyzed dimensions: strategic planning, organization, leadership, managerial control, and technological innovation.

Finally, the study concludes that the implementation and strengthening of internal control constitute a key element for the efficient performance of managerial management. It is recommended that the company reinforce its control mechanisms, promote an organizational culture oriented toward compliance and continuous improvement, and consolidate ongoing risk assessment as an integral part of its management strategy.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

En el ámbito corporativo, el control interno y la evaluación de riesgos representan elementos imperativos para certificar la eficacia y la integridad de la gestión gerencial. Aunque se reconoce ampliamente su relevancia, diversas entidades se encuentran ante dificultades considerables en el proceso de aplicación eficiente de estos procesos. La carencia de un marco metodológico sólido, junto con una evaluación incompleta de los riesgos particulares, puede erosionar los mecanismos de control interno y, como consecuencia, generar vulnerabilidades que amenazan de forma grave la sostenibilidad económica y la reputación corporativa de la organización (Espinoza et al., 2020).

Las organizaciones contemporáneas enfrentan, a escala global, la necesidad apremiante de revisar su diseño gerencial ante un entorno de complejidad cruzada y transformación perenne, además la dinámica de la globalización, la irrupción de tecnologías disruptivas y el rediseño de los marcos normativos exigen, por un lado, respuestas rápidas que aseguren la persistencia de la ventaja competitiva y, por otro, una integración lógica y alineada de los subsistemas organizativos, al tiempo que surgen estas exigencias, los riesgos operativos y financieros, incluidas las disfunciones en las cadenas de suministro y la inestabilidad aguda de los mercados de capital, dificultan la consecución de los objetivos estratégicos, por otro lado, a estos riesgos estructurales se superponen las amenazas de fraude y de conductas no éticas, alimentadas por la debilidad de los mecanismos de control y por la fragilidad de la cultura organizacional, lo que a su vez acentúa la urgencia por una gobernanza integrada y persistente. La incapacidad para gestionar el capital humano y la intensificación de los riesgos cibernéticos y de filtración de datos completan el espectro de dificultades que requieren atención. La superación de estos retos, como concluyen Cumbicos et al. (2023), sólo será plausible mediante un enfoque

holístico que, a la vez, consolide los controles internos, fomente una cultura de cumplimiento, optimice el aprovechamiento del talento humano y eleve la ciberseguridad a categoría de prioridad estratégica, tal como señalan Ormaza et al. (2020) en su artículo.

Las organizaciones peruanas lidian con una pluralidad de problemas en la conducción gerencial que, de no ser controlados, comprometen su capacidad de operar con eficiencia y de asegurar la pervivencia en un entorno competitivo y en constante transformación. Entre las dificultades más recurrentes destacan la ausencia de una planificación estratégica integrada y las debilidades en la administración financiera; ambas condicionan la elaboración de decisiones y tácticas que, por carecer de una base empírica sólida, se traducen en un rendimiento limitado y revelan una insuficiencia en las competencias gerenciales requeridas, así, la consecuencia inmediata es una vulnerabilidad manifiesta ante riesgos que atentan contra la sostenibilidad y la persistencia organizativa a largo plazo (Pacheco, 2023).

En el actual marco operativo, la evaluación de riesgos se consagra como el instrumento principal para el control proactivo de las contingencias. Este procedimiento se despliega de manera ordenada, permitiendo a las organizaciones identificar, caracterizar y jerarquizar las amenazas cuya activación podría perturbar la eficacia y los resultados financieros. La metodología recomendada arranca con la identificación de riesgos asociados a pilares de la operación, como la continuidad en el aprovisionamiento de insumos críticos, la conformidad de las especificaciones de los productos y la conservación de un ambiente laboral seguro; a la par, se exige la cuantificación de las repercusiones que cada eventualidad podría tener sobre la sostenibilidad y la rentabilidad a largo plazo (Cedeño y Morell, 2018).

Una evaluación de riesgos realizada con rigor otorga a las organizaciones una visión más completa y precisa de las amenazas y oportunidades que las afectan, además, al identificar y analizar sistemáticamente los riesgos, las entidades están en condiciones de

adoptar decisiones proactivas y fundamentadas que buscan mitigar los efectos potencialmente negativos, por otro lado, entre estas decisiones se contempla, por ejemplo, la formulación de controles preventivos orientados a disminuir la probabilidad de que ciertos riesgos se concreten, así como la planificación de respuestas que minimicen las consecuencias en caso de que la materialización sea inevitable, así como la formulación de planes de respuesta que permitan gestionar de forma efectiva los riesgos que no pueden evitarse (Aldaz et al., 2021).

En este contexto, PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. ha experimentado, entre otros retos, un déficit de sincronización entre sus unidades funcionales, que ha derivado en demoras significativas en la resolución de decisiones críticas, mermando la eficacia operativa, complementariamente, la corporación ha mostrado dificultades para ajustarse a las perturbaciones del entorno empresarial, como la rápida evolución tecnológica y la deficiente comunicación en las instancias decisionales, además, estas situaciones han puesto de manifiesto la imperiosa necesidad de robustecer los mecanismos de supervisión y de afinar la evaluación de riesgos, para así asegurar una gobernanza ágil, efectiva y sostenible a largo plazo. El presente estudio busca identificar en detalle los factores que evidencian cómo el control interno y la evaluación de incidencias inciden en la gestión gerencial de PALMAS DEL ORIENTE S.A.C., al tiempo que se documentan las áreas susceptibles de mejora y las estrategias para hacer frente a los desafíos que plantea el entorno competitivo contemporáneo.

### **1.1.1. Interrogante general**

¿De qué manera el control interno incide en la gestión gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024?

### **1.1.2. Interrogantes específicas**

- ¿De qué manera el control interno incide en la Planificación estratégica de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024?

- ¿De qué manera el control interno incide en la Organización gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024?
- ¿De qué manera el control interno incide en la Dirección gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024?
- ¿De qué manera el control interno incide en el Control gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024?
- ¿De qué manera el control interno incide en la Innovación tecnológica de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024?

## **1.2. Justificación**

La indagación se justifica social, practica y metodicamente. A nivel social, la relevancia del sistema de control interno en el ámbito de la gestión gerencial ha sido ampliamente reconocida en la literatura académica y empresarial. Estos procesos desempeñan una función esencial en asegurar la eficiencia, solidez y perdurabilidad de las entidades dentro de un entorno corporativo en continuo movimiento y muy competitivo. La implementación adecuada de técnicas de supervisión interna permite a las organizaciones proteger sus recursos, mejorar la fiabilidad de la información financiera, prevenir el fraude, cumplir con las disposiciones regulatorias y, a la vez, detectar y gestionar de manera anticipada los riesgos que pueden incidir sobre el rendimiento y los resultados empresariales. Este trabajo arranca de las teorías sobre auditoría interna y manejo de riesgos, y mira cómo han sido incorporadas de manera concreta en PALMAS DEL ORIENTE S.A.C.

PALMAS DEL ORIENTE S.A.C., que se dedica a hacer y transformar productos, enfrenta hoy varios tropiezos en su dirección gerencial, asimismo, hay ausencia de un plan estratégico que dé piso a las decisiones, los planes que se hacen son débiles y la atención a los riesgos no es eficiente, además, estas fallas podrían terminar golpeando los resultados financieros y la sostenibilidad a largo plazo. Implementar controles internos de manera rigurosa podría ayudar a la empresa a

enfrentar estos obstáculos y a la vez a subirse en la ruta de lograr sus objetivos, por eso, este estudio tiene un sentido práctico y relevante: apunta a entregar recomendaciones claras y al grano que refuercen la dirección gerencial y hagan que los procesos de control interno funcionen mejor.

Para esta investigación, decidimos usar una estrategia cuantitativa, por lo que el cuestionario fue nuestra principal herramienta para recoger información, con la meta de lograr una visión integral sobre el estado actual del control interno y la gestión de riesgos en PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. Complementariamente, se aplicaron técnicas estadísticas para el análisis de los datos y la verificación de las conclusiones formuladas, este enfoque nos dejó investigar de manera profunda y ordenada, buscando contribuir de verdad al entendimiento del control interno dentro de la dirección gerencial de la entidad.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la incidencia del control interno en la gestión gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar la incidencia del control interno en la Planificación estratégica de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.
- Precisar la incidencia del control interno en la Organización gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.
- Comprobar la incidencia del control interno en la Dirección gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.
- Establecer la incidencia del control interno en el Control gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.
- Determinar la incidencia del control interno en la Innovación tecnológica de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.

## **1.4. Hipótesis**

### **1.4.1. Hipótesis general**

El control interno incide de manera significativa en la gestión gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.

### **1.4.2. Hipótesis específicas**

- El control interno incide de manera significativa en la Planificación estratégica de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.
- El control interno incide de manera significativa en la Organización gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.
- El control interno incide de manera significativa en la Dirección gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.
- El control interno incide de manera significativa en el Control gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.
- El control interno incide de manera significativa en la Innovación tecnológica de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.

## **CAPÍTULO II METODOLOGÍA**

### **2.1. Enfoque de Investigación**

El enfoque **cuantitativo**, según Hernández y Mendoza (2018), este se distingue por su capacidad para medir y analizar datos numéricos, lo que permite obtener resultados objetivos sobre el impacto de la gestión interna en la administración gerencial de la compañía PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.

### **2.2. Tipo de Investigación**

Además, al ser un estudio de tipo **aplicado**, se pretende generar saberes ejecutables que logren ser empleados para optimizar las prácticas directivas de la organización y adoptar decisiones estratégicas.

### **2.3. Nivel de Investigación**

El nivel de esta indagación fue **explicativo** debido a que se busca comprender el impacto del control interno en la gestión gerencial. Este nivel hace posible investigar y esclarecer las causas y consecuencias de las dos variables, ampliando la comprensión de la naturaleza de su interacción y de su impacto sobre el rendimiento global de la organización (Hernández y Mendoza, 2018).

### **2.4. Diseño de Investigación**

Se adoptó un diseño **no experimental**, el cual resulta adecuado para el presente estudio, dado que no se modificaron factores ni se aplicaron intervenciones en la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024, así que entonces nos pusimos a mirar y medir las variables donde realmente pasan las cosas, además reunimos datos sobre el control interno y la dirección, tal como lo hacen en la entidad, en medio de las operaciones de todos los días, es así que tal elección metodológica proporciona un entendimiento más fiel y representativo de la interacción entre las variables en el ámbito práctico de la organización (Hernández y Mendoza, 2018).

## **2.5. Población y muestra**

### **Población**

La población fue constituida por todos los miembros del equipo directivo y los subordinados implicados en los procesos de control interno y gestión gerencial en la compañía en estudio. Dado que PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. es una compañía de tamaño grande, con un total de 368 empleados, se considera que esta es asequible y adecuada para la pesquisa.

#### Criterios de inclusión

- Miembros del equipo directivo.
- Empleados involucrados en control interno.
- Empleados involucrados en evaluación de riesgos.
- Empleados en roles de gestión gerencial.

#### Criterios de exclusión

- Personal no relacionado con las áreas de estudio.
- Personal en roles administrativos generales.

Aplicando dichos criterios de incorporación y discriminación, se determina que la población objetiva sometida al cuestionario, fue de 31 participantes.

### **Muestra**

La muestra se refiere a una porción seleccionada de una población más extensa que se emplea para realizar observaciones, mediciones o análisis con el fin de obtener conclusiones que puedan generalizarse a toda la población (Hernández y Carpio, 2019).

En este sentido, al contar con una población reducida, para la muestra incluyó la totalidad de los 31 participantes entre los cuales se componen principalmente por miembros del equipo directivo, supervisores y empleados de diferentes áreas funcionales, lo que permite obtener una

perspectiva integral de cómo el control interno y la evaluación de riesgos afectan la gestión gerencial en la compañía.

## **2.6. Métodos y técnicas**

El método seleccionado para el estudio actual fue la aplicación de encuestas. Según Medina et al. (2023), la encuesta se describe como una técnica para la extracción de datos que implica plantear preguntas estandarizadas a una selección de sujetos con el fin de recabar datos acerca de sus percepciones, posturas o patrones de conducta en relación con un tema específico.

Para recoger información, se ha utilizado un cuestionario organizado, que consiste en una serie de preguntas que tocan de manera ordenada los temas de control interno y manejo directivo en la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. para el año 2024. Elegimos este método porque permite reunir datos de forma clara, contar las variables y comparar distintos aspectos, facilitando así un análisis detallado de cómo cada encuestado percibe la situación (Medina et al., 2023). Como el cuestionario lo puede llenar cada uno por su cuenta, los participantes pueden responder en un momento y lugar que les resulte más cómodo, lo que generalmente mejora la exactitud y la coherencia de las respuestas que dan.

## **CAPÍTULO III**

### **REVISIÓN DE LITERATURA**

#### **3.1. Antecedentes de Investigación**

##### **3.1.1. Internacionales**

En su trabajo de doctorado, Pivaque (2022) exploró cómo el sistema de control interno condiciona las decisiones de la gerencia de XTREMEDIESEL CIA LTDA, empresa situada en Manta. Su estudio buscó comprobar que las acciones de la compañía se llevan a cabo de forma efectiva y que se ajustan a los objetivos fijados con anterioridad. Al mismo tiempo, el autor revisó las bases conceptuales que relacionan el control interno con el proceso gerencial y, además, evaluó cuánto se respeta la normativa y las políticas que rigen esta área.

El análisis ha revelado varios puntos críticos que requieren atención urgente: insuficiencias en los controles de acceso a la bodega, debilidades en la supervisión de los puntos críticos de transporte, la ausencia de formación continua en el área de compras, el desorden en la disposición de los productos en el almacén, el manejo inadecuado de la cartera de cuentas por cobrar, la omisión de seguimientos a las cuentas pendientes, la falta de controles en los procesos que involucran a los clientes, la inexistencia de un plan estratégico para la retención de clientes, y la carencia de capacitación sistemática tanto para los equipos de ventas como para el departamento contable, asimismo, estos puntos resaltan partes clave donde necesitamos mejorar el control interno y la manera en que organizamos todo. Aquí no podemos esperar. Hay que actuar ya para que las operaciones sean más eficientes y para que la planificación y la administración sean realmente coherentes entre sí.

Este trabajo no solo suma a la teoría; también recuerda cuánto cuenta el control interno y el monitoreo de riesgos dentro de

una buena gobernanza corporativa, además los hallazgos revelan vacíos en la supervisión dentro de la entidad que estudiamos, en este sentido, si no se corrigen, estos vacíos pueden afectar la eficiencia diaria y obstaculizar el logro de sus metas estratégicas, por eso, es urgente poner en marcha acciones que hagan más robusto el sistema de control interno y que ayuden a la gerencia a tomar decisiones más fundamentadas y, en consecuencia, más efectivas, en un sentido más amplio, se refuerza la idea de que un enfoque riguroso en el control interno y en la gestión de riesgos es clave para que cualquier organización se sostenga y crezca en el tiempo.

Valencia y Narvárez (2021) se dedicaron a investigar cómo la Asociación de Productores de Cacao Fino de Aroma de Carlos Julio Arosemena Tola evalúa sus riesgos financieros, todo con la intención de mejorar su manejo de dinero, dentro de este estudio, vieron con atención varios aspectos clave: cómo se controlan los inventarios, cómo se administra la tesorería, cómo se supervisa el capital de trabajo y cómo fluye la comunicación y el diálogo interno entre los miembros de la organización.

Si no hay un enfoque global para manejar los riesgos financieros, la empresa no da la talla en su economía, en sus números y en su crecimiento, además mirando con atención, notamos que no hay un modo de juntar los datos de todos los departamentos, los informes económicos no están al alcance de todos en el instante que los necesitan y no existe un perfil de riesgo que hayamos acordado y formalizado, así, también vemos que la planificación de las actividades administrativas no es la más efectiva y que hay un apuro por mejorar la comunicación y por hacer más consultas entre los equipos internos.

El estudio enfatiza que la vigilancia de los riesgos financieros es un componente esencial en la gestión administrativa, independientemente de la dimensión o del sector en el que opere la

entidad, en este sentido, los resultados evidencian que la ausencia de controles internos y de vigilancia de las incidencias deteriora el proceso de formulación de decisiones directivas tácticas y reduce la eficiencia operativa, finalmente, se exige la implantación de un marco de control de riesgos que, al ser adoptado, robustece la estabilidad, la competitividad y la efectividad en las operaciones de la organización empresarial.

Vega y Marrero (2021) exploraron el desarrollo del sistema de auditoría interna y su tránsito hacia un enfoque de control gerencial integrado, sosteniendo que tal convergencia es decisiva para la operatividad óptima de las entidades, además, el estudio documentó las fases sucesivas que el control interno ha atravesado, concluyendo en un estadio en el que la integración entre auditoría y gestión es total, paralelamente, indagaron en la interacción entre el control interno y las herramientas actuales de gestión del rendimiento, poniendo de relieve el Balanced Scorecard y la actividad basada en la contabilidad de costes.

Los autores sostuvieron que la auditoría interna y la vigilancia gerencial integrada deben concebirse como elementos que, al actuar de manera simultánea, crean una sinergia indispensable en la esfera empresarial, además enfatizaron que un sistema robusto de auditoría interna es condición sine qua non para que las organizaciones sostengan niveles competitivos elevados, argumentando que un examen metódico de los procesos, la distribución de recursos y la lectura del mercado es, sencillamente, irrefutable, afirmaron, además, que la adopción simultánea de instrumentos como el control por actividades, los indicadores clave de rendimiento (KPI) y la gestión de riesgos, incorporados en un sistema coherente de control interno, propicia una coordinación sin fisuras, que, a su vez, amplifica la eficacia y la fortaleza competitiva de la entidad.

Los autores subrayan la imperiosa necesidad de integrar el control interno de forma estructural al núcleo de la gerencia organizacional, afirman que tal integración dota al ciclo decisional de una visión multidimensional que, a la vez, optimiza los procesos operativos y allana el camino hacia el logro de los objetivos estratégicos, identifican, además, el cuadro de mando integral y la gestión centrada en procedimientos contables como instrumentos clave en esta integración, además, desde la óptica de los autores, este paradigma genera a la investigación futura una base sólida que verifica y acelera la evolución de la dirección ejecutiva y de la administración en su totalidad.

En su investigación, Soledispa y Rodríguez (2021) examinaron la implementación del control interno, orientada a minimizar los retrasos y a consolidar el control administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Carbo, es así que, el objetivo surge de la imperiosa necesidad de robustecer el dispositivo, a fin de asegurar, en la administración pública, los principios de efectividad, eficiencia y transparencia.

Las conclusiones revelaron, por un lado, que el diseño del control interno actual presenta falencias que dificultan la tutela de los plazos establecidos en los proyectos, exponiendo así la posibilidad de adquisiciones inadecuadas de recursos y, por ende, un aumento del riesgo operativo, desde otra parte, los investigadores argumentaron que un esquema de control interno concebido para ser, a la vez, eficaz y eficiente, podría, en el mediano y largo plazo, propiciar la innovación y la ejecución de estrategias que salvaguarden un nivel apropiado de protección en las operaciones rutinarias de la entidad.

El antecedente expone la relevancia de los mecanismos de supervisión interna en la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pedro Carbo, a partir de la evidencia analizada, se establece que la consolidación y modernización de los

procedimientos de control interno no solo es necesaria, sino prioritariamente urgente, así, la meta que subyace a esta optimización es lograr una gestión dirigenal que sea, a un tiempo, eficaz y transparente, por otro lado, tal perfeccionamiento comporta impactos inmediatos sobre el fortalecimiento de la gestión gubernamental y sobre la mejora de la capacidad de la institución para ejecutar políticas y acciones operativas en cumplimiento de su mandato constitucional.

Casa y Villamarín (2020) centraron su investigación en examinar el sistema de control interno de inventarios y su repercusión en el proceso de toma de decisiones en el centro de distribución de Casa Pica Megaplastic, ubicado en el cantón La Maná, además la motivación surgió de la persistente preocupación suscitada por las limitaciones detectadas en una evaluación de riesgos previa, la cual evidenció una fragilidad en el control interno de las existencias, por otro lado, tal fragilidad se manifiesta en mermas de producto que, posterior y directamente, menoscaban la eficiencia operativa de la organización, así, la investigación se sustentó en una revisión de literatura contemporánea sobre la gestión de existencias y sobre los procedimientos de selección de alternativas en el ámbito decisional.

Los examinadores observaron que la organización física del almacén no satisface las exigencias funcionales, evidenciándose la ausencia de fronteras precisas entre las incumbencias del personal contable y las del grupo administrativo responsable de las transacciones financieras, no obstante, el esquema de control interno aplicado a los inventarios presenta, en términos comparativos, un rendimiento moderado, con un coeficiente de fiabilidad del 72,80% y un índice de riesgo calculado en 27,20%, circunstancia que permite clasificarlo dentro de la categoría media, en consecuencia, se sugiere la incorporación de mecanismos tales como un compendio normativo que oriente la optimización de los

procedimientos a corto plazo, fijando un horizonte temporal específico de implementación.

El presente postulado pone de relieve la relevancia nuclear del control interno de inventarios en la dirección empresarial, centrándose, de manera particular, en la calidad de la decisión estratégica, igualmente, subraya la obligación prioritaria de reforzar los planes de auditoría interna, de manera que se eleve la credibilidad del sistema de control y se extingan los riesgos ocultos, circunstancia que, a su vez, puede traducirse en un incremento sostenido de la rentabilidad financiera y en un adelgazamiento de los costes de los procesos operativos de la entidad.

El trabajo de Arroyo et al. (2019) se centró en la valoración del control interno en las organizaciones, resaltando su papel en la consecución de los objetivos estratégicos, la contención de pérdidas y la disminución de la exposición a riesgos, además, la indagación se motivó por la atención creciente que la reforma de la gestión interna ha recibido en las empresas, en particular en el ámbito financiero, donde la adopción rigurosa de criterios de control puede determinar, de forma decisiva, la eficacia operativa y la salvaguarda del patrimonio.

Los autores constatan que la auditoría interna va más allá de la mera validación de la fiabilidad de los registros contables y del acatamiento de la normativa; de hecho, opera como un mecanismo que impulsa el logro de los objetivos de rentabilidad y productividad, al mismo tiempo que favorece la reducción de los costos derivados de pérdidas financieras, la salvaguarda de la imagen corporativa y, en particular, la mitigación gradual del riesgo operativo.

El presente análisis pone de manifiesto que el control interno actúa como pilar esencial de la administración gerencial, asimismo, su implementación ordenada favorece la verificación de un funcionamiento operativo que, simultáneamente, alcance los niveles exigidos de eficiencia, exactitud y fiabilidad, asegurando la integridad

de la información contable y la adhesión a la normativa vigente, además, tales logros, a su vez, pueden redundar en la mejora de la calidad del proceso de toma de decisiones del equipo directivo y en el avance hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, asimismo, el estudio enfatiza la necesidad de identificar, evaluar y reducir los riesgos de modo riguroso, de forma que los impactos adversos sobre la entidad queden contenidos, en conclusión, el análisis confirma que el control interno y la evaluación de riesgos son atributos indispensables en la gestión empresarial contemporánea.

### **3.1.2. Nacionales**

Fonseca (2022) definió como objetivo central de su trabajo evaluar la influencia de un sistema de Control Interno sobre la habilidad de la empresa “Mi negocio E.I.R.L.”, ubicada en Perú, para generar utilidades. Su estrategia metodológica careció de procedimientos experimentales y utilizó un cuestionario estructurado conforme a una escala Likert de cinco categorías, aplicado a una muestra de 30 empleados.

Los resultados indicaron una correlación negativa y estadísticamente significativa entre la insuficiente efectividad del Control Interno y la caída del margen de rentabilidad. El estudio concluyó que la existencia de un sistema de supervisión interna adecuado puede fortalecer la rentabilidad, pero, a la vez, evidenció que la empresa presenta un desempeño financiero débil, indicado por la contracción de los activos corrientes y por la reducción del rendimiento en comparación con el ejercicio anterior. A raíz de ello, se formuló un diseño de Control Interno que se plantea como alternativa para revertir la tendencia negativa en la rentabilidad.

De manera semejante, el autor resalta que la gestión interna constitutiva de la función gerencial resulta esencial para la efectividad y la sustentabilidad económica de las organizaciones en el horizonte prolongado. Se pone en evidencia que la debilidad en los procedimientos de control interno no solo deteriora la

rentabilidad, sino que su reconstitución mediante un sistema robusto retroalimenta el proceso de formulación estratégica y el rendimiento financiero global, finalmente, el análisis evidencia la inaplazable imperiosa de fortalecer la estructura de gobernanza interna, orientada a reducir los riesgos y las vulnerabilidades inherentes a las organizaciones, de esta manera, solo así será posible asegurar un desempeño sostenido y exitoso en el largo plazo.

La investigación de Silva (2021) se concentró en el análisis del impacto de la auditoría de gestión en la formulación de estrategias y políticas en la empresa textil peruana JAVE SAC, además el autor planteó como objetivo la identificación de deficiencias en el proceso de adopción de decisiones y, a partir de dicho diagnóstico, elaboró un conjunto de recomendaciones dirigidas a optimizar la eficiencia operativa de la organización.

El estudio evidenció que los métodos utilizados en la configuración de las estrategias empresariales presentaban fallas significativas en los dominios de responsabilidad clave, lo cual afectaba negativamente el desempeño operativo, además, se puso de manifiesto, además, que la falta de un sistema de control interno que fuera, en su diseño y operatividad, lo suficientemente sólido, incidía en la generación de decisiones que resultaban deficientes, dificultando un desglose preciso de los costos de producción y la gestión eficaz de los niveles de inventarios.

El fallo revisado emerge como un referente cardinal y destaca imperiosamente la exigencia de instaurar mecanismos de control interno y de diagnóstico de riesgos dentro de la conducción organizacional, la sentencia exige activar procedimientos de gobernanza y de supervisión cuya efectiva implementación deberá no sólo perfeccionar la elaboración de normas y estrategias, sino también robustecer la capacidad operativa de la entidad, además, la carencia de tales sistemas pone de manifiesto la necesidad de investigaciones posteriores dedicadas a la detección y corrección de

esos vacíos, a fin de garantizar la sostenibilidad y el crecimiento sostenido de las organizaciones en el tiempo que viene.

Larreatigue y Tume (2021) dirigieron su investigación a explorar el impacto de la adopción de sistemas de control interno sobre la comercialización y la gestión de la recuperación de cuentas por cobrar, tratándola como un elemento decisivo en la formulación de políticas de gestión en la Corporación Ferretera del Norte SAC, la indagación tuvo por objetivo poner de manifiesto los beneficios que una supervisión interna rigurosa puede ofrecer a la empresa, a través de procedimientos ordenadamente estructurados y políticas definitivas en estas áreas cruciales de su operativa.

Los investigadores determinaron que los procedimientos de control interno actualmente adoptados en los procesos de ventas y en la administración de la cartera de cobros exhibían desviaciones de carácter sustancial, de tal forma que su incidencia sobre la eficacia del gobierno corporativo aparecía como trivial, además, mediante la extracción de información tanto de los cuestionarios como de las entrevistas, se evidenció la fragilidad y la falta de cobertura en cada uno de los componentes del sistema de control, déficit que, en su conjunto, deshabilitó su capacidad para actuar como un sustento robusto de la alta dirección.

El presente análisis pone de manifiesto el elevado efecto que el control interno ejerce sobre toda la arquitectura operativa de la entidad, centrándose, dentro de ella, en la administración de ventas y en la recuperación de cuentas por cobrar, se subraya la obligación de perfeccionar y vigorizar los componentes de los dispositivos de supervisión, de manera que la eficacia gerencial y la calidad de la información en que esta se basa puedan alcanzar niveles estratégicamente elevados, por ende, los hallazgos obtenidos indican la necesidad perentoria de subsanar las deficiencias advertidas en los circuitos de control, ya que estas vulnerabilidades comprometen la robustez económica y la continuidad operativa, es,

por consiguiente, una exigencia que las organizaciones asuman la dimensión estratégica e insoslayable del control interno e inviertan los recursos requeridos en su instalación y en su perfeccionamiento ininterrumpido, de modo que la acción de gestión se desenvuelva con eficacia y las decisiones se fundamenten en datos sólidos, confiables y relevantes.

En su investigación de Rodríguez (2021), examinó el efecto del sistema de control interno sobre el desempeño financiero de ALSUR PERÚ S.A.C., recurriendo a un diseño explicativo de corte cuantitativo, no experimental y con enfoque relacional, asimismo. la población de estudio se definió a partir de 40 empleados de las áreas administrativa y financiera de la firma, de modo que se estableció un eje de análisis centrado en las interacciones entre control interno y rentabilidad, agregando, se emplearon cuestionarios estructurados como principal herramienta de recolección de datos, los cuales se complementaron con un escrutinio de las principales Ratios Financieros, además, el propósito que orientó la indagación fue el de cuantificar la magnitud del efecto que el sistema de control interno ejerce sobre la rentabilidad, con el fin de ofrecer una interpretación detallada del vínculo entre ambos factores, vínculo que, según la literatura, reviste una significación indiscutible en la dirección estratégica de cualquier organización moderna.

Los hallazgos derivados de la investigación evidencian que la puesta en marcha del sistema de control interno en ALSUR PERÚ S.A.C. ha favorecido de forma clara el robustecimiento de su rendimiento financiero, entre 2018 y 2019 la rentabilidad presentó un aumento del 13, en términos monetarios, la sociedad pasó de S/. 125,672,103 a S/. 154,421,595, por otro lado, los sujetos de la pesquisa coincidieron en que la eficacia del sistema descansó, ante todo, en un clima de control propicio, en la formalización de medidas específicas y en una vigilancia constante, variables que, al ser debidamente alineadas, garantizaron una utilización más eficiente

de los recursos y, a su vez, un avance significativo en los resultados de la compañía.

En síntesis, se estableció que el sistema de control interno ha actuado como un condicionante estructural del desempeño financiero de ALSUR PERÚ S.A.C., sus elementos, el entorno de control, la identificación de riesgos y la vigilancia sistemática, se articularon armónicamente con los procesos críticos, traduciéndose en incrementos significativos de la rentabilidad, además este resultado reviste importancia al mostrar que el control interno trasciende la mera custodia de los activos, porque también refuerza la capacidad directiva, racionaliza el empleo de los recursos, eleva la transparencia y proporciona información exacta para la toma de decisiones, en consecuencia, se ratifica la imperiosa necesidad de instaurar instrumentos de control interno sólidos como requisito preliminar para elevar la rentabilidad y la eficacia operativa de las entidades.

Manosalvas et al. (2019) dirigieron su pesquisa hacia el efecto del control interno y la valoración de riesgos en el ámbito de la dirección corporativa, utilizando como referencial empírico la organización Capasepri, la investigación se propuso esencialmente desentrañar cómo la adopción del esquema COSO III robusteció los procedimientos institucionales, asegurando la observancia legal, optimizando la utilización de los recursos y ofreciendo confianza sobre la integridad de la información financiera.

El estudio determinó que la integración efectiva del control interno bajo el esquema COSO III facultó a Capasepri para asegurar el cumplimiento de las disposiciones internas y externas, optimizar la estructura organizativa y utilizar los recursos de manera no sólo eficaz, sino también eficiente. Asimismo, se señaló que la evaluación de riesgos cumplió una función decisiva al identificar y mitigar las eventualidades que podrían obstaculizar el logro de los objetivos corporativos establecidos.

El presente estudio recalca la relevancia del control interno y la evaluación de riesgos dentro de la lógica de la gestión gerencial contemporánea, además, se proporcionan datos empíricos que indican que la introducción del modelo COSO III genera efectos medibles en tres dimensiones: el cumplimiento normativo, la eficiencia de los procesos y la salvaguarda del patrimonio. Tales resultados resultan valiosos para aquellas organizaciones que pretenden refinar la arquitectura de su control interno.

### **3.2. Bases teóricas**

#### **3.2.1. Control interno**

El primer eje analítico de la investigación se centra en el concepto de "control interno", el cual, como señalan Castillo y Sardi (2018), articula la columna vertebral de la administración formal de la organización, este concepto integra un conjunto sistemático y homogéneo de políticas, procedimientos y prácticas que la institución formula de forma deliberada y metódica, su finalidad primordial es asegurar un resguardo eficaz durante la persecución de los objetivos previamente definidos, además, el dispositivo no se restringe a fiscalizar la eficiencia de los procedimientos, la veracidad de la información contable, la protección de los activos o la adhesión a la normativa vigente; al contrario, la correcta instauración de los sistemas de control dota a la entidad de la capacidad de preservar su solvencia, al atenuar los riesgos consustanciales a su actividad y al fomentar la integridad y la seguridad en todos los estratos, tanto intra como extra organizacionales.

El control interno tiene por finalidad esencial la tutela de los activos, la garantía de la veracidad y la coherencia de la información contable, la optimización de procesos y la observancia de la normativa vigente (Vega y Marrero, 2021). Se infiere, por tanto, que dicho control opera como un sistema de autorregulación que faculta a la alta dirección y a los gobiernos corporativos para mitigar los riesgos que la actividad empresarial comporta de manera inevitable.

La idea del control interno se apoya en la idea de que una institución logra mayores niveles de eficiencia al incorporar procedimientos formalizados que le permiten monitorizar y ajustar su actividad cotidiana, de acuerdo con Arroyo y sus colegas (2019), esos procedimientos incluyen desde reglamentos escritos y secuencias operativas documentadas, hasta plataformas tecnológicas que automatizan la supervisión, con el complemento de un seguimiento directo que asumen tanto los gerentes como los titulares de cada área funcional. El diseño de esa arquitectura no es arbitrario: se orienta a preservar los recursos de la entidad y a asegurar que su empleo sea racional, de modo que se faciliten el acatamiento pleno de las metas organizativas (Villegas, 2020).

Dentro del ámbito de la dirección estratégica, el control interno cumple una función básica tanto en la elaboración de decisiones de largo plazo como en la dirección del análisis de eventos futuros, además, la adopción de una cultura de control efectiva, combinada con la implementación de mecanismos de supervisión precisos, faculta a la entidad para identificar y abordar, de manera proactiva, los riesgos que la rodean, permitiendo así la explotación de oportunidades y la reducción máxima de amenazas que podrían poner en jaque su viabilidad regresar a largo plazo (Espinoza y López, 2024).

El seguimiento a las normativas internas de supervisión, en su dimensión operativa, refleja la dificultad de una entidad de subsistir armónicamente dentro de los ferros normativos, los circuitos procedimentales y las cláusulas que se han forjado para preservar la eficiencia y la constitucionalidad de su quehacer, además, el examen en cuestión se descompone en dos actos: la identificación de los instrumentos de control y el juicio sobre su adecuada implementación, orientados, todo él, a la atenuación de los peligros que la sujeción a la normatividad externa y a la política interna comporta, por otro lado, la valoración de la congruencia con los patrones de gobierno corporativo demanda una doble disciplina:

la lectura crítica de la documental de rango normativo, la ejecución de auditorías de cumplimiento y, finalmente, la verificación de que los controles enunciados producen los efectos anticipados (Mendoza et al., 2018).

Una revisión sistemática sobre el cumplimiento de las regulaciones de gestión interna permite a la organización operar dentro del marco legal y de las normas éticas, circunstancia que reduce, a su vez, la exposición a sanciones regulatorias, litigios y deterioro de la reputación, conjuntamente, el reporte informa sobre segmentos concretos que demandan fortalecimiento en los procedimientos establecidos y en las políticas de control interno, tal retorno de información brinda a la alta dirección la base empírica requerida para implementar medidas correctivas asertivas y, por ende, perfeccionar la arquitectura de gestión de la entidad (Vega y Marrero, 2021).

En paralelo, la valoración de los peligros operativos en el área contable se orienta a identificar y tratar aquellos factores que pueden comprometer la transparencia, la integridad y la fiabilidad de la información financiera de la entidad, esta valoración incluye riesgos derivados de errores en el registro y procesamiento contable, de la posibilidad de fraudes intencionados, de la vulnerabilidad de las infraestructuras que alojan los datos financieros y de debilidades en los procedimientos y controles en la función contable, la actividad requiere revisar los procesos contables considerados críticos, detectar los puntos en los que pueden surgir fallos y establecer las medidas necesarias para mitigar los riesgos que se hayan identificado (Loor y Peñaloza, 2023).

Un análisis efectivo de los riesgos operativos en la función contable exige, en primer lugar, un conocimiento riguroso del contexto en el que la entidad realiza sus actividades, abarcando los flujos contables, los sistemas de información que, de manera interconectada, los respaldan, y los mecanismos de control interno

aplicados, esta visión holística sirve de cimiento para un examen pormenorizado de las amenazas tanto inherentes como residuales que afectan a cada ciclo contable, así como para medir la eficiencia de los controles existentes en la contención de tales riesgos, además, la valoración de los riesgos operativos en el dominio contable, asimismo, debe conceptualizarse como un ejercicio interminable, flexible y proactivo, que se adapte a las variaciones del entorno organizacional y que, a la par, identifique a tiempo nuevas fragilidades, por otro lado, la acción preventiva y la recalibración continua de los mecanismos de control son, en este sentido, los instrumentos que aseguran la fiabilidad de la información financiera, el respeto a los marcos normativos y la transparencia ante los reguladores y demás grupos de interés, incluidos los accionistas (Valencia y Narváez, 2021).

#### **3.2.1.1. Ambiente de Control.**

Este componente examina la posición global de la entidad respecto al grado de atención que se confiere al control interno y al apoyo que éste recibe, asimismo, el análisis cubre la integridad y los principios éticos asumidos por la alta dirección y por cada uno de los colaboradores; la valoración de la idoneidad y de la formación continua del personal; la correspondencia de la estructura organizativa con la delimitación de funciones y responsabilidades, y la consistencia de los mecanismos de evaluación del rendimiento y de la retribución, además, un entorno de control correctamente diseñado cultiva un clima donde el compromiso y la transparencia alcanzan el nivel de valores fundamentales, lo que a su vez incrementa la efectividad y la eficiencia de los procesos institucionales (Panchana et al., 2017).

### 3.2.1.2. Evaluación de riesgos.

Este componente se define como un mecanismo puntual y consciente en la arquitectura del control interno, diseñado para detectar, analizar y mitigar las amenazas que podrían desviar la institución de sus metas previstas, asimismo, su radio de acción va más allá de la identificación de riesgos de naturaleza financiera, e incluye, en igual medida, las dimensiones operativas, estratégicas y de cumplimiento, de este modo, se configura una visión holística de los posibles retos que la entidad enfrenta en su entorno funcional (Cajamarca, 2022).

Mediante una evaluación de riesgos exhaustiva, la institución adquiere información que alimenta la progresiva optimización de sus procedimientos, por otro lado, el análisis contempla eventualidades como fluctuaciones de mercado, modificaciones en el marco normativo estatal, quiebras en las cadenas logísticas, y vulnerabilidades operativas internas, entre otras, a partir de esa comprensión, la entidad está habilitada para diseñar e instrumentar respuestas que, según corresponda, reduzcan, trasladen o asuman los peligros que se han identificado (Catagua et al., 2023).

Es fundamental enfatizar que la identificación de riesgos no representa un ejercicio fijo, sino que se transforma continuamente ante distintos movimientos –intra y extra organizacionales–, tales como la diversificación de mercados, la adopción de nuevas normativas o la reconfiguración de la estructura interna. Con el crecimiento de la empresa, los riesgos pueden reconfigurarse, incrementarse o atenuarse; de ahí que el sistema de control deba ser un ciclo que se reevalúa, se alimenta de nueva información y se adapta con periodicidad, de modo que el

mapa de riesgos permanezca alineado con la realidad de la organización y el entorno que la rodea (Aldaz et al., 2021).

Por lo demás, la evaluación de riesgos no se limita a señalar situaciones adversas que pueden materializarse, sino que genera una plataforma analítica que informa decisiones estratégicas y permite la asignación racional de recursos, con el objetivo de maximizar la captura de oportunidades y, simultáneamente, minimizar la exposición a pérdidas, por otro lado, únicamente un esquema de análisis de riesgos que articule de manera integrada los diversos subsistemas de control interno podrá asegurar tanto la continuidad operativa como la competitividad sostenible de la firma en un contexto de complejidad e incertidumbre en expansión.

#### **3.2.1.3. Actividades de Control.**

Las actividades de supervisión integran tanto la normativa establecida como los procedimientos practicados con el fin de garantizar la adecuación a las orientaciones de gestión y la consecución eficiente de los objetivos institucionales. Tales acciones abarcan controles de naturaleza preventiva y correctiva, que oscilan entre la delegación de funciones y la conciliación de saldos, pasando por la vigilancia del ciclo operativo, es así que, el propósito de estos mecanismos es reducir la probabilidad de error, fraude y merma, así como detectar y subsanar las desviaciones respecto de los planes y los estándares previamente definidos (Cabrera et al., 2021).

#### **3.2.1.4. Información y Comunicación.**

Este componente enfatiza la obtención, generación y comunicación de información relevante y fidedigna en todo el ámbito organizacional, para lograrlo, la información contable y la que atañe a las operaciones deben ser exactas,

oportunas y completas; a la vez, se debe promover una circulación fluida de datos y retroalimentación entre todos los niveles jerárquicos y las diversas áreas de la entidad, de manera complementaria, se presta atención a la divulgación de las normas y lineamientos que rigen el sistema de control interno, así como a la capacitación continua del personal encargado de su aplicación, de modo que cada integrante de la organización esté adecuadamente informado y comprometido con el logro de los objetivos operativos y con los estándares previamente establecidos (Catagua et al., 2023).

#### **3.2.1.5. Supervisión.**

La supervisión es el proceso de seguimiento continuo de las actividades de control interno, cuyo propósito es validar tanto su eficacia como su adecuación, asimismo, supone la realización de análisis regulares de los dispositivos de control implementados, junto con la detección y subsanación de fallos posibles en la operación del sistema, por lo que, esta responsabilidad puede ser asumida, alternativamente, por la alta gerencia, por los órganos de gobernanza, por los grupos de auditoría interna y externa, y por cualquier otro agente que posea una incidencia significativa, se agrega además que, un seguimiento que combine permanencia con una visión prospectiva concede a la entidad la capacidad de acomodarse a la evolución del contexto empresarial y, a la par, de fortalecer la pervivencia y la progresiva perfección de sus procedimientos de control interno (Catagua et al., 2023).

#### **3.2.2. Gestión gerencial**

La gestión gerencial se configura como un proceso sistémico que articula una serie coherente de funciones básicas orientadas a guiar y hacer evolucionar a la organización en pro de la realización

de sus objetivos (Del Rocio et al., 2022). En su fase inaugural, esta dinámica exige la formulación de planes que aúnen previsión disciplinada a largo plazo con la elaboración de estrategias precisas que conviertan dicha previsión en realidad operativa, además, el acento se coloca así no en la mera enunciación de objetivos inmediatos, sino en la elaboración de líneas orientadoras que preserven y amplíen la competitividad y la sustentabilidad de la entidad en un contexto empresarial caracterizado por su continua mutación (Tóala et al., 2022).

En el marco del control interno, la gestión gerencial asume una responsabilidad decisiva al articular actividades dispersas a través de las diversas unidades de la entidad. Esta interconexión asegura que todos los actores operen de forma coordinada, lo que no solo reduce la aparición de disidencias, sino que también potencia la capacidad de la organización para generar resultados óptimos de manera eficaz y eficiente (Mendoza et al., 2018).

La coordinación interdepartamental constituye un elemento cardinal de la administración gerencial; su vigencia práctica es la que confiere textura a la operatividad de la organización, además, ese proceso se manifiesta mediante un cauce permanente de comunicación y colaboración que articula los procedimientos sectoriales con los objetivos institucionales, garantizando que cada operación se articule de modo unificado, finalmente, una integración fuertemente asentada previene la redundancia de esfuerzos, atenúa los conflictos de interés y maximiza la utilización de los recursos que escapan a la órbita exclusiva de cada división (Pineda y Erazo, 2021).

Un mecanismo de coordinación sólido depende, ante todo, de la existencia de vías de comunicación despejadas y de un entorno que fomente la cooperación entre las distintas unidades, además, para convertir este principio en praxis, las entidades pueden nombrar enlaces interdepartamentales, calendarizar encuentros de

alineación, recurrir a software de gestión colaborativa y elaborar normativas que entrelacen los procedimientos, agregando a ello, al articular estas medidas, la alta dirección no solo optimiza la ejecución de tareas, sino que a la vez fortalece la productividad total de la organización (Ocampo et al., 2019).

La gestión gerencial funciona como un ancla durante los períodos de adaptación organizacional, asimismo, su responsabilidad primordial consiste en proporcionar un liderazgo y una dirección coherentes que permitan a la entidad avanzar en contextos cambiantes, además, esto requiere, en primer término, la identificación temprana de tendencias disruptivas y la evaluación de sus efectos probables, posteriormente, se elaboran e implementan estrategias que reducen la exposición a los riesgos y, al mismo tiempo, generan espacio para nuevas oportunidades, igualmente, la dirección debe fomentar un clima institucional que no solo acepte, sino que incorpore el cambio como principio, promoviendo la innovación y el aprendizaje continuo y, a la vez, garantizando un ambiente laboral constructivo (Saavedra y Delgado, 2020).

El proceso gerencial que culmina en la selección de una opción se posiciona como un fundamento ineludible en la orientación organizacional, además, cada decisión transita entre un conjunto de posibilidades y su adecuada administración se traduce en la realización de los objetivos que la entidad se ha propuesto, por otro lado, este desplazamiento abarca desde elecciones operativas cotidianas hasta determinaciones estratégicas que reconfiguran la trayectoria y el futuro de la organización, finalmente, la eficacia en la decisión depende de la recolección y el tratamiento de información pertinente, de la formulación precisa de problemas y de oportunidades, y de la incorporación de múltiples puntos de vista y dimensiones (Barrera y Martin, 2021).

La dirección empresarial asume un papel crucial al verter orden y legitimidad sobre las decisiones organizacionales, en primer

lugar, articula un cuerpo normativo y procedimental que canaliza el flujo de información, garantizando que cada elección repose sobre un análisis estructurado, simultáneamente, precisa indicadores y escalas que, sin ambigüedades, posibilitan la evaluación comparativa de las opciones disponibles; en segundo lugar, crea un entorno que incentiva el diálogo crítico y la implicación sostenida de directivos y actores relevantes, imprescindibles en cada fase del ciclo decisional; la dirección, además, debe garantizar que la decisión adoptada se ejecute de forma efectiva, supervisar sus repercusiones y, de ser necesario, realizar los ajustes oportunos que permitan alcanzar los objetivos establecidos por la entidad (Soto et al., 2020).

### **3.2.2.1. Planificación Estratégica.**

Según Del Rocio et al. (2022), el procedimiento de planificación estratégica dota a una institución de una hoja de ruta que fija objetivos de largo plazo y determina las acciones concretas requeridas para su cumplimiento, asimismo, tal procedimiento exige una reflexión minuciosa sobre el devenir organizativo y una simultánea apreciación de los condicionantes internos y del entorno que lo circunscribe, entonces, la planificación, por tanto, no mera y exclusivamente indica el rumbo, sino que erige, a un tiempo, un esqueleto que propicia la asignación racional de los recursos y la implementación efectiva de las decisiones adoptadas, para que tales finalidades se concreten, resulta forzoso realizar un diagnóstico escrupuloso del contexto interno y externo que permita, en primer término, avistar oportunidades y amenazas y, en segundo, discernir las fortalezas y las debilidades de la organización, después de ello, en virtud de este diagnóstico, la planificación estratégica se erige en brújula que condiciona los juicios y las decisiones en cada escalón jerárquico, asegurando que todas las áreas y departamentos coadyuven a un mismo fin,

de este modo, se materializa una integración efectiva de esfuerzos y recursos, que a su vez viabiliza la coordinación necesaria para la consecución de los objetivos prefigurados.

La habilidad para anticipar alteraciones en el contexto externo y para reaccionar con flexibilidad y orientación anticipada constituye un pilar esencial de la formulación de la estrategia, así, según, Porter (1996, citado en Ramírez et al., 2021) sostiene que las organizaciones que no implantan esta práctica corren el peligro de erosionar su ventaja competitiva, porque no consiguen ajustar recursos y competencias a las exigencias del mercado. A su vez, una planificación estratégica bien estructurada permite a la entidad optimizar la distribución de activos, establecer prioridades entre proyectos y medir el progreso hacia los objetivos previamente fijados (Ore, 2020).

#### **3.2.2.2. Organización.**

Según Tóala et al. (2022), la organización constituye el proceso mediante el cual se estructuran y coordinan los recursos, ya sean humanos o materiales, de manera eficiente, con el propósito de lograr las metas previamente definidas, implica una planificación meticulosa y una disposición sistemática de los elementos disponibles, para asegurar la máxima optimizando la eficacia y la operatividad en la consecución de los objetivos propuestos de la empresa, además, una buena estructura organizacional facilita la comunicación, mejora la coordinación y reduce los conflictos internos. La estructura organizacional abarca además la asignación de tareas y deberes, lo que garantiza que todos los integrantes del grupo entiendan claramente sus responsabilidades y operen de forma efectiva.

La organización constituye, según Donawa (2018), una dimensión central de la gestión gerencial, en la medida

en que se refiere tanto a la configuración interna de la entidad como a la asignación y utilización óptima de los recursos disponibles, ya sean de carácter humano, financiero o material, además, la gestión efectiva, bajo esta perspectiva, requiere definir con rigor las atribuciones y deberes de cada actor organizacional, al tiempo que se diseña una infraestructura de sistemas y procedimientos que optimicen la eficiencia y la robustez operativa en la materialización de las actividades productivas de la empresa.

Además, una estructura organizativa bien cimentada resulta fundamental para el aprovechamiento eficaz de los recursos, ya que evita la duplicación de esfuerzos y atenúa el riesgo de desperdicio, con la definición nítida de jerarquías y la distribución precisa de funciones, la entidad incrementa su flexibilidad y puede reaccionar de manera ágil ante alteraciones externas, además, tal circunstancia requiere, simultáneamente, una revisión continua de los procesos y de la misma estructura, de manera que ambos se mantengan en coherencia y sigan siendo pertinentes para el logro de los fines institucionales (Baque et al., 2019).

### **3.2.2.3. Dirección.**

En opinión de Zayas y Parra (2020), el concepto de gerencia íntegra, de manera fundamental, una esfera directiva cuyo eje es la capacidad de influir y guiar a los colaboradores para asegurar el logro de los objetivos institucionales, dentro de esta visión, la potenciación del capital humano, el establecimiento de una comunicación horizontal y la aplicación del liderazgo situacional despliegan su efecto multiplicador, convirtiendo metas estratégicas en resultados tangibles, además, el autor sostiene que la efectividad del directivo radica en la consolidación interior de

estos elementos, cuyas interacciones producen una sinergia que armoniza los empeños personales con los fines organizacionales, desde su perspectiva, el liderazgo centra la cadena de valor gerencial, puesto que, a través de su capacidad para inspirar, el gerente origina un entorno que eleva simultáneamente la productividad y el grado de compromiso del equipo.

El ejercicio de la dirección implica, además, la formulación de decisiones estratégicas que, al configurar el porvenir de la entidad, deben fundamentarse en información rigurosa, adoptarse dentro de los plazos que la realidad exija e inscribirse en la proyección de la visión a largo plazo, simultáneamente, la efectividad de la acción directiva demanda la circulación de un flujo comunicacional transparente que asegure a cada miembro de la organización la comprensión de las expectativas y su integración activa en el logro de los objetivos colectivos, finalmente, la promoción de la motivación constituye un elemento determinante, dado que los colaboradores animados muestran, de manera consistente, un rendimiento superior y un nivel de compromiso más profundo con la organización (Silva y Cabrera, 2023).

#### **3.2.2.4. Control.**

La función de control en la gestión empresarial tiene como cometido primordial supervisar el progreso hacia los objetivos compartidos. Barrera y Martín (2021) caracterizan este proceso en tres etapas sucesivas: en primer lugar, se establecen los criterios de rendimiento, a continuación se contrasta el desempeño real con dichos criterios y, finalmente, se decide la intervención correctora que se considere necesaria, en función de la discrepancia observada, además, este ciclo resulta esencial para que la

organización se mantenga en el rumbo fijado y para que los recursos se dispongan de un modo económico y eficaz.

Además también permite identificar desviaciones en las pautas proyectadas y corregirlas antes de que interfieran en el rendimiento general, además, un sistema de control eficaz articula un ciclo de retroalimentación continua, de tal modo que las decisiones y acciones pueden ser calibradas de manera dinámica ante variaciones ambientales o internas, por otro lado, esta retroalimentación, además, asegura que los procedimientos y decisiones se alineen de manera consistente con las políticas y normativas establecidas, minimizando así la probabilidad de que se materialicen riesgos operativos y financieros, tal como señalan Silva y Cabrera (2023).

Finalmente, la función directiva consiste en supervisar y valorar el funcionamiento de la institución en relación a las metas y objetivos establecidos, además, esta función incluye la creación de instrumentos de seguimiento y medición, así como la formulación y ejecución de acciones correctivas en caso de desvíos, con el fin de restablecer el rumbo y garantizar que la operación sea tanto eficaz como eficiente.

### **3.2.2.5. Innovación Tecnológica.**

La innovación tecnológica se define como la capacidad de una organización para adoptar e implementar avances tecnológicos de manera que se perfeccionen sus procesos, productos o servicios, asimismo, Tejada et al. (2019) señala que la incorporación de estas innovaciones se ha convertido en un fundamento indispensable para mantener la ventaja competitiva en un contexto de negocios caracterizado por la constante transformación. Al redirigir inversiones hacia soluciones tecnológicas y entrelazarlas

con los procesos diarios, las organizaciones consiguen mejoras significativas en la eficiencia, en la calidad del producto y en la satisfacción del consumidor.

Paralelamente, la dirección gerencial debe prever y adaptar sus esquemas ante las mutaciones que afectan el entorno, ya sean de carácter tecnológico, normativo, económico o social. Esta previsión exige una vigilancia constante de las tendencias del mercado, la detección proactiva de nuevas oportunidades y de posibles amenazas, y la revisión continua de las estrategias y de los procesos internos para asegurar que la organización sea competitiva (Donawa, 2018).

La innovación tecnológica se define igualmente por la facultad de prever y adaptarse a las dinámicas del entorno empresarial y a las demandas cambiantes de los consumidores. Las organizaciones empresariales que se destacan en innovación suelen tener un clima organizacional que promueve la innovación, la exploración y la asunción de riesgos ponderados. Además, el entrenamiento constante del personal en tecnologías emergentes es fundamental para garantizar que la organización pueda capitalizar plenamente las ventajas que brinda la tecnología (Ruiz, 2020).

### **3.3. Proceso de planeamiento estratégico de la entidad**

El proceso de formulación de la estrategia institucional se origina en la Gerencia General, instancia en la cual se exponen las orientaciones y los objetivos cardinales de la Compañía, en congruencia con la proyección de la visión y la enunciación de la misión, con tales prescripciones asentadas, se procede a la redacción del planeamiento estratégico, procedimiento cuyo propósito es convertir los objetivos generales en objetivos específicos que se pretenden cumplir a medio y largo plazo.

Una vez que los objetivos estratégicos se han establecido, la Gerencia General distribuye las metas subsecuentes a las diversas subgerencias. En especial las subgerencias de Finanzas, Agrícola, ATC, RRHH, TI y de Calidad, reciben esos objetivos de alto nivel, los promueven y reformulan para asegurar su pertinencia en sus respectivos territorios funcionales. Cada subgerencia, a su vez, reviste los objetivos generales con su carácter distintivo y, en consecuencia, se obliga a elaborar planes estratégicos que orientarán, de manera focalizada, los esfuerzos destinados al cumplimiento de la parte que le compete.

Los planes estratégicos aprobados en cada subgerencia se comunican a las jefaturas, que se matizan la activación de las acciones operativas exigidas para la realización de las estrategias, cabe señalar que cada subgerencia tiene su propia jefatura, la cual coordina sus respectivos conjuntos de trabajo y verifican la consanguinidad de cada actividad con las exigencias estratégicas, por su parte, cada jefatura está igualmente autorizada y a la vez obligada a vigilar los patrones de cumplimiento y a informar, de manera periódica y documentada, a la subgerencia que les ha encomendado la misión.

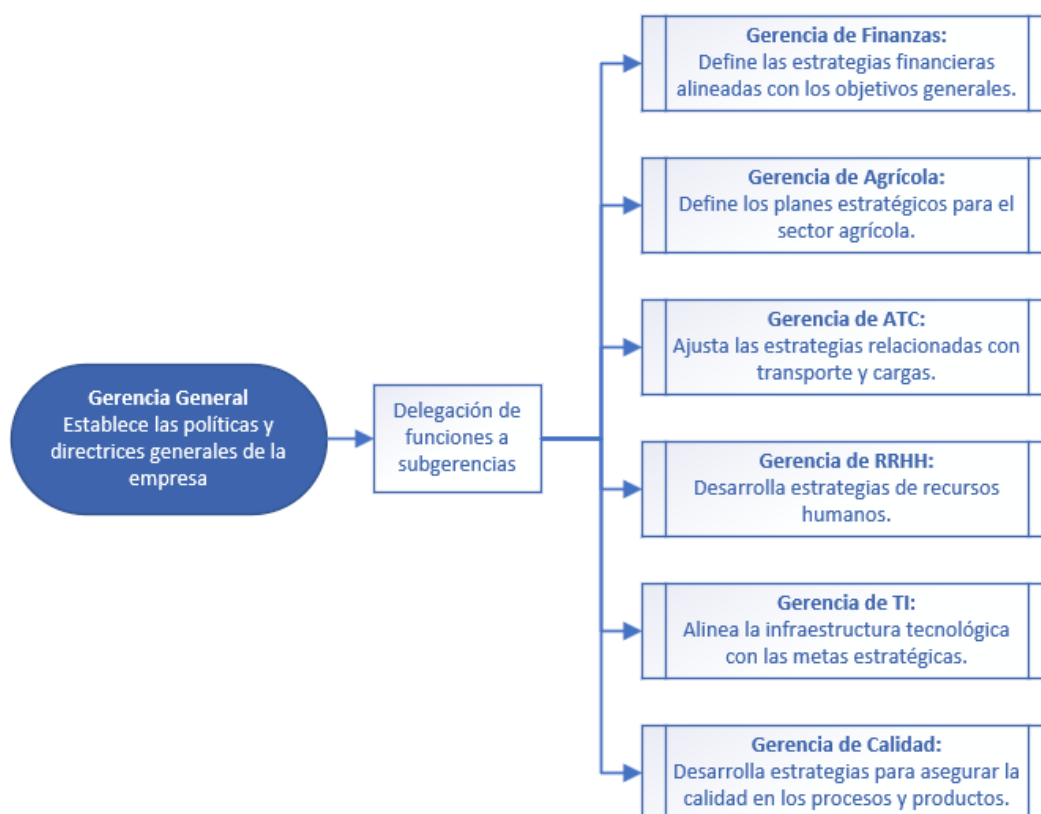
Una vez que las subgerencias consolidan los informes entregados por las jefaturas, la Gerencia General centraliza y analiza el reporte final proveniente de todas estas áreas, lo que proporciona una visión integral del desempeño organizacional, seguidamente, la Gerencia General lleva a cabo una revisión crítica de los resultados, pudiendo implementar desacuerdos y recomendaciones que garanticen la alineación de las acciones con las metas estratégicas, este proceso de evaluación proporciona, a su vez, una notable retroalimentación que nutre la revisión anual del plan estratégico, permitiendo incorporar aprendizajes acumulados y ajustes metodológicos con el objetivo de maximizar la eficacia de su ejecución.

El ciclo mencionado dota al proceso de planeación estratégica de una notable flexibilidad, convirtiéndole en un mecanismo dinámico que se fundamenta en la comunicación constante entre los niveles decisionales: la

Gerencia General y las subgerencias, por lo que este diálogo continuo, potenciado por los informes de gestión, asegura que todas las áreas, sin excepción, comprendan y se comprometan, con la misma intensidad, al cumplimiento de las metas institucionales y a la adaptación ágil a condiciones cambiantes del entorno.

### Figura 1

#### Proceso de planificación estratégica



*Nota.* Elaboración del autor.

#### 3.3.1. Caso de estudio encontrado en la empresa

El presente caso aplica al esquema de la práctica PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. e ilustra un fraude relativo a la comercialización de chatarra donde, el cajero autorizado a llevar a cabo cobros en efectivo, también recibía el importe de la venta de chatarra y durante un determinado cobro, el cliente decidió realizar la transacción a través de transferencia, situación que sobresale para la unidad de contabilidad, a la que le corresponde seguir la interfaz analógica de lo sucedido.

Pese a la singularidad, la falta de procedimientos que uniformaran el manejo de cobros no permitió detectar esta situación extraordinaria en los registros contables, a raíz de lo sucedido, se llevó a cabo una investigación que evidenció la desconexión en la supervisión de las operaciones, naciendo así una inconsistencia significativa de 20mil soles los cuales habían seguido este sistema de fraude por reiteradas ocasiones, por lo que una vez confirmado el esquema de fraude, PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. adoptó de inmediato diversas medidas correctivas, se expidieron nuevas instrucciones que actualizan el diseño del proceso de operaciones no recurrentes, incrementando los requerimientos mínimos para las conciliaciones bancarias e intensificando la revisión de todos los ítems que registren desviaciones entre la norma y la operación, asimismo, en paralelo, los protocolos de control interno fueron fortalecidos con la integración de un monitoreo centralizado de la evolución de los asientos y la implementación de un sistema de alertas que advierte la aparición de transacciones que no se alineen con los patrones históricos, por otro lado, el personal administrativo y financiero recibió programas de capacitación centrados en la adherencia firme a los nuevos lineamientos y el conocimiento de sanciones tarifarias para los casos de quiebre, finalmente, gracias a la ejecución coherente de estas medidas, el mecanismo fraudulento fue sofocado y la organización dispondrá de un entorno de operación en el que el material arriesgado es detectado y gestionado con anterioridad a la manifestación de un perjuicio.

### **3.4. Definiciones de términos básicos**

- **Políticas y procedimientos claros:** Directrices y pasos establecidos que delinear cómo se deben llevar la ejecución de acciones y determinaciones dentro de una organización.
- **Cultura organizacional:** Grupo de principios, valores y convicciones comunes entre los miembros de una entidad, los cuales impactan en su conducta y en de qué manera se ejecutan las tareas.

- **Controles preventivos y detectivos:** Medidas implementadas para prevenir fallos o anomalías antes de su aparición (preventivos) y para detectar y remediar problemas después de su ocurrencia (detectivos).
- **Controles de acceso físico y lógico a los activos:** Mecanismos diseñados para asegurar que únicamente individuos autorizados tengan acceso físico o electrónico a los recursos y activos de la compañía.
- **Disponibilidad y accesibilidad de la información:** Nivel en que la información necesaria está fácilmente disponible y accesible para las personas que la necesitan dentro de la entidad.
- **Efectividad de los canales de comunicación interna:** Grado en que los canales de intercambio de información dentro de la entidad facilitan la transmisión eficaz de información entre los miembros del equipo.
- **Vigilancia y seguimiento continuo:** Proceso de control y seguimiento constante de las actividades y procedimientos para asegurar su adecuado funcionamiento y cumplimiento de los objetivos.
- **Calidad de las revisiones de desempeño:** Evaluación sistemática y objetiva del rendimiento de los empleados, para reconocer puntos fuertes y áreas de oportunidad y establecer metas futuras.
- **Cumplimiento de políticas:** Grado en que los empleados siguen y respetan las normativas y regulaciones establecidas por la organización.
- **Verificación de cumplimiento:** Proceso de revisión y confirmación de que se están cumpliendo las normativas y procesos establecidos.
- **Clasificación de riesgos:** Identificación y categorización de las posibles riesgos o eventos que podrían afectar de manera adversa el logro de los objetivos estratégicos de la compañía.
- **Controles preventivos y correctivos:** Medidas implementadas para evitar que los riesgos se materialicen (preventivos) y para corregir los problemas identificados (correctivos).

- **Evaluaciones periódicas:** Análisis y revisión regular de los procesos, mecanismos de supervisión y potenciales amenazas para la entidad para asegurar su efectividad y relevancia continua.
- **Reuniones interdepartamentales:** Encuentros programados entre representantes de diferentes áreas funcionales de la organización para discutir temas relevantes y coordinar actividades.
- **Herramientas de comunicación:** Tecnologías y métodos aplicados para facilitar la transmisión de información y la relación entre los integrantes de la entidad.
- **Gestión de recursos humanos:** procedimiento de reclutamiento, selección y formación, evaluación y retención de empleados para cumplir los objetivos organizacionales.
- **Clima laboral:** Entorno psicológico y afectivo predominante en el entorno laboral, el cual inciden en las disposiciones y conductas de los empleados.
- **Objetivos operativos:** Metas específicas y cuantificables establecidas para guiar los procesos diarios y favorecer el cumplimiento de los metas institucionales más amplios.
- **Decisiones estratégicas:** Elecciones fundamentales tomadas por la alta dirección para dirigir el rumbo y la política de la compañía a plazo futuro.
- **Actividades repetitivas:** Tareas o procesos que se realizan regularmente como parte de las operaciones rutinarias de la organización.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1. Resultados descriptivos

A continuación se presentarán las frecuencias de respuestas de los participantes presentados pregunta a pregunta:

- 1. **¿Considera usted que las políticas y procedimiento en la organización está claramente definido y comunicado?**

#### Figura 2

*La organización tiene definido y comunicado todas sus políticas y procedimientos.*

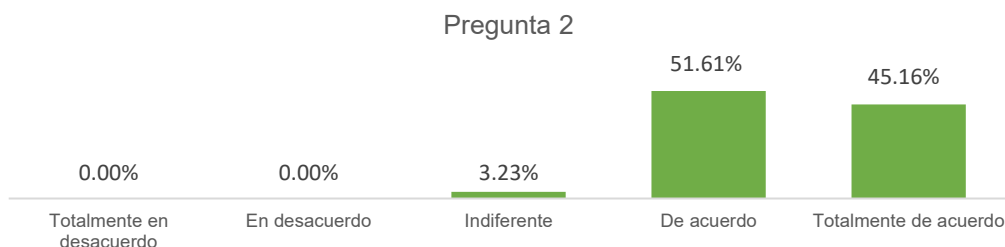


La figura 1 muestra que el 48.39% de los participantes respondieron “totalmente de acuerdo” y otro 48.39% indicaron estar “de acuerdo”, reflejando una percepción generalizada de que las normativas y directrices dentro de la entidad están perfectamente establecidos y comunicados. Solo el 3.23% se posicionó de manera neutral. La ausencia de respuestas en desacuerdo sugiere un buen nivel de formalización y comunicación de las directrices internas, lo que contribuye a la eficiencia operativa. Este resultado puede explicarse por el uso de manuales de políticas bien estructurados y reuniones periódicas que aseguran su difusión efectiva.

- **2. ¿Considera usted que la cultura organizacional fomenta un ambiente de control efectivo?**

**Figura 3**

*La cultura organizacional estimula un ambiente de control efectivo.*

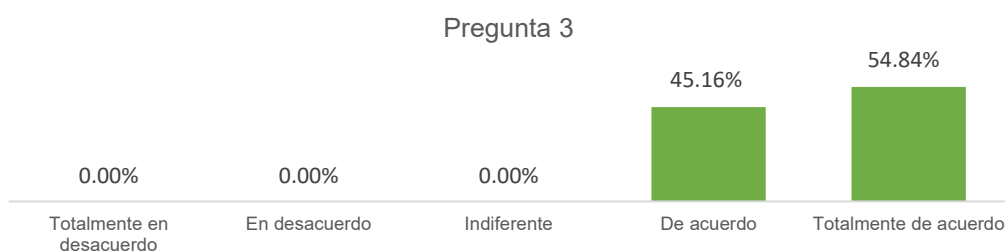


La figura 2 muestra que el 51.61% de los encuestados coincidió en que “de acuerdo” y el 45.16% expresó estar “totalmente de acuerdo” con que la cultura organizacional crea un ambiente de control efectivo. Solo el 3.23% se mostró neutral. Estos resultados reflejan un entorno organizacional orientado a promover la supervisión y el cumplimiento de los objetivos, lo que podría ser consecuencia de una cultura corporativa consolidada en torno a valores éticos y de cumplimiento.

- **3. ¿Existen controles preventivos y detectivos adecuados en su área de trabajo?**

**Figura 4**

*Existencia de controles preventivos y detectivos.*



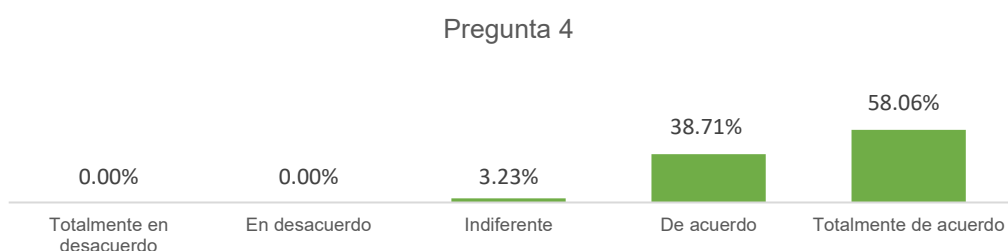
La figura 3 muestra que el 54.84% respondió “totalmente de acuerdo” y el 45.16% “de acuerdo”, lo que denota una percepción muy positiva respecto a la existencia de controles preventivos y detectivos adecuados en sus áreas de trabajo. La ausencia total de respuestas negativas indica que los mecanismos de control implementados son efectivos y reconocidos por los empleados. Esta percepción puede derivar

de auditorías internas regulares y capacitaciones específicas en control de riesgos.

➤ **4. ¿Aplican controles de acceso físico y lógico a los activos en la organización de manera efectiva y oportuna?**

**Figura 5**

*Aplican controles de acceso físico y lógico a los activos en la organización.*

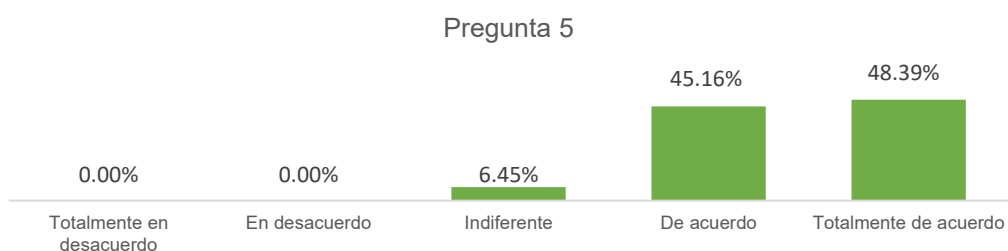


La figura 4 muestra que la mayoría, con un 58.06%, respondió “totalmente de acuerdo”, mientras que el 38.71% optó por “de acuerdo” y solo un 3.23% se mantuvo neutral. Esto indica que los controles de acceso, tanto físicos como lógicos, se perciben como efectivos y oportunos, contribuyendo a la seguridad de los recursos organizacionales. Estos resultados pueden estar relacionados con el uso de sistemas de acceso biométrico y políticas de contraseñas robustas.

➤ **5. ¿Considera usted que la información necesaria para desempeñar sus funciones está ampliamente disponible y fácilmente accesible?**

**Figura 6**

*La información es suficiente para desempeñar sus funciones.*



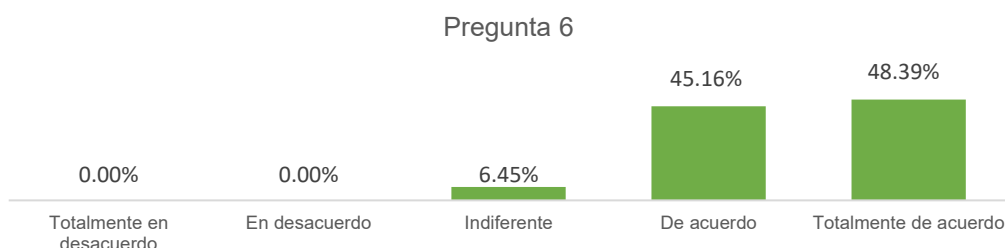
La figura 5 muestra que un 48.39% de los participantes indicaron estar “totalmente de acuerdo” y un 45.16% “de acuerdo” en que la

información necesaria para desempeñar sus funciones está ampliamente disponible y es accesible. Sin embargo, un 6.45% expresó una posición neutral, lo que sugiere que, aunque la disponibilidad es alta, podría haber mejoras en ciertos aspectos o áreas específicas, como el disponibilidad de datos en tiempo real o la integración de plataformas de administración.

- **6. ¿Está de acuerdo con la efectividad de los canales de comunicación interna existentes en su departamento para facilitar la transmisión de información relevante y oportuna?**

**Figura 7**

*Los canales de comunicación actuales facilitan la transmisión de información.*

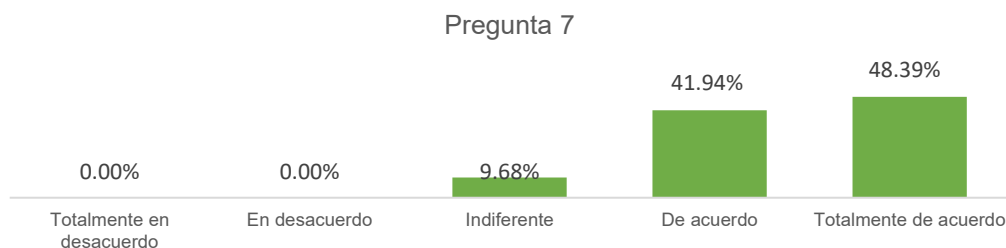


La figura 6 muestra que la efectividad de los canales de comunicación fue valorada positivamente por un 48.39% que respondió “totalmente de acuerdo” y un 45.16% que indicó estar “de acuerdo”, mientras que un 6.45% permaneció neutral. La percepción positiva predominante refleja un sistema de comunicación funcional, aunque se podrían realizar ajustes para mejorar el flujo de datos, como la implementación de herramientas digitales más modernas o la mejora en los tiempos de respuesta.

- **7. ¿Percibe usted que se lleva a cabo una vigilancia y seguimiento continuo de las actividades en su área para mantener su alineación con los objetivos organizacionales y la identificación proactiva de áreas de mejora?**

### Figura 8

*Existe vigilancia continua en cada actividad de cada área.*

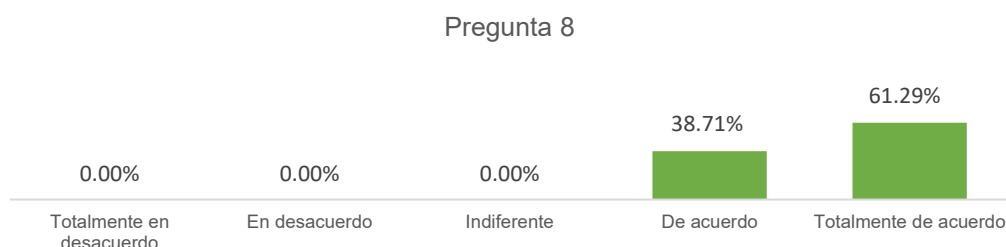


La figura 7 muestra que un 48.39% de los encuestados expresó estar “totalmente de acuerdo” y un 41.94% “de acuerdo” en que existe una vigilancia y seguimiento continuo en las actividades, mientras que un 9.68% se mostró neutral. Esto indica un buen nivel de supervisión, aunque un pequeño porcentaje considera que podría mejorarse. La percepción general positiva puede deberse a la existencia de indicadores de desempeño y revisiones periódicas.

- **8. ¿Estás de acuerdo en que la calidad y utilidad de las revisiones de desempeño en tu departamento permiten brindar retroalimentación efectiva, identificar áreas de fortaleza y oportunidades de desarrollo, y promover un crecimiento profesional significativo?**

### Figura 9

*La calidad y utilidad de las revisiones de desempeño en tu departamento permiten brindar retroalimentación efectiva.*



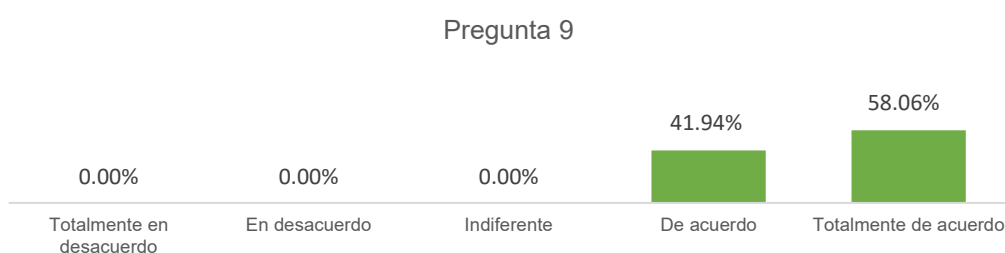
La Figura 8 revela que un 61,29 % de los encuestados se pronunció “totalmente de acuerdo” y un 38,71 % “de acuerdo” con la afirmación de que las revisiones de desempeño facilitan la retroalimentación efectiva y fomentan el crecimiento profesional. Tal distribución sugiere que el proceso

de evaluación se percibe como sólido y constructivo. La inclinación positiva de los participantes puede asociarse a la implementación de evaluaciones 360 grados junto a planes de desarrollo individual, prácticas que, al articular diferentes perspectivas y metas personalizadas, suelen reforzar la percepción de utilidad y justicia en el proceso evaluativo.

- **9. ¿La empresa cumple rigurosamente con las normas de control interno establecidas?**

**Figura 10**

*Se efectúan rigurosamente con las normas de SCI.*

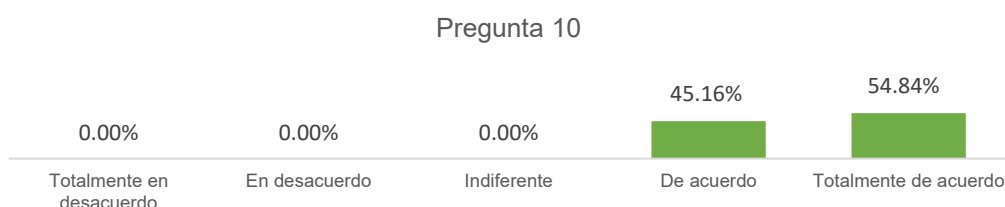


La figura 9 muestra que el 58.06% de los encuestados se mostró “totalmente de acuerdo” y un 41.94% “de acuerdo” en que la empresa cumple rigurosamente con las normas de control interno establecidas, evidenciando una fuerte cultura de cumplimiento normativo. Esto puede explicarse por la existencia de auditorías externas periódicas y una fuerte dedicación de la dirección superior hacia el cumplimiento.

- **10. ¿Los riesgos operativos en contabilidad son evaluados de manera constante y efectiva?**

**Figura 11**

*Los riesgos operativos son evaluados de manera constante.*



La figura 10 muestra que un 54.84% de los participantes afirmó estar “totalmente de acuerdo” y un 45.16% “de acuerdo” en que los riesgos

operativos en contabilidad son evaluados de manera constante y efectiva. La ausencia de respuesta neutrales o negativas refuerza la solidez de este proceso, probablemente apoyado por herramientas automatizadas de gestión de riesgos y procedimientos documentados.

- **11. ¿Los objetivos organizacionales de la empresa están claramente definidos y son alcanzables?**

### Figura 12

*Los objetivos de la organización están definidos de manera clara.*



La figura 11 muestra que un 61.29% se mostró “totalmente de acuerdo” y el 35.48% “de acuerdo” en que los objetivos están claramente definidos y son alcanzables, lo que refleja una buena gestión de la planificación estratégica. La claridad en los objetivos puede estar relacionada con reuniones trimestrales de seguimiento y la difusión de estos a través de medios internos.

- **12. ¿Los planes estratégicos de la empresa son revisados y actualizados regularmente?**

### Figura 13

*Los planes estratégicos son revisados.*



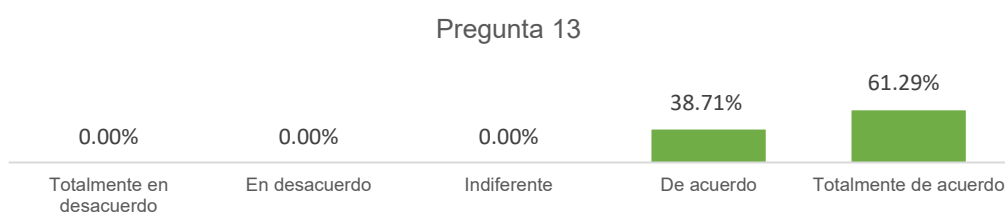
La figura 12 muestra que un 70.97% afirmó estar “totalmente de acuerdo” y un 25.81% “de acuerdo”, con solo un 3.23% neutral, indicando un alto grado de periodicidad en el análisis y renovación de los proyectos

estratégicos. Este resultado puede estar vinculado con la adopción de metodologías ágiles para la gestión de proyectos y la planificación.

- **13. ¿Las actividades operativas están alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa?**

#### Figura 14

*Las actividades operacionales están alineadas con cada objetivo estratégico.*

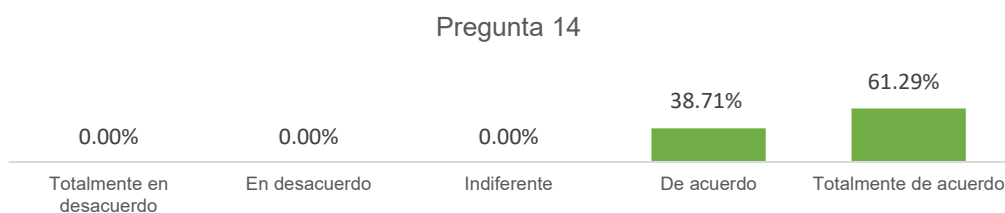


La figura 13 muestra que un 61.29% se mostró “totalmente de acuerdo” y un 38.71% “de acuerdo”, reflejando una adecuada integración entre las actividades operativas y los objetivos organizacionales. Esto sugiere una correcta comunicación y despliegue de la estrategia organizacional hacia las distintas áreas operativas.

- **14. ¿La asignación de recursos en la empresa es eficiente y adecuada para las necesidades?**

#### Figura 15

*La asignación de recursos es eficiente y adecuada.*

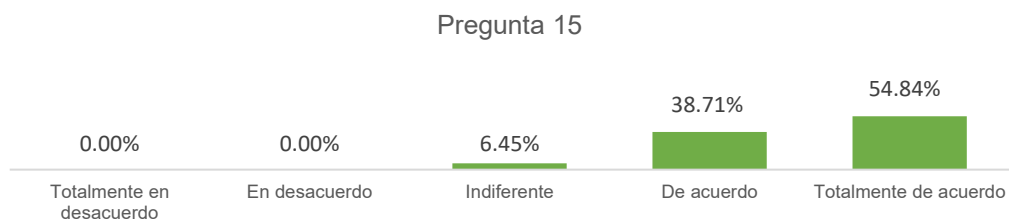


La figura 14 muestra que un 61.29% respondió “totalmente de acuerdo” y un 38.71% “de acuerdo”, lo que sugiere que la distribución de recursos es percibida como eficiente y adecuada a las necesidades organizativas. La percepción positiva puede derivar de un proceso formalizado de presupuesto y asignación de recursos basado en prioridades estratégicas.

- **15. ¿La estructura organizacional simplifica la comunicación y la toma de decisiones?**

**Figura 16**

*La asignación de recursos es eficiente y adecuada.*



La figura 15 muestra que un 54.84% indicó estar “totalmente de acuerdo” y un 38.71% “de acuerdo”, mientras que un 6.45% se mostró neutral. Este resultado indica que la estructura organizacional es funcional, aunque se podrían realizar ajustes menores. La percepción positiva podría estar influenciada por la existencia de comités interdepartamentales y una jerarquía bien definida.

- **16. ¿Existe una coordinación efectiva entre los diferentes departamentos de la empresa?**

**Figura 17**

*Existencia una coordinación efectiva entre los diferentes departamentos.*

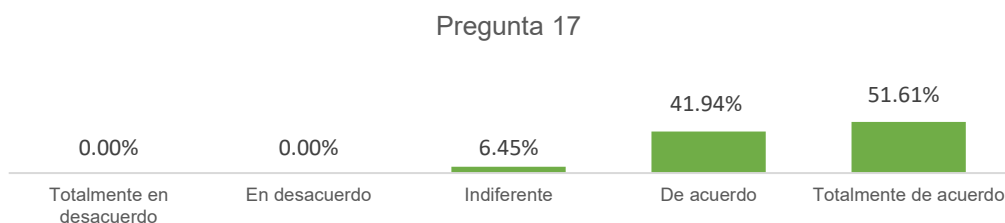


La figura 16 muestra que el 58.06% afirmó estar “totalmente de acuerdo” y un 38.71% “de acuerdo”, lo que sugiere una buena coordinación interdepartamental. Esto puede ser el resultado de la implementación de reuniones periódicas entre departamentos y sistemas de comunicación colaborativos.

- **17. ¿Las directrices de la alta dirección son comunicadas de manera clara y oportuna?**

**Figura 18**

*Las directrices de la alta dirección son comunicadas de manera clara.*



La figura 17 muestra que un 51.61% indicó estar “totalmente de acuerdo” y un 41.94% “de acuerdo”, con un 6.45% neutral, reflejando un buen nivel de comunicación de la alta dirección. La claridad en la comunicación podría estar relacionada con boletines internos y reuniones informativas lideradas por la alta gerencia.

- **18. ¿Las decisiones tomadas por la gerencia son acertadas y benefician a la empresa?**

**Figura 19**

*La gerencia toma decisiones acertadas.*

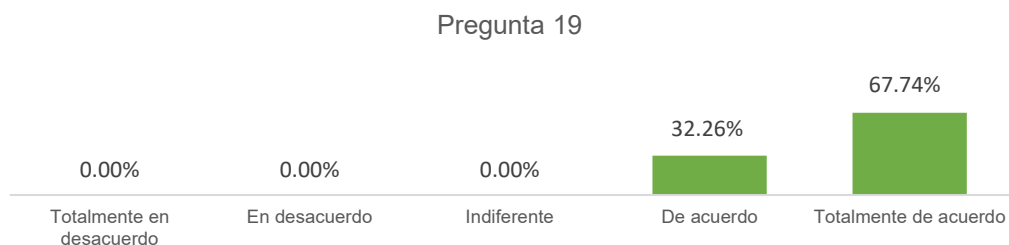


La figura 18 muestra que un 58.06% respondió “totalmente de acuerdo” y un 38.71% “de acuerdo”, con solo un 3.23% neutral, lo que evidencia una alta confianza en las decisiones tomadas por la gerencia. Este resultado puede explicarse por el uso de herramientas analíticas avanzadas y un proceso decisonal fundamentado en información cuantitativa.

- **19. ¿El equipo está motivado y comprometido con cada objetivo de la empresa?**

**Figura 20**

*El equipo presenta motivación y compromiso.*

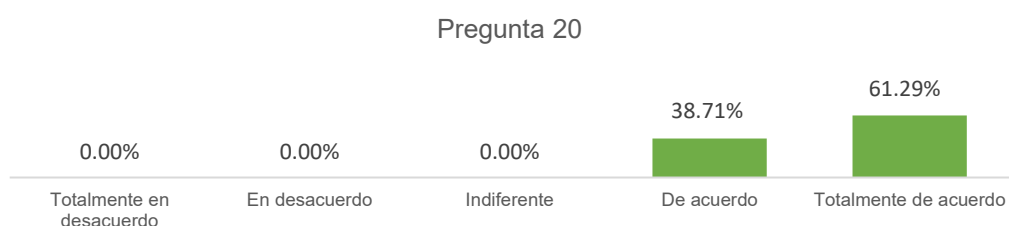


La figura 19 muestra que el 67.74% se mostró “totalmente de acuerdo” y un 32.26% “de acuerdo”, lo que refleja un equipo altamente motivado y alineado con las metas institucionales de la organización. La alta motivación podría ser consecuencia de políticas de incentivos y reconocimiento al desempeño.

- **20. ¿La empresa cumple con los estándares y políticas establecidos?**

**Figura 21**

*Se cumple con los estándares y políticas establecidas*

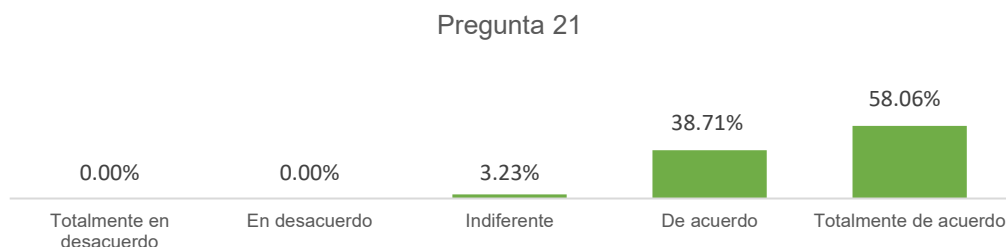


La figura 20 muestra que un 61.29% indicó estar “totalmente de acuerdo” y un 38.71% “de acuerdo”, lo que evidencia un alto nivel de cumplimiento normativo. La percepción positiva puede derivar de la existencia de un modelo de administración de excelencia y evaluaciones internas frecuentes.

- **21. ¿Los mecanismos de retroalimentación en la empresa son efectivos para la mejora continua?**

**Figura 22**

*Existe retroalimentación efectiva.*

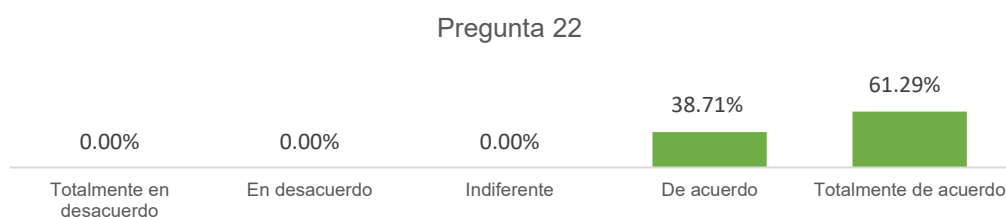


En la figura 21, se observa que el 58,06 % de los encuestados se pronunció “totalmente de acuerdo” y el 38,71 % “de acuerdo”; únicamente el 3,23 % se posicionó en el punto neutral. Estos datos sugieren la existencia de un sistema de retroalimentación que opera de manera eficaz. La tendencia positiva en las respuestas podría atribuirse a la implementación de reuniones de retroalimentación regulares, junto con la aplicación sistemática de encuestas de clima organizacional.

- **22. ¿La supervisión de resultados es constante y asegura el cumplimiento de los objetivos?**

**Figura 23**

*Los resultados son supervisados de manera constante.*

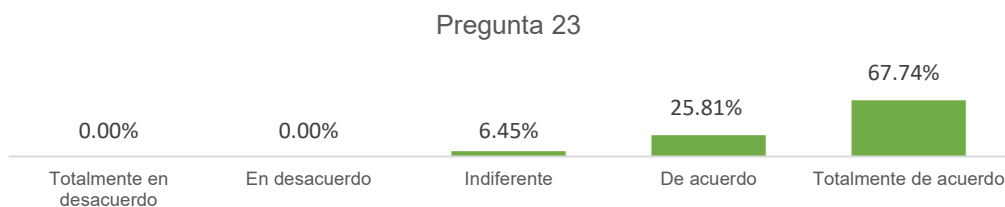


La figura 22 revela que el 61.29 % de los encuestados manifestó “totalmente de acuerdo” y el 38.71 % “de acuerdo” en relación con la afirmación evaluada, lo que sugiere la existencia de un sistema de supervisión continua y eficaz. Este hallazgo puede asociarse con la implementación de indicadores clave de desempeño (KPI) y la generación de informes de gestión en intervalos regulares.

- **23. ¿La empresa invierte adecuadamente en nueva tecnología para mejorar su competitividad?**

**Figura 24**

*Se invierte en nueva tecnología para mejorar la competitividad.*

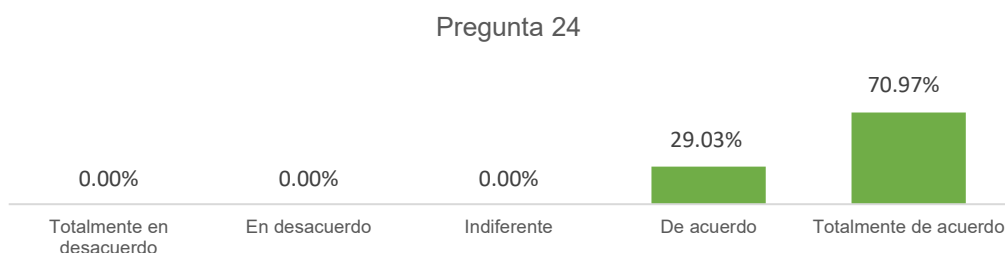


En la figura 23 se observa que el 67,74% de los encuestados se pronunció “totalmente de acuerdo” y el 25,81% “de acuerdo”, mientras que el 6,45% se situó en la opción neutral, lo que indica una notable inclinación hacia la inversión en tecnología. Esta valoración favorable probablemente se explique por la incorporación reciente de sistemas y herramientas tecnológicas de elevada sofisticación.

- **24. ¿Las herramientas y software utilizados son actualizados y adecuados para las operaciones?**

**Figura 25**

*Se utilizan softwares actualizados.*



La figura 24 muestra que un 70.97% indicó estar “totalmente de acuerdo” y un 29.03% “de acuerdo”, lo que refleja un uso adecuado de herramientas tecnológicas. Este resultado puede explicarse por la implementación de actualizaciones frecuentes y el uso de software especializado.

➤ **25. ¿Los empleados reciben capacitación continua en nuevas tecnologías para mantenerse actualizados?**

**Figura 26**

*Se recibe capacitación continua.*



La figura 25 muestra que el 58.06% respondió “totalmente de acuerdo” y un 38.71% “de acuerdo”, con solo un 3.23% neutral, lo que sugiere un esfuerzo constante por mantener al personal actualizado en tecnologías emergentes. Esto puede ser el resultado de programas de capacitación internos y acceso a cursos externos especializados.

## 4.2. Verificación de hipótesis

### 4.2.1. Comprobación de hipótesis general

$H_0$ : El control interno no incide de manera significativa en la gestión gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.

$H_1$ : El control interno incide de manera significativa en la gestión gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.

Se utilizó un modelo de regresión logística ordinal para investigar cómo el control interno influye en la gestión gerencial de PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. en 2024. Como se presenta en la tabla 2, el ajuste del modelo es estadísticamente significativo ( $X^2=22.786$ ,  $p<0.001$ ) y, según la tabla 3, el pseudo-r-cuadrado de Nagelkerke sugiere que el 56,7% ( $R^2=0,567$ ) de las categorías del control interno tienen incidencia en la gestión gerencial, resultado que concuerda con literatura anterior y subraya la necesidad de reforzarlas para mejorar la toma de decisiones y la competitividad. Por último, los resultados del análisis estadístico sobre control interno y gestión gerencial, resumidos en la tabla 1, revelan que los

coeficientes estimados de algunos subgrupos son significativamente negativos como es el caso para la opción de respuesta 1 “Totalmente en desacuerdo” del control interno la cual es altamente significativa (-5.482) muy significativa ( $p=0.001$ ), lo que demostraría que a medida que el control interno sea menor, la gestión gerencial también sería deficiente.

**Tabla 1**

*Estimaciones de parámetro para el control interno y la gestión gerencial*

	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%		
						Límite inferior	Límite superior	
Umbral	[V2_Agrupados = 1]	-3.674	1.271	8.354	1	0.004	-6.165	-1.183
	[V2_Agrupados = 2]	-3.025	1.213	6.217	1	0.013	-5.403	-0.647
	[V2_Agrupados = 3]	-1.196	1.054	1.288	1	0.256	-3.261	0.870
Ubicación	[V1_Agrupados=1]	-5.482	1.615	11.516	1	0.001	-8.648	-2.316
	[V1_Agrupados=2]	-2.616	1.282	4.160	1	0.041	-5.129	-0.102
	[V1_Agrupados=3]	-0.647	1.393	0.215	1	0.643	-3.377	2.084
	[V1_Agrupados=4]	-0.032	1.572	0.000	1	0.984	-3.113	3.049
	[V1_Agrupados=5]	0 <sup>a</sup>			0			

*Nota.* Información obtenida mediante los resultados del software SPSS.

**Tabla 2**

*Información de ajuste de los modelos de las variables*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	48.278			
Final	25.492	22.786	4	0.000

*Nota.* Información obtenida mediante los resultados del software SPSS.

**Tabla 3**

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables "Control interno" y "Gestión gerencial"*

	Pseudo R cuadrado
Cox y Snell	0.521
Nagelkerke	0.567
McFadden	0.293

*Nota.* Información obtenida mediante los resultados del software SPSS.

#### 4.2.2. Comprobación de la hipótesis específica 1

$H_0$ : El control interno no incide de manera significativa en la Planificación estratégica de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.

$H_1$ : El control interno incide de manera significativa en la Planificación estratégica de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.

La tabla 5 indica que el modelo fue estadísticamente significativo  $X^2=19.320$ ,  $p = 0.001$ , y los resultados de Nagelkerke, en la tabla 6, explicaron que el 60.5% ( $R^2=0.605$ ) de las categorías del control interno tienen incidencia en la planificación estratégica, lo que resalta la importancia de fortalecer estos mecanismos para optimizar la toma de decisiones estratégicas y mejorar la competitividad organizacional. Finalmente, la tabla 4 muestra que los resultados para la opción de respuesta 1 “Totalmente en desacuerdo” del control interno tiene un resultado negativo muy significativo (-4.883) muy significativo ( $p=0.002$ ), lo que indicaría que a un menor control interno existiría una planeación gerencial deficiente.

**Tabla 4**

*Estimaciones de parámetro para el control interno y la planeación gerencial*

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[D1V2_Agrupadas = 1]	-3.924	1.367	8.242	1	0.004	-6.603	-1.245
	[D1V2_Agrupadas = 2]	-1.411	1.124	1.575	1	0.209	-3.614	0.792
Ubicación	[V1_Agrupados=1]	-4.883	1.561	9.783	1	0.002	-7.943	-1.823
	[V1_Agrupados=2]	-2.112	1.312	2.593	1	0.107	-4.683	0.459
	[V1_Agrupados=3]	2.997E-16	1.589	0.000	1	1.000	-3.115	3.115
	[V1_Agrupados=4]	-0.662	1.547	0.183	1	0.669	-3.694	2.370
	[V1_Agrupados=5]	0 <sup>a</sup>			0			

*Nota.* Información obtenida mediante los resultados del software SPSS.

**Tabla 5**

*Información de ajuste de los modelos de las variables*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	41.291			
Final	21.972	19.320	4	0.001

*Nota.* Información obtenida mediante los resultados del software SPSS.

**Tabla 6**

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables "Control interno" y "Planificación gerencial"*

	Pseudo R cuadrado
Cox y Snell	0.537
Nagelkerke	0.605
McFadden	0.353

*Nota.* Información obtenida mediante los resultados del software SPSS.

#### 4.2.3. Comprobación de la hipótesis específica 2

$H_0$ : El control interno no incide de manera significativa en la Organización gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.

$H_1$ : El control interno incide de manera significativa en la Organización gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.

La tabla 8 indica que el modelo fue estadísticamente significativo  $X^2=23.876$ ,  $p = 0.000$ , y los resultados de Nagelkerke, en la tabla 9, explicaron que el 51.4% ( $R^2=0.514$ ) de las categorías del control interno tienen incidencia en la organización gerencial, lo que resalta la importancia de fortalecer estos mecanismos para optimizar la estructura organizacional y mejorar la eficiencia operativa. Finalmente, la tabla 7 que los resultados para la opción de respuesta 1 "Totalmente en desacuerdo" del control interno tiene un resultado negativo (-4.951) muy significativo ( $p=0.002$ ), lo que indicaría que a un menor control interno existiría una organización gerencial deficiente.

**Tabla 7**

*Estimaciones de parámetro para el control interno y la organización gerencial*

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[D2V2_Agrupadas = 1]	-3.146	1.197	6.906	1	0.009	-5.492	-0.800
	[D2V2_Agrupadas = 3]	-0.475	0.911	0.272	1	0.602	-2.260	1.311
Ubicación	[V1_Agrupados=1]	-4.951	1.564	10.024	1	0.002	-8.015	-1.886
	[V1_Agrupados=2]	-2.128	1.211	3.089	1	0.079	-4.502	0.245
	[V1_Agrupados=3]	0.933	1.445	0.416	1	0.519	-1.901	3.766
	[V1_Agrupados=4]	0.653	1.474	0.196	1	0.658	-2.236	3.542

[V1\_Agrupados=5] 0ª 0

Nota. Información obtenida mediante los resultados del software SPSS.

### Tabla 8

#### Información de ajuste de los modelos de las variables

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	41.853			
Final	17.978	23.876	4	0.000

Nota. Información obtenida mediante los resultados del software SPSS.

### Tabla 9

#### Pseudo coeficiente de determinación de las variables "Control interno" y "Organización gerencial"

	Pseudo R cuadrado
Cox y Snell	0.360
Nagelkerke	0.514
McFadden	0.370

Nota. Información obtenida mediante los resultados del software SPSS.

#### 4.2.4. Comprobación de la hipótesis específica 3

$H_0$ : El control interno no incide de manera significativa en la Dirección gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.

$H_1$ : El control interno incide de manera significativa en la Dirección gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.

La tabla 11 indica que el modelo fue estadísticamente significativo  $X^2= 13.815$ ,  $p = 0.008$ , y los resultados de Nagelkerke, en la tabla 12, explicaron que el 51.4% ( $R^2=0.514$ ) de las categorías del control interno tienen incidencia en la dirección gerencial, lo que resalta la importancia de fortalecer estos mecanismos para optimizar la toma de decisiones y la competitividad organizacional. Finalmente, la tabla 10 que los resultados para la opción de respuesta 1 "Totalmente en desacuerdo" del control interno tiene un resultado negativo (-2.485) sin embargo estos no son significativos ( $p=0.073$ ) dado que los valores son mayores al umbral de 0.05 comúnmente aceptado, lo que indicaría que, al menos no todos los entrevistados están totalmente de acuerdo en que el control interno tenga una incidencia tan significativa en la dirección de la empresa.

**Tabla 10***Estimaciones de parámetro para el control interno y la dirección gerencial*

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[D3V2_Agrupadas = 1]	-1.386	1.118	1.537	1	0.215	-3.578	0.805
	[V1_Agrupados=1]	-2.485	1.384	3.222	1	0.073	-5.198	0.229
	[V1_Agrupados=2]	-0.134	1.376	0.009	1	0.923	-2.830	2.563
Ubicación	[V1_Agrupados=3]	19.068	0.000		1		19.068	19.068
	[V1_Agrupados=4]	19.068	0.000		1		19.068	19.068
	[V1_Agrupados=5]	0 <sup>a</sup>			0			

*Nota.* Información obtenida mediante los resultados del software SPSS.

**Tabla 11***Información de ajuste de los modelos de las variables*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	20.301			
Final	6.486	13.815	4	0.008

*Nota.* Información obtenida mediante los resultados del software SPSS.

**Tabla 12***Pseudo coeficiente de determinación de las variables "Control interno" y "Dirección gerencial"*

	Pseudo R cuadrado
Cox y Snell	0.360
Nagelkerke	0.514
McFadden	0.370

*Nota.* Información obtenida mediante los resultados del software SPSS.

#### 4.2.5. Comprobación de la hipótesis específica 4

$H_0$ : El control interno no incide de manera significativa en el Control gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.

$H_1$ : El control interno incide de manera significativa en el Control gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.

La tabla 14 indica que el modelo fue estadísticamente significativo  $X^2= 15.825$ ,  $p = 0.003$ , y los resultados de Nagelkerke, en la tabla 15, explicaron que el 48.2% ( $R^2=0.482$ ) de las categorías del control interno

tienen incidencia en el control gerencial, lo que resalta la importancia de fortalecer estos mecanismos para optimizar la eficiencia en la supervisión de procesos y la toma de decisiones operativas. Finalmente, la tabla 13 releva que la opción de respuesta 1, Totalmente en desacuerdo, recibe un coeficiente negativo de -2.343 en el análisis del control interno; sin embargo, este efecto carece de significancia estadística, pues el valor p se sitúa en 0.075, es decir, por encima del umbral convencional de 0.05. Esa falta de significancia sugiere que no todos los encuestados perciben que el sistema de control interno incida de manera contundente en la supervisión gerencial de la organización, aunque un grupo evidente cuestiona esa relación.

**Tabla 13**

*Estimaciones de parámetro para el control interno y el control gerencial*

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[D4V2_Agrupadas = 1]	-1.240	1.031	1.446	1	0.229	-3.262	0.781
	[D4V2_Agrupadas = 3]	3.460	1.458	5.630	1	0.018	0.602	6.318
Ubicación	[V1_Agrupados=1]	-2.343	1.315	3.174	1	0.075	-4.921	0.235
	[V1_Agrupados=2]	0.390	1.313	0.088	1	0.767	-2.183	2.963
	[V1_Agrupados=3]	3.087	1.692	3.327	1	0.068	-0.230	6.404
	[V1_Agrupados=4]	1.110	1.723	0.415	1	0.519	-2.267	4.487
	[V1_Agrupados=5]	0 <sup>a</sup>			0			

*Nota.* Información obtenida mediante los resultados del software SPSS.

**Tabla 14**

*Información de ajuste de los modelos de las variables*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	29.329			
Final	13.504	15.825	4	0.003

*Nota.* Información obtenida mediante los resultados del software SPSS.

**Tabla 15**

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables "Control interno" y "Control gerencial"*

	Pseudo R cuadrado
Cox y Snell	0.400
Nagelkerke	0.482

*Nota.* Información obtenida mediante los resultados del software SPSS.

#### 4.2.6. Comprobación de la hipótesis específica 5

$H_0$ : El control interno no incide de manera significativa en la Innovación tecnológica de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.

$H_1$ : El control interno incide de manera significativa en la Innovación tecnológica de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.

La tabla 17 indica que el modelo fue estadísticamente significativo  $X^2= 23.247$ ,  $p = 0.000$ , y los resultados de Nagelkerke, en la tabla 18, explicaron que el 61.1% ( $R^2=0.611$ ) de las categorías del control interno tienen incidencia en la innovación tecnológica, lo que resalta la importancia de fortalecer estos mecanismos para optimizar la adopción y desarrollo de nuevas tecnologías. Finalmente, la tabla 16 muestra que los resultados para la opción de respuesta 1 “Totalmente en desacuerdo” del control interno tiene un resultado negativo (-3.804) muy significativo ( $p=0.007$ ), lo que indicaría que a un menor control interno existiría poca innovación tecnológica.

**Tabla 16**

*Estimaciones de parámetro para el control interno y la innovación tecnológica*

	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%		
						Límite inferior	Límite superior	
Umbral	[D5V2_Agrupadas = 1]	-2.792	1.197	5.438	1	0.020	-5.138	-0.445
	[D5V2_Agrupadas = 2]	-1.177	1.048	1.262	1	0.261	-3.231	0.876
Ubicación	[V1_Agrupados=1]	-3.804	1.415	7.226	1	0.007	-6.578	-1.030
	[V1_Agrupados=2]	-1.522	1.228	1.536	1	0.215	-3.930	0.885
	[V1_Agrupados=3]	18.877	0.000		1		18.877	18.877
	[V1_Agrupados=4]	18.877	0.000		1		18.877	18.877
	[V1_Agrupados=5]	0 <sup>a</sup>			0			

*Nota.* Información obtenida mediante los resultados del software SPSS.

**Tabla 17**

*Información de ajuste de los modelos de las variables*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
--------	----------------------------------	--------------	----	------

Sólo intersección	38.091			
Final	14.844	23.247	4	0.000

*Nota.* Información obtenida mediante los resultados del software SPSS.

### **Tabla 18**

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables "Control interno" e "Innovación tecnológica"*

	Pseudo R cuadrado
Cox y Snell	0.528
Nagelkerke	0.611
McFadden	0.376

*Nota.* Información obtenida mediante los resultados del software SPSS.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Relación entre variables

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran que el control interno tiene una incidencia significativa en la gestión gerencial de PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. en 2024. El ajuste del modelo es estadísticamente significativo ( $X^2=22.786$ ,  $p<0.001$ ) y, el pseudo-r-cuadrado de Nagelkerke sugiere que existe un 56,7% ( $R^2=0,567$ ) de incidencia en la gestión gerencial. Las pruebas estadísticas se inclinaron a una incidencia significativa entre el control interno y la gestión gerencial, en la eficiencia de la toma de decisiones, la planificación y la supervisión de procesos, lo que a su vez mejora la competitividad y sostenibilidad organizacional, pero en este sentido, se observa que, si bien es cierto aun cuando el control interno ejerce una influencia fundamental sobre la eficiencia en la toma de decisiones, la elaboración de planes y el seguimiento de procesos, no actúa de manera aislada, un elemento determinante que podría moderar esta relación es el planeamiento financiero, dado que opera como interfaz en la distribución de recursos y en la viabilidad estratégica que la organización asume en un horizonte temporal ampliado dado que los resultados de análisis estadísticos, de hecho, revelan que la interacción entre el control interno y la capacidad competitiva y la sostenibilidad organizacional es estadísticamente significativa, sin embargo, si el planeamiento financiero no es ajustado y empleado de manera óptima, el efecto positivo que el control interno puede generar se ve acotado y, en consecuencia, su potencial se reduce más que por una ineficacia del propio sistema de control interno.

En relación con la planificación estratégica, los resultados evidencian una incidencia significativa entre el control interno y el establecimiento de metas organizacionales claras. El modelo fue estadísticamente significativo  $X^2= 23.876$ ,  $p = 0.000$ , y los resultados de Nagelkerke, explicaron que existe un 51.4% ( $R^2=0.514$ ) de incidencia en la

organización gerencial, confirmando que un sistema de control interno eficiente contribuye a una planificación más estructurada y a la revisión constante de los planes estratégicos, garantizando su concordancia con las metas organizacionales, no obstante, si bien los sistemas de control interno permiten una fiscalización permanente y garantizan que los planes estén formalmente alineados con los objetivos declarados, la cobertura de tales sistemas a menudo no es suficiente para que la organización reconfigure a tiempo sus estrategias ante dislocaciones de mercado o ante requisitos emergentes propios, este vacío da lugar a una desconexión entre la intención cognitiva de la alta dirección y la capacidad de la organización para traducirla en acción, en consecuencia, se hace ineludible reforzar los mecanismos de dirección estratégicos mediante la institucionalización de ciclos de evaluación y ajuste iterativos, que no escuderos dilatados ni control incorporado a la jerarquía, sino verdaderos instrumentos de aprendizaje y de alerta ante la caducidad de supuestos iniciales.

Los hallazgos presentados indican que el control interno incide de forma consistente en la organización de la empresa, al fortalecer la cohesión funcional entre áreas, así, el modelo exhibió ajuste estadísticamente significativo ( $\chi^2=23,876$ ,  $p=0,000$ ), mientras que el índice de Nagelkerke señala que la variable explica el 51,4% ( $R^2=0,514$ ) de la variabilidad en la configuración gerencial, este resultado permite concluir que la adopción disciplinada de los mecanismos de supervisión interna redimensiona la distribución de recursos y delimita, de modo preciso, las atribuciones, lo que a su vez acelera los trámites operativos y promueve un flujo de información más expedito entre divisiones, asimismo, otro factor que puede estar interviniendo, de acuerdo lo recopilado en las encuestas, es la delimitación de roles y responsabilidades en la organización continúa, la cual constituye un campo de oportunidad, dado que si bien los procedimientos de control interno favorecen una distribución más estricta de las atribuciones, las reacciones indican la existencia de áreas donde la supervisión y la coordinación no están perfectamente sincronizadas, por lo que este desfase sugiere que una redefinición más precisa de los papeles de la cúpula directiva, simultáneo con la adopción de instrumentos de

gestión colaborativa, serían medidas susceptibles de robustecer, en mayor medida, la estructura gerencial y la consecución de las metas institucionales.

En el ámbito de la función gerencial, los datos obtenidos resaltan que la eficacia del control interno fortalece la calidad de las decisiones estratégicas. Con un  $\chi^2$  igual a 13,815 y un valor p de 0,008, los índices de Nagelkerke expuestos en la tabla 12 muestran que la variable analizada explica, en este caso, un 51,4% ( $R^2=0,514$ ) de la variabilidad del fenómeno estudiado, además, estos hallazgos sugieren que un sistema de supervisión interna diseñado de manera adecuada habilita a la alta dirección para formular y comunicar las directrices con la precisión requerida, al tiempo que garantiza que las decisiones resultantes se sustentan en información más sólida, disminuyendo así la incertidumbre y optimizando la eficiencia de los procesos operacionales, asimismo, la interacción entre las unidades operativas y las instancias estratégicas no proporciona, en todos los casos, el volumen y la claridad requeridos para fundamentar adecuadamente las decisiones, por consecuencia, los sistemas de control interno deberían incorporar, entre sus componentes, procedimientos que garanticen la transferencia fluida y precisa de datos relevantes hacia la alta dirección, de igual manera, el grado de autonomía conferida a los mandos intermedios puede ser un elemento decisivo: líderes con mayor margen de acción informada tienden a procesar más rápidamente la información y a reducir la opacidad que, en ocasiones, rodea los procesos decisionales, favoreciendo de este modo decisiones oportunas y fundamentadas.

Los resultados concernientes al control gerencial subrayan que el control interno sustenta de modo significativo la supervisión constante de los procesos operativos de la entidad, en este sentido, la estadística  $X^2=15.825$ , con un nivel de significancia  $p=0.003$ , unida al índice de Nagelkerke que se consigna en la tabla 15, conducen a la afirmación de que la función de control gerencial exhibe un efecto del 48.2% ( $R^2=0.482$ ), además, esta medida indica que un esquema de control bien fundamentado no solo facilita la identificación precoz de irregularidades, sino que también

garantiza la obediencia a los estándares normativos predefinidos, lo cual, en su conjunto, eleva el rendimiento organizacional y alimenta una cultura de mejora continua, además, aunque resulta indiscutible que, a fin de asegurar el éxito perdurable de los planes estratégicos y la aplicación eficiente de los controles internos, la organización debe reforzar su sistema de vigilancia, tal monitoreo ha de adoptar un enfoque dinámico, sustentándose, en primer lugar, en la adopción de herramientas tecnológicas de vanguardia que ofrezcan información en tiempo real y retroalimentación inmediata, solo de ese modo la dirección será capaz de adoptar las medidas correctivas pertinentes sin los retrasos habitualmente asociados o, más precisamente, un sistema de monitoreo robusto no solo jerarquiza y afina el control interno, sino que simultáneamente realza la calidad de las decisiones y la capacidad de la organización para adaptarse de forma ágil a la volatilidad del mercado y de su entorno operativo asignándose a través de políticas de resolución de problemas recurrentes ya establecido.

Por último, en lo que concierne a la innovación tecnológica, los análisis corroboran que el control interno favorece de forma positiva tanto la adopción como la maduración de nuevas tecnologías en el seno de la empresa. El  $X^2= 23.247$ ,  $p = 0.000$ , y los resultados de Nagelkerke, en la tabla 18, explicaron que existe un 61.1% ( $R^2=0.611$ ) de incidencia en la innovación tecnológica, se validó entonces que un control interno adecuado facilita la inversión en nuevas tecnologías, gestiona eficientemente los riesgos asociados y optimiza la posición competitiva de la organización en el sector, no obstante, debido al resultado de Nagelkerke y según los encuestados, no se elimina la idea que puedan existir otros factores complementarios que estén afectando, como por ejemplo un incremento consciente en las inversiones en investigación y el cultivo sistemático de una cultura que valore el riesgo controlado y el aprendizaje continuo se presentan como mecanismos necesarios para ampliar el alcance de las iniciativas tecnológicas en curso.

## 5.2. Concordancia con otros resultados

La investigación realizada se alinea con estudios previos que subrayan la importancia de la relevancia del control interno en la gestión gerencial. Investigaciones como las de Pivaque (2022) y Rodríguez (2021) coinciden en que un sistema de control interno bien estructurado incrementa la eficiencia gerencial y mejora la rentabilidad, además, este hallazgo fortalece el corpus empírico previamente expuesto, en el cual se resalta la relación determinante entre la supervisión interna, la eficacia de los procedimientos administrativos y la excelencia de las decisiones directivas en la organización objeto de estudio.

Las evidencias obtenidas durante el desarrollo de la investigación confirman la tesis de Valencia y Narváez (2021), según la cual la falta de un esquema de supervisión interna suficientemente consolidado incide negativamente tanto en el rendimiento financiero como en la formulación de lineamientos estratégicos, así, el análisis efectuado en la entidad investigada muestra que el mecanismo de supervisión interna no se limita a asegurar la coherencia y claridad de los objetivos institucionales, sino que, adicionalmente, robustece la formulación del plan estratégico, perfeccionando tanto su arquitectura como su margen de adecuación a los cambios del entorno.

En relación con la organización gerencial, los hallazgos coinciden con lo afirmó Soledispa y Rodríguez (2021), para quienes un sistema de control interno sólido propicia una mayor coordinación entre departamentos y optimiza la disposición de la estructura organizativa, además, en la investigación se ha apreciado que el control interno actúa como un instrumento que facilita una distribución más racional de los recursos y un flujo de información más fluido, lo que, a la larga, permite que los procesos operativos de la organización se ejecuten con una eficacia significativamente superior.

Sobre la dirección gerencial, los resultados obtenidos respaldan la afirmación de Silva (2021) de que la falta de un sistema de control interno formal disminuye la efectividad de los procesos decisionales, además, el

presente estudio revela que un diseño de control interno adecuado permite esclarecer la difusión de disposiciones estratégicas, garantizando así una alineación más precisa entre los objetivos de la alta dirección y los niveles operativos de la entidad, refuerza el proceso de formulación de decisiones estratégicas y, en consecuencia, favorece una dirección más efectiva en la empresa objeto de estudio.

Los hallazgos referidos al control gerencial ratifican la afirmación formulada por Vega y Marrero (2021) acerca de que una estructura de auditoría interna robusta refuerza la vigilancia sobre las actividades operativas, asimismo, el presente trabajo ha podido verificar que los mecanismos de control interno generan una supervisión continua y eficiente de los resultados, lo que garantiza el apego a los lineamientos organizacionales y, paralelamente, elevan la efectividad operativa de la entidad evaluada.

Los resultados obtenidos en la presente investigación sobre innovación tecnológica corroboran el planteamiento formulado por Manosalvas et al. (2019), según el cual un sistema de control interno robusto propicia la innovación al abordar de manera prudente los riesgos asociados a la utilización de tecnologías emergentes, en este sentido, el estudio en cuestión se observó que el control interno no solo organiza la gestión de riesgos, sino que, además, optimiza la asignación de recursos hacia plataformas tecnológicas avanzadas, potenciando de esta manera la competitividad de la organización y garantizando una integración coherente de la innovación dentro del marco del objeto de estudio.

## CONCLUSIONES

1. La conclusión general indicó que el modelo aplicado resultó ser estadísticamente significativo ( $\chi^2 = 22.786$ ,  $p < 0.001$ ), además, según los resultados que figuran en la tabla 3, el pseudo  $R^2$  de Nagelkerke sugiere que el 56,7% ( $R^2 = 0,567$ ) de la variabilidad en la gestión gerencial se explica convencionalmente por el conjunto de variables consideradas en el modelo, este hallazgo subraya, en consecuencia, la imperiosa necesidad de implementar sistemas de control organizativos que aseguren la consecución de los objetivos institucionales planteados y la evaluación otros factores determinantes como el planeamiento financiero además que es clave para la asignación de recursos y sostenibilidad financiera a corto y largo plazo.
2. Respecto al objetivo específico relacionado con la planificación estratégica, el modelo mostró igualmente un ajuste estadísticamente significativo ( $\chi^2 = 23.876$ ,  $p = 0.000$ ), en este sentido, los datos resumidos en la tabla 9, en función del pseudo  $R^2$  de Nagelkerke, indican que un 51,4% ( $R^2 = 0,514$ ) de la variabilidad observada en la organización gerencial se explica por la formulación y actualización adecuadas de los planes estratégicos. Este hallazgo subraya que un proceso robusto de planeación estratégica no solo facilita la alineación de las iniciativas organizativas con los objetivos institucionales, sino que también potencia la capacidad reactiva de la organización frente a perturbaciones externas, ampliando así su resiliencia y su efectividad operativa a largo plazo, además de forzar la mejora en los mecanismos de dirección estratégicos mediante la institucionalización de ciclos de evaluación y ajuste iterativos, que no escuderos dilatados ni control incorporado a la jerarquía, los cuales representan un factor relevante que complementa los resultados obtenidos.
3. En relación con el objetivo específico que indaga la organización gerencial, el estudio evidenció que el control interno influye de forma contundente en la distribución adecuada de responsabilidades y en la mejora continua de los procedimientos internos de la entidad. La modelización estadística obtuvo un estadístico de chi-cuadrado de 23,876 y un valor de p inferior a

0,001, mientras que los índices de Nagelkerke presentados en la tabla 9 indican que la variable control interno es capaz de explicar el 51,4 por ciento ( $R^2=0,514$ ) de la variabilidad observado en la organización gerencial. Esta conclusión implica que cuando la estructura organizativa incorpora controles bien diseñados, se favorece la colaboración entre departamentos, lo que a su vez refuerza la eficacia de la operación administrativa, además otro de los factores mencionados en las encuestas y que pueden estar teniendo repercusión es la definición de roles y responsabilidades dentro de la organización, la cual sigue siendo un área con oportunidades de mejora.

4. En relación con el objetivo enfocado en la dirección gerencial, se concluye que el sistema de control interno fortalece la selección de acciones estratégicas y la circulación de directrices en la organización. Un valor de chi-cuadrado de 13,815 con  $p=0,008$ , complementado por los resultados de Nagelkerke consignados en la tabla 12, revela que el control interno explica el 51,4% ( $R^2=0,514$ ) de la variabilidad observada en los procesos de dirección gerencial. Este dato respalda la hipótesis de que la formalización de directrices de supervisión, enmarcadas en parámetros de claridad y consistencia, sustentan la gestión directiva y atenúan la incertidumbre propia del proceso de toma de decisiones estratégicas, pero además, otro factor que fue mencionado por los participantes revela que en toma de decisiones gerenciales, la clave es la calidad de la información disponible
5. En lo que concierne al objetivo particular relacionado con el control gerencial, se concluye que el sistema de control interno proporciona un monitoreo permanente que permite la identificación precoz de ineficiencias en los procesos operativos. El coeficiente de Pearson  $X^2= 15.825$ , con un nivel de significación  $p = 0.003$ , junto con el cálculo de Nagelkerke reportado en la tabla 15, evidencian que la supervisión gerencial explica el 48.2% ( $R^2= 0.482$ ) de la variabilidad en la consecución de los objetivos institucionales. Este hallazgo ratifica que los dispositivos de control refuerzan la conformidad con los criterios previamente fijados y optimizan la cuantificación del desempeño organizacional, sin embargo los resultados moderados de Nagelkerke indican que no solo basta con solo realizar el

monitorio de las actividades, sino que existen otros factores más complejos y completos, como por ejemplo la retroalimentación inmediata o la asignación de políticas de solución a problemas recurrentes.

6. En relación al objetivo puntual de innovación tecnológica, se concluye que el control interno actúa como motor para la integración de tecnologías emergentes y la modernización de procesos operativos. El estadístico de Pearson  $X^2= 23.247$ , acompañado de un valor de significación  $p = 0.000$ , junto con el análisis de Nagelkerke documentado en la tabla 18, ponen de manifiesto que el control interno justifica un 61.1% de la varianza en los recursos dedicados a la innovación tecnológica ( $R^2=0.611$ ). Tales resultados corroboran que una gestión de riesgos sólida y un diseño de control cabal no solo previenen contingencias, sino que también potencian la asignación de capital a sistemas tecnológicos, contribuyendo así a un incremento sostenido de la competitividad organizacional, asimismo, se menciona que la inversión en TI es uno de los factores que complementan estos resultados al servir como mecanismo para ampliar la iniciativa general de automatización en la empresa.

## RECOMENDACIONES

1. A la alta dirección de PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. se le recomienda reforzar el sistema de control interno mediante auditorías periódicas, capacitación continua y la actualización sistemática de los procedimientos administrativos. Esta estrategia permitirá optimizar la gestión, afinar la calidad de la toma de decisiones y minimizar la vulnerabilidad ante riesgos operativos, factores que, en conjunto, resultan decisivos para la sostenibilidad y la competitividad duradera de la empresa.
2. Al departamento de planificación y estrategia se le sugiere la implementación de un esquema estructurado para el seguimiento del progreso en relación con los planes estratégicos. Tal esquema deberá sustentarse en reuniones de revisión trimestrales y en instrumentos de control de gestión, particularmente el Balanced Scorecard y conjuntos de indicadores clave de rendimiento. La adopción combinada de estas metodologías garantizará que los planes sean examinados y recalibrados de forma oportuna, preservando la coherencia con los objetivos institucionales y facultando una respuesta rápida y fundamentada ante variaciones del entorno.
3. Se recomienda a la gerencia general potenciar la arquitectura organizativa a través de la elaboración sistemática de manuales de funciones, la optimización de la comunicación interdepartamental y la asignación racional de recursos. La conjugación de estas intervenciones permitirá agilizar el flujo de trabajo, erradicar duplicidades y consolidar la coordinación interáreas, alineando la dirección del organismo de forma coherente con los objetivos estratégicos previamente definidos.
4. Se propone que la alta dirección adopte programas sistemáticos de formación y desarrollo de liderazgo que, conectados con plataformas digitales dedicadas al análisis de datos, sustenten un proceso de toma de decisiones basado en indicadores verificables, en este sentido, la integración de ambos elementos favorecerá la circulación armónica de orientaciones, elevará la solidez de las decisiones estratégicas y consolidará un liderazgo alineado con los objetivos corporativos, lo que, en

la fase final, alcanzaría una gestión ejecutiva más eficiente y centrada en resultados.

5. Se sugiere a la unidad de auditoría interna y control gerencial que, con el objetivo de reforzar la supervisión institucional, prosiga en la digitalización de los informes de auditoría y en la adopción de plataformas automatizadas de alertas que posibiliten la identificación de desviaciones en tiempo real, además, la integración de estas herramientas constituirá un mecanismo de control más preciso y oportuno, promoviendo la detección adelantada de oportunidades de mejora, la rectificación de errores y el estricto acatamiento de los estándares organizacionales.
6. Se sugiere al departamento de tecnología e innovación establecer un presupuesto claramente definido que contemple tanto la modernización de infraestructuras tecnológicas como programas de formación continua dirigidos al personal sobre herramientas digitales avanzadas, en este sentido, esto permitiría maximizar la eficiencia de los procedimientos operativos, fortalecer la posición competitiva de la empresa y asegurar una integración tecnológica efectiva y segura, facilitando la innovación sin comprometer la seguridad y estabilidad operativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, F., & Torres, M. (2017). Evaluación de control interno y gestión del riesgo aplicando el informe coso i, ii, iii; en los procesos administrativos y financieros de las entidades públicas. *Revista Publicando*, 4(11), 32–48. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/544>
- Aldaz, O., Pozo, F., Cabezas, M., & Almeida, J. (2021). La evaluación de control interno y la determinación de la prioridad de riesgos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S2), 166–171. [https://biblioteca.contraloria.gob.cu/handle/repxos\\_cgr/418](https://biblioteca.contraloria.gob.cu/handle/repxos_cgr/418)
- Arroyo, N., Guzmán, F., & Hurtado, E. (2019). El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías. *Revista Eumednet*, 8. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8772461>
- Baque, M., Cantos, M., & Baque, S. (2019). Planificación estratégica y gestión administrativa en microempresas. *Cienciamatria*, 5, 1–13. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7088768>
- Barrera, J., & Martin, M. (2021). El papel de la toma de decisiones en el liderazgo organizacional. *Gerencia Libre*, 7(2422–1731), 19–33. [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia\\_libre/article/view/9480](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/9480)
- Cabrera, S., Erazo, J., Narváez, C., & Rodríguez, R. (2021). El Control Interno en la Gestión Administrativa de las Unidades Desconcentradas del Ejecutivo. *Cienciamatria*, 7(12), 696–724. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.446>
- Cajamarca, R. (2022). *El riesgo operativo e impacto en los procesos financieros de la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo EP* [Maestría en Gestión Financiera y Administración de Riesgos Financieros, Universidad Andina Simón Bolívar]. In Repositorio UASB. <http://hdl.handle.net/10644/9241>
- Casa, E., & Villamarin, M. (2020). *Control Interno de Inventarios y su Incidencia en la Toma de Decisiones del Almacén Casa Pica Megaplastic del cantón La Maná Provincia de Cotopaxi* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. In Repositorio UTC.

<https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/6897>

- Castillo, A. S. Del, & Sardi, N. (2018). Sistema de Control interno. *Colombian Journal of Anesthesiology*, 40(1), 14–16. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0120-33472012000100005&lng=e&nrm=iso&tlng=e](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0120-33472012000100005&lng=e&nrm=iso&tlng=e)
- Catagua, M., Pinargote, M., & Mendoza, M. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *Podium*, 44, 151–166. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10>
- Cedeño, R., & Morell, L. (2018). La gestión de riesgos en Ecuador: una aproximación evolutiva desde el control interno. *Cofín Habana*, 12(2), 306–318. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612018000200022&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612018000200022&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Cumbicos, H., Señalin, L., & Tapia, N. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1635–1647. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.6981](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981)
- Del Rocio, V., Lucas, F. A., Fienco, B. A., & Castro, G. Y. (2022). Proceso administrativo: un estudio al crecimiento empresarial de las MIPYMES operadoras turísticas, cantón Puerto López. *Recimundo*, 3, 344–354. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1803>
- Donawa, Z. (2018). Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones. *NOVUM, Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 1(8). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571360729009>
- Espinoza, G., Córdova, F., González, K., & Aguirre, J. C. (2020). Evaluación de la gestión financiera y cualidades gerenciales en empresas ecuatorianas. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 115–134. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1562>
- Espinoza, G., & López, V. (2024). El control interno y su incidencia en la gestión operativa. *Yachana Revista Científica*, 13(1), 162–179. <https://doi.org/10.62325/10.62325/yachana.v13.n1.2024.882>

- Fonseca, M. (2022). Sistema de control interno y su influencia en la rentabilidad de la empresa “Mi negocio E.I.R.L”, Perú. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(2019), 843–852. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i1.265>
- Fuentes, D., Toscano, A., Malvaceda, E., Díaz, J. L., & Díaz, L. (2020). *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables* (Universida). [https://www.researchgate.net/publication/346362692\\_Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_Conceptos\\_herramientas\\_y\\_ejercicios\\_practicos\\_en\\_las\\_ciencias\\_administrativas\\_y\\_contables](https://www.researchgate.net/publication/346362692_Metodologia_de_la_investigacion_Conceptos_herramientas_y_ejercicios_practicos_en_las_ciencias_administrativas_y_contables)
- Hernández, C., & Carpio, N. (2019). Metodología de la investigación: Introducción a los tipos de muestreo. *ALERTA Revista Científica Del Instituto Nacional de Salud*, 2(1), 75–79. <https://camjol.info/index.php/alerta/article/view/7535>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodologia de investigacion Las rutas Cuantitativa Cualitativa y Mixta*. Mc Graw Hill educación. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Larreatigue, M., & Tume, I. (2021). *El Sistema de control interno en las ventas y cuentas por cobrar como herramienta estratégica para la toma de decisiones gerenciales en la empresa Corporación Ferretera del Norte S.A.C, 2019* [Tesis de grado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. In Repositorio UNPRG. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/9680>
- Manosalvas, L., Cartagena, M., & Baque, L. (2019). Gestión de control interno para disminuir el riesgo de quiebra en la empresa Capasepri. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1–17. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1358>
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología

Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>

- Mendoza, W., Delgado, M., García, T., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de Las Ciencias*, 4(2477–8818), 206–240. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>
- Ocampo, W., Huilcapi, N., & Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO*, 3(4), 114–137. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)
- Ore, H. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31–44. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>
- Ormaza, S., Reyes, J., Cepeda, F., & Torres, M. (2020). Evaluación de riesgo y gestión administrativa en organizaciones públicas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 600–621. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.913>
- Pacheco, D. (2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 6697–6712. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4918](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918)
- Panchana, M., Mosquera, G., Raza, J., & Cochea, H. T. (2017). El ambiente de control, la evaluación de riesgos y la actividad de la administración de bienes en el sector público. *Revista Administración y Finanzas*, 4(13), 1–23. [https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion\\_y\\_Finanzas/vol4num13/Revista\\_de\\_Administración\\_y\\_Finanzas\\_V4\\_N13\\_1.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol4num13/Revista_de_Administración_y_Finanzas_V4_N13_1.pdf)
- Pineda, V., & Erazo, J. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA Año VI*, 6(12), 37–68. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967002/html/>
- Pivaque, J. (2022). *Control Interno y su incidencia en la toma de decisiones*

- gerenciales de la empresa Xtremediesel Cía Ltda, Manta* [Tesis de grado, Universidad Estatal Del Sur De Manabí]. In Repositorio UNESUM. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6289>
- Ramirez, A., Berrones, A., & Calderón, E. (2021). La planificación financiera como herramienta para el desarrollo empresarial post Covid. *Polo Del Conocimiento*, 6(3), 217–227. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926873>
- Rodríguez, A. (2021). *El control interno y su influencia en la rentabilidad de la empresa ALSUR PERÚ S.A.C., 2019* [Tesis de grado, Universidad Continental]. In Repositorio Continental. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/9234>
- Ruiz, R. (2020). Las teorías del control y evaluación organizacional independiente. *Criterio Libre*, 18(32), 71–107. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2020v18n32.7112>
- Saavedra, J., & Delgado, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2, 1510–1523. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.176](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176)
- Silva, G., & Cabrera, S. (2023). El planeamiento estratégico y su incidencia con la gestión administrativa de la unidad de nivelación y admisión, universidad nacional de Chimborazo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 4040–4050. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4738](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4738)
- Silva, K. (2021). *Auditoría de gestión para la toma de decisiones de la empresa Manufactura Textil Jave S.A.C., Chiclayo, 2019* [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán]. In Repositorio USS. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/8176>
- Soledispa, B., & Rodríguez, K. (2021). El control interno y su incidencia en la gestión administrativa del Gad Pedro Carbo, Ecuador. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 7(6), 162–179. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383795>
- Soto, L., Ugalde, J., & Allauca, M. (2020). La importancia de la decisión gerencial

- para generar un clima organizacional óptimo en una empresa. *Dominio de Las Ciencias*, 6(4), 211–230. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1463>
- Tejada, G., Cruz, J., Uribe, Y., & Ríos, J. (2019). Innovación tecnológica: Reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24 n(85), 23–76. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058864011/29058864011.pdf>
- Tóala, S., Cañarte, A., & Tóala, F. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas. *Febrero Especial*, 8(1), 1016–1034. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383396>
- Valencia, B., & Narváez, C. (2021). La gestión de riesgos financieros y su incidencia en la toma de decisiones. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 7(2), 691–722. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.526>
- Vega, L., & Marrero, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración*, 10(10), 211–230. <https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>
- Villegas, D. (2020). *Sistema de control interno* [Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas, Universidad de Piura]. In Repositorio Universidad de Piura. <https://hdl.handle.net/11042/4710>
- Zayas, D., & Parra, J. (2020). De la teoría de la dirección a la teoría de liderazgo. Puntos de encuentro en el proceso de gobernanza educacional. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(6), 63–81. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7809037>

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología		
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general			Tipo: Aplicada		
¿De qué manera el control interno incide en la gestión gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024?	Determinar la incidencia del control interno en la gestión gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.	El control interno incide de manera significativa en la gestión gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.	Variable X <b>Control interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de control</li> <li>• Actividades de control</li> <li>• Información y comunicación</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Evaluación de riesgos</li> </ul>	<b>Diseño:</b> No experimental  <b>Enfoque:</b> Cuantitativo  <b>Nivel:</b> Explicativa Causal  <b>Población:</b> 31 participantes miembros gerenciales.		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas					
¿De qué manera el control interno incide en la Planificación estratégica de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024?	Identificar la incidencia del control interno en la Planificación estratégica de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.	El control interno incide de manera significativa en la Planificación estratégica de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.					
¿De qué manera el control interno incide en la Organización gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024?	Precisar la incidencia del control interno en la Organización gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.	El control interno incide de manera significativa en la Organización gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.	Variable Y <b>Gestión gerencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> <li>• Innovación tecnológica</li> </ul>	<b>Muestra:</b> La totalidad de la población (31 participantes miembros gerenciales).  <b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario		
¿De qué manera el control interno incide en la Dirección gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024?	Comprobar la incidencia del control interno en la Dirección gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.	El control interno incide de manera significativa en la Dirección gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.					
¿De qué manera el control interno incide en el Control gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024?	Establecer la incidencia del control interno en el Control gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.	El control interno incide de manera significativa en el Control gerencial de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.					
¿De qué manera el control interno incide en la Innovación tecnológica de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024?	Determinar la incidencia del control interno en la Innovación tecnológica de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.	El control interno incide de manera significativa en la Innovación tecnológica de la empresa PALMAS DEL ORIENTE S.A.C. 2024.					

## Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
<b>Control interno</b>	Es un sistema de autoprotección que permite a la alta dirección y a los órganos de gobierno mitigar los riesgos inherentes a las actividades empresariales (Vega y Marrero, 2021).	Es el conjunto de políticas y prácticas que una organización usa para proteger sus activos, garantizar la precisión de la información, cumplir con regulaciones y alcanzar sus metas. Sus aspectos clave incluyen el ambiente de control, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión.	Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas y procedimientos claros</li> <li>Cultura organizacional</li> </ul>	Ordinal
			Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controles preventivos y detectivos</li> <li>Controles de acceso físico y lógico a los activos</li> </ul>	
			Información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad y accesibilidad de la información</li> <li>Efectividad de los canales de comunicación interna</li> </ul>	
			Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vigilancia y seguimiento continuo</li> <li>Calidad de las revisiones de desempeño</li> </ul>	
			Evaluación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de las normas de control interno</li> <li>Evaluación de riesgos operativos en contabilidad</li> </ul>	
<b>Gestión gerencial</b>	Representa un proceso integral que gestiona los recursos operativos y humanos en pro de sus metas y objetivos, mejorando la coordinación entre departamentos, dificultades de adaptación y mejorando la toma de decisiones (Del Rocio et al., 2022).	Implica dirigir equipos hacia objetivos mediante la coordinación entre departamentos, superando obstáculos de adaptación y tomando decisiones efectivas.	Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos organizacionales</li> <li>Revisión de planes estratégicos</li> <li>Actividades operativas</li> </ul>	Ordinal
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación de recursos</li> <li>Estructura organizacional</li> <li>Coordinación interdepartamental</li> </ul>	
			Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación de directrices</li> <li>Toma de decisiones</li> <li>Motivación del equipo</li> </ul>	
			Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de estándares</li> <li>Mecanismos de retroalimentación</li> <li>Supervisión de resultados</li> </ul>	
			Innovación tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversión en tecnología</li> <li>Herramientas y software</li> <li>Capacitación en tecnología</li> </ul>	

Anexo 3. Instrumentos usados.

### Cuestionario

Instrucciones:

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

VARIABLE: Control interno							
Dimensión	Preguntas		1	2	3	4	5
<b>Ambiente de control</b>	1	¿Considera usted que las <b>políticas y procedimientos</b> en la organización están claramente definidos y comunicados?					
	2	¿Considera usted que la <b>cultura organizacional</b> fomenta un ambiente de control efectivo?					
<b>Actividades de control</b>	3	¿Existen <b>controles preventivos y detectivos</b> adecuados en su área de trabajo?					
	4	¿Aplican <b>controles de acceso físico y lógico a los activos</b> en la organización de manera efectiva y oportuna?					
<b>Información y comunicación</b>	5	¿Considera usted que la <b>información</b> necesaria para desempeñar sus funciones está ampliamente <b>disponible y fácilmente accesible</b> ?					
	6	¿Está de acuerdo con la <b>efectividad de los canales de comunicación interna</b> existentes en su departamento para facilitar la transmisión de información relevante y oportuna?					
<b>Supervisión</b>	7	¿Percibe usted que se lleva a cabo una <b>vigilancia y seguimiento continuo</b> de las actividades en su área para garantizar su alineación con los objetivos organizacionales y la identificación proactiva de áreas de mejora?					
	8	¿Estás de acuerdo en que la <b>calidad y utilidad de las revisiones de desempeño</b> en tu departamento permiten brindar retroalimentación efectiva, identificar áreas de fortaleza y oportunidades de desarrollo, y promover un crecimiento profesional significativo?					
<b>Evaluación de riesgos</b>	9	¿La empresa <b>cumple rigurosamente con las normas de control interno</b> establecidas?					
	10	¿Los <b>riesgos operativos en contabilidad</b> son evaluados de manera constante y efectiva?					

## Cuestionario

Instrucciones:

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

VARIABLE: Gestión gerencial						
Dimensión	Preguntas	1	2	3	4	5
<b>Planificación estratégica</b>	<b>11</b>	¿Los <b>objetivos organizacionales</b> de la empresa están claramente definidos y son alcanzables?				
	<b>12</b>	¿Los <b>planes estratégicos</b> de la empresa son revisados y actualizados regularmente?				
	<b>13</b>	¿Las <b>actividades operativas</b> están alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa?				
<b>Organización</b>	<b>14</b>	¿La <b>asignación de recursos</b> en la empresa es eficiente y adecuada para las necesidades?				
	<b>15</b>	¿La <b>estructura organizacional</b> facilita la comunicación y la toma de decisiones?				
	<b>16</b>	¿Existe una <b>coordinación efectiva</b> entre los diferentes departamentos de la empresa?				
<b>Dirección</b>	<b>17</b>	¿Las <b>directrices de la alta dirección son comunicadas</b> de manera clara y oportuna?				
	<b>18</b>	¿Las <b>decisiones tomadas</b> por la gerencia son acertadas y benefician a la empresa?				
	<b>19</b>	¿El <b>equipo está motivado y comprometido</b> con los objetivos de la empresa?				
<b>Control</b>	<b>20</b>	¿La empresa <b>cumple con los estándares</b> y políticas establecidos?				
	<b>21</b>	¿Los <b>mecanismos de retroalimentación</b> en la empresa son efectivos para la mejora continua?				
	<b>22</b>	¿La <b>supervisión de resultados</b> es constante y asegura el cumplimiento de los objetivos?				
<b>Innovación tecnológica</b>	<b>23</b>	¿La empresa <b>invierte</b> adecuadamente en nuevas <b>tecnologías</b> para mejorar su competitividad?				
	<b>24</b>	¿Las <b>herramientas y software</b> utilizados son actualizados y adecuados para las operaciones?				
	<b>25</b>	¿Los empleados reciben <b>capacitación continua en nuevas tecnologías</b> para mantenerse actualizados?				

## Anexo 4. Validación por juicio de expertos

Experto 1: Edwin Grández Mosquera

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

#### 1. DATOS GENERALES

##### 1.1. Título del trabajo de investigación

“El Control Interno y su incidencia en la Gestión Gerencial en la empresa Palmas del Oriente S.A. 2024”

##### 1.2. Responsable

Fladimir Roel Fuentes Moreno.

#### 2. DATOS DEL EXPERTO.

2.1 Nombres y Apellidos: MSC. CPC EDWIN GRÁNDEZ MOSQUERA

2.2 Profesión: CONTADOR.

2.3 Lugar y Fecha: TINGO MARIA, 23/12/2024

2.4 Cargo e Institución donde labora: DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

Componente	Indicadores	Criterios	Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy bueno 4	Excelente 5	Total
FORMA	1.- REDACCIÓN	Los indicadores consideran los datos necesarios				X		4
	2.- CLARIDAD	Esta formulado con un lenguaje apropiado					X	5
	3.- OBJETIVIDAD	Esta expresado en conducta observable					X	5
CONTENIDO	4.- ACTUALIDAD	Es adecuado de acuerdo con la ciencia				X		4
	5.- SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad					X	5
	6.- INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente la variable de investigación				X		4
ESTRUCTURA	7.- ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X	5
	8.- CONSISTENCIA	Se basa en aspectos técnicos de la investigación					X	5
	9.- COHERENCIA	Existe coherencia entre los indicadores, dimensiones y variables				X		4
	10.- METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico					X	5
TOTAL								46

3. PORCENTAJE DE VALORACION:  $\frac{\text{Puntaje Obtenido}}{50} \times 100 = \frac{46}{50} \times 100 = 92\%$

4. OPINIÓN DE APLICABILIDAD.....

5. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO: .....

Procede su aplicación (X) Debe corregirse ( )



Firma

MSC. CPC EDWIN GRÁNDEZ MOSQUERA  
DNI 23014944

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**  
**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señor presente:

ASUNTO: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que en proceso de optar el grado de Maestro en Ciencias Económicas con mención en Auditoría Integral, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación.

El título de mi proyecto de investigación es **“EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA EMPRESA PALMAS DEL ORIENTE S.A. 2024”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de especialistas en el tema para poder aplicar los instrumentos de mención he y considerado recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de investigación académica.

El expediente de validación que le hago llegar contiene:

1. Anexo N° 1: Matriz de consistencia.
2. Anexo N° 2 Operacionalización de variables.
3. Anexo N° 3 Cuestionario.
4. Anexo N° 4 Constancia de juicio de experto.

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente:



.....  
Firma

Fladimir Roel Fuentes Moreno.

**Anexo N° 4 Constancia de juicio de experto**

**CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO**

**NOMBRE DEL EXPERTO:** MSC. CPC EDWIN GRÁNDEZ MOSQUERA

**ESPECIALIDAD** : CONTADOR - DOCENTE DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS CONTABLES - UNAS

**DNI** : 23014944

Por medio de la presente hago constar que realice la revisión de la encuesta del tema **“EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA EMPRESA PALMAS DEL ORIENTE S.A. 2024”** elaborado por Fladimir Roel Fuentes Moreno.

Una vez indicada las correcciones pertinentes considero que dicha encuesta es válida para su aplicación.

Tingo Maria, 23 de diciembre 2024



.....  
Nombre: MSC. CPC EDWIN GRÁNDEZ MOSQUERA

DNI: 23014944

Experto 2: Artemio Gonzales Ramirez

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**1. DATOS GENERALES**

**1.1. Título del trabajo de investigación**

“El Control Interno y su incidencia en la Gestión Gerencial en la empresa Palmas del Oriente S.A. 2024”

**1.2. Responsable**

Fladimir Roel Fuentes Moreno.

**2. DATOS DEL EXPERTO.**

**2.1 Nombres y Apellidos:** DR. ARTEMIO GONZALES RAMÍREZ

**2.2 Profesión:** CONTADOR.

**2.3 Lugar y Fecha:** TINGO MARIA, 23/12/2024

**2.4 Cargo e Institución donde labora:** DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

Componente	Indicadores	Criterios	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy bueno 4	Excelente 5	Total
FORMA	1.- REDACCIÓN	Los indicadores consideran los datos necesarios					X	5
	2.- CLARIDAD	Esta formulado con un lenguaje apropiado				X		4
	3.- OBJETIVIDAD	Esta expresado en conducta observable				X		4
CONTENIDO	4.- ACTUALIDAD	Es adecuado de acuerdo con la ciencia					X	5
	5.- SUFICIENCIA	Los items son adecuados en cantidad y claridad					X	5
	6.- INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente la variable de investigación				X		4
ESTRUCTURA	7.- ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X	5
	8.- CONSISTENCIA	Se basa en aspectos técnicos de la investigación					X	5
	9.- COHERENCIA	Existe coherencia entre los indicadores, dimensiones y variables				X		4
	10.- METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico					X	5
<b>TOTAL</b>								<b>46</b>

3. PORCENTAJE DE VALORACION:  $\frac{\text{Puntaje Obtenido}}{50} \times 100 = \frac{46}{50} \times 100 = 92\%$

4. OPINIÓN DE APLICABILIDAD.....

5. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO: .....

Procede su aplicación (X) Debe corregirse ( )



Firma

Dr. CPC ARTEMIO GONZALES RAMÍREZ  
DNI 22962169

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor presente:

ASUNTO: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que en proceso de optar el grado de Maestro en Ciencias Económicas con mención en Auditoría Integral, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación.

El título de mi proyecto de investigación es **“EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA EMPRESA PALMAS DEL ORIENTE S.A. 2024”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de especialistas en el tema para poder aplicar los instrumentos de mención he y considerado recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de investigación académica.

El expediente de validación que le hago llegar contiene:

1. Anexo N° 1: Matriz de consistencia.
2. Anexo N° 2 Operacionalización de variables.
3. Anexo N° 3 Cuestionario.
4. Anexo N° 4 Constancia de juicio de experto.

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente:



.....  
Firma  
Fladimir Roel Fuentes Moreno.

**Anexo N° 4 Constancia de juicio de experto**

**CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO**

**NOMBRE DEL EXPERTO:** DR. ARTEMIO GONZALES RAMÍREZ

**ESPECIALIDAD** : CONTADOR - DOCENTE DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS CONTABLES - UNAS

**DNI** : 22962169

Por medio de la presente hago constar que realice la revisión de la encuesta del tema **“EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA EMPRESA PALMAS DEL ORIENTE S.A. 2024”** elaborado por, Fladimir Roel Fuentes Moreno.

Una vez indicada las correcciones pertinentes considero que dicha encuesta es válida para su aplicación.

Tingo Maria, 23 de diciembre 2024



.....  
Nombre: DR. ARTEMIO GONZALES RAMÍREZ

DNI: 22962169

Experto 3: Luz V. Infantas Bendezú

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

#### 1. DATOS GENERALES

##### 1.1. Título del trabajo de investigación

“El Control Interno y su incidencia en la Gestión Gerencial en la empresa Palmas del Oriente S.A. 2024”

##### 1.2. Responsable

Fladimir Roel Fuentes Moreno.

#### 2. DATOS DEL EXPERTO.

**2.1 Nombres y Apellidos:** DRA. LUZ VIOLETA INFANTAS BENDEZÚ

**2.2 Profesión:** CONTADORA.

**2.3 Lugar y Fecha:** TINGO MARIA, 11/10/2024

**2.4 Cargo e Institución donde labora:** DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

Componente	Indicadores	Criterios	Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy bueno 4	Excelente 5	Total
FORMA	1.- REDACCIÓN	Los indicadores consideran los datos necesarios					X	5
	2.- CLARIDAD	Esta formulado con un lenguaje apropiado				X		4
	3.- OBJETIVIDAD	Esta expresado en conducta observable					X	5
CONTENIDO	4.- ACTUALIDAD	Es adecuado de acuerdo con la ciencia					X	5
	5.- SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad				X		4
	6.- INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente la variable de investigación					X	5
ESTRUCTURA	7.- ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X	5
	8.- CONSISTENCIA	Se basa en aspectos técnicos de la investigación					X	5
	9.- COHERENCIA	Existe coherencia entre los indicadores, dimensiones y variables					X	5
	10.- METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico				X		4
<b>TOTAL</b>								<b>47</b>

3. PORCENTAJE DE VALORACION:  $\frac{Puntaje\ Obtenido}{50} \times 100 = \frac{47}{50} \times 100 = 94\%$

4. OPINIÓN DE APLICABILIDAD.....

5. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO: .....

Procede su aplicación (X) Debe corregirse ( )

  
 .....  
 Firma  
 Dra. CPC LUZ V. INFANTAS BENDEZÚ  
 DNI 07591293

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**  
**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señor presente:

ASUNTO: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que en proceso de optar el grado de Maestro en Ciencias Económicas con mención en Auditoría Integral, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación.

El título de mi proyecto de investigación es **“EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA EMPRESA PALMAS DEL ORIENTE S.A. 2024”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de especialistas en el tema para poder aplicar los instrumentos de mención he y considerado recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de investigación académica.

El expediente de validación que le hago llegar contiene:

1. Anexo N° 1: Matriz de consistencia.
2. Anexo N° 2 Operacionalización de variables.
3. Anexo N° 3 Cuestionario.
4. Anexo N° 4 Constancia de juicio de experto.

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente:



.....  
Firma

Fladimir Roel Fuentes Moreno.

**Anexo N° 4 Constancia de juicio de experto**

**CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO**

**NOMBRE DEL EXPERTO:** DRA. LUZ VIOLETA INFANTAS BENDEZÚ

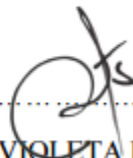
**ESPECIALIDAD** : CONTADORA - DECANA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS CONTABLES - UNAS

**DNI** : 07591293

Por medio de la presente hago constar que realice la revisión de la encuesta del tema **“EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA EMPRESA PALMAS DEL ORIENTE S.A. 2024”** elaborado por, Fladimir Roel Fuentes Moreno.

Una vez indicada las correcciones pertinentes considero que dicha encuesta es válida para su aplicación.

Tingo Maria, 11 de octubre 2024



.....  
Nombre: DRA. LUZ VIOLETA INFANTAS BENDEZÚ

DNI: 07591293

