Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Contabilidad

Análisis del control interno en el área de tesorería para la mejora de la gestión financiera de una clínica privada

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Contadora Pública

AUTOR

Giannella Nicole CÓRDOVA VARGAS

ASESOR

Mg. Caciano Tomas LOZANO LIMAIMANTA

Lima, Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Córdova, G. (2025). *Análisis del control interno en el área de tesorería para la mejora de la gestión financiera de una clínica privada*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Contabilidad]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Giannella Nicole Córdova Vargas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	73692232
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Caciano Tomas Lozano Limaimanta
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07968835
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0009-4513-2713
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Jesús Martín Orna Barillas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07223810
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Félix Hipólito Pajuelo Chauca
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08260467
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Javier Jesús Pérez Castillo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08059437
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.11.0.24 Control Interno
Grupo de investigación	No aplica

Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lima Latitud: -12.056445 Longitud: -77.085994
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Febrero 2024 – febrero 2025
URL de disciplinas OCDE	Negocios, administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

ACTA N° 0108-EPCO-FCC-2025

SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (TSP) PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA

En la ciudad de Lima, local Auditorio (3er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, siendo las 09:00 horas del día dieciocho de octubre del año dos mil veinticinco, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el **trabajo de suficiencia profesional** para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 0001690-2025-D-FCC/UNMSM de fecha 20 de octubre de 2025, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE	:	Dr. Jesús Martín Orna Barillas
MIEMBROS	:	Mag. Félix Hipólito Pajuelo Chauca
		Mag. Javier Jesús Pérez Castillo
MIEMBRO - ASESOR	:	Mag. Caciano Tomas Lozano Limaimanta

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado: ***"ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE TESORERÍA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE UNA CLÍNICA PRIVADA"***, presentado por la bachiller Giannella Nicole Córdova Vargas con código de matrícula N° 20110446, para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Habiendo concluido con la sustentación y evaluación sobre las asignaturas terminales o concentradoras (capstone) de la especialidad, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADA

Siendo las 12:00 horas se dio por concluido el acto académico y leída el presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.

Dr. Jesús Martín Orna Barillas
Presidente

Mag. Félix Hipólito Pajuelo Chauca
Miembro

Mag. Javier Jesús Pérez Castillo
Miembro

Mag. Caciano Tomas Lozano Limaimanta
Miembro - Asesor

Nota: Resolución Decanal N° 0001690-2025-D-FCC/UNMSM fue emitida en vía de regularización con fecha 20 de octubre de 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Mag. Caciano Tomas Lozano Limaimanta en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen de la E.P. de Contabilidad N° 000126-2025-EPCO-FCC/UNMSM del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), cuyo título es *"ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE TESORERÍA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE UNA CLÍNICA PRIVADA"*, presentado por la bachiller Giannella Nicole Córdova Vargas para optar el Título Profesional de Contadora Pública, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 9% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Lima, 3 de marzo de 2026

Firma del asesor:

Nombres y apellidos del asesor: Mag. Caciano Tomas Lozano Limaimanta

DNI: 07968835

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

DEDICATORIA

Dedico el presente Trabajo de Suficiencia profesional a quienes me han acompañado a lo largo de este camino académico.

A mi esposo Harold por ser pilar fundamental en este proceso de formación, por caminar a mi lado en cada etapa, incluso cuando el camino fue cuesta arriba. Tu fe inquebrantable en mí me sostuvo en los momentos de duda y tus palabras de aliento siempre fueron oportunas.

A mi madre Marisol, por ser mi ejemplo de esfuerzo y dedicación, este logro lleva mucho de ti, por tu entrega y fe incondicional en mí.

A mi padre Oscar, por enseñarme a enfrentar los retos que se me presentan con valentía y determinación, tu apoyo fue un impulso en este proceso.

Finalmente, dedico este trabajo a todas las personas que de alguna manera contribuyeron a mi formación profesional

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por brindarme la oportunidad de avanzar con determinación hacia mis objetivos, también por darme las fortalezas y sabidurías en cada paso de mi vida.

A mi familia, por acompañarme a lo largo de esta etapa, por brindarme su apoyo incondicional, por su paciencia en cada peldaño escalado y sobre todo por la confianza en mis capacidades.

A mis compañeros de aula por el esfuerzo compartido, por las motivaciones y respaldo mutuo, hicieron que esta experiencia fuera inolvidable y llena de aprendizajes.

A mis docentes, por su compromiso en su vocación de enseñar, gracias por las motivaciones, los consejos y sobre todo por las exigencias académicas, gracias por enseñarme a pensar con criterio, actuar con responsabilidad y ética profesional.

Agradezco a mi alma mater, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, por haberme brindado las herramientas necesarias para mi formación profesional. Cada desafío que recibí fue una oportunidad para crecer y hoy reflejan este logro que con orgullo llevo en mi corazón. Haber sido parte de la prestigiosa Decana de América siempre será un honor y privilegio

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTOS iii
ÍNDICE GENERAL iv
LISTA DE TABLAS vi
LISTA DE FIGURAS vii
RESUMEN viii
ABSTRACT ix
INTRODUCCIÓN 1
I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD 2
1.1. Institución donde se desarrolló la actividad 2
1.1.1. Reseña histórica 2
1.1.2. Servicios que brinda 4
1.1.3. Organización y estructura empresarial 6
1.2. Periodo de duración de la actividad 7
1.3. Finalidad y objetivos de la entidad 7
1.4. Razón o denominación social 8
1.5. Dirección postal 8
1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral 8
II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD 9
2.1. Organización de la actividad 9
2.2. Finalidad y objetivos de la actividad 10
2.3. Problemática 10
2.3.1. Descripción del problema 10
2.3.2. Formulación del problema 12
2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática 12
2.3.3.1. Antecedentes Internacionales 12
2.3.3.2. Antecedentes Nacionales 14
2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema 16
2.4. Metodología y procedimientos 20
2.4.1. Técnicas e instrumentos 20
2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso 21
2.5. Resultados de la actividad 22

2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos 23
2.5.1.1. Análisis general del Control interno en el area de tesorería.....23
2.5.1.2. Conciliaciones bancarias y operaciones Niubiz 25
2.5.1.3. Depuración de la cuenta contable 422 (Anticipos).....28
2.5.1.4. Revisión de inventario de activos y medicamentos.....32
2.5.1.5. Arqueos de caja chica y control de liquidaciones en admisión.....36
2.5.1.6. Registro de base imponible y precios de farmacia.....40
2.5.1.7. Validación de ventas y emisión de comprobantes ante SUNAT.....41
2.5.1.8. Mejora en la gestión financiera como resultado del tratamiento aplicado 44
2.5.2. Análisis de las alternativas de solución.....47
2.5.3. Discusión de las alternativas de solución.....49
2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida.....52
III. CONCLUSIONES.....55
IV. RECOMENDACIONES.....57
REFERENCIAS 59
ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES 61

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 *Diagnóstico del control interno en el area de tesorería según modelo COSO* 23

Tabla 2 *Conciliaciones pendientes y errores detectados por entidad bancaria* 25

Tabla 3 *Diagnóstico y depuración de la cuenta 422* 29

Tabla 4 *Errores identificados en el inventario antes del control* 33

Tabla 5 *Errores más frecuentes detectados en arqueos y liquidaciones (antes de la intervención)* 37

Tabla 6 *Comparativo de precios registrados vs. precios referenciales (selección de productos clave)* 40

Tabla 7 *Tipos de errores detectados en la emisión de comprobante* 42

Tabla 8 *Resumen de mejoras implementadas y su impacto en la gestión financiera*.... 44

Tabla 9 *Indicadores financieros referenciales antes y después de la intervención en tesorería*..... 46

Tabla 10 *Alternativas de solución frente a las principales deficiencias detectadas* 48

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 *Estructura organizacional de la empresa Oftálmica S.A.C*..... 6

Figura 2 *Ubicación geográfica de la empresa Oftálmica S.A.C*..... 8

Figura 3 *Evolución del número de partidas conciliadas mensualmente*..... 27

Figura 4 *Reducción del saldo de la cuenta 422*..... 30

Figura 5 *Comparativo de precios de medicamentos antes y después de la revisión*..... 34

Figura 6 *Comparativo de errores en cierres de caja (antes vs después)* 38

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se desarrolló en la clínica Oftálmica S.A.C. y se justificó por la necesidad de fortalecer el control interno en el área de Tesorería, debido a deficiencias detectadas en procesos clave como las conciliaciones bancarias, la gestión de anticipos, la validación de comprobantes electrónicos ante SUNAT, el control de precios en farmacia y los cierres de caja en Admisión. La metodología aplicada fue de tipo descriptiva, con enfoque cualitativo y diseño no experimental, sustentada en técnicas como la observación directa, el análisis documental y la revisión comparativa de registros contables y tributarios. El marco teórico se fundamentó principalmente en el modelo de control interno COSO (2013), así como en principios de gestión financiera y normativa contable vigente. El objetivo principal de este trabajo fue analizar el control interno en el área de tesorería para proponer mejoras en la gestión financiera de una clínica privada. Durante la intervención profesional se implementaron medidas prácticas y de bajo costo, tales como la estandarización de procedimientos operativos, la depuración de la cuenta 422 (Anticipos), la actualización de precios de farmacia, el diseño de formatos de control en arqueos de caja y la conciliación de operaciones Niubiz. Estas acciones, contextualizadas a las condiciones reales de la entidad, permitieron recuperar la trazabilidad contable, redujeron errores, optimizaron el flujo de caja y mejoraron indicadores como el ratio de liquidez (de 0.9 a 1.3). Se concluyó que la mejora del control interno incidió directamente en una gestión financiera más eficiente, dejando además una base replicable para futuras acciones en el ámbito clínico privado.

Palabras clave: Control interno, Tesorería, Gestión financiera, Clínica, COSO, Indicadores financieros**.**

ABSTRACT

This Professional Proficiency Assessment was developed at the Oftálmica S.A.C. clinic and was justified by the need to strengthen internal control in the Treasury area due to deficiencies detected in key processes such as bank reconciliations, advance management, validation of electronic receipts with SUNAT, price control in pharmacies, and cash closing in Admissions. The methodology applied was descriptive, with a qualitative approach and a non-experimental design, supported by techniques such as direct observation, documentary analysis, and comparative review of accounting and tax records. The theoretical framework was based primarily on the COSO (2013) internal control model, as well as on financial management principles and current accounting regulations. The main objective of this work was to evaluate internal control in the treasury area in order to propose improvements in the financial management of a private clinic. During the professional intervention, practical and low-cost measures were implemented, such as the standardization of operating procedures, the cleansing of account 422 (advances), the updating of pharmacy prices, the design of control formats for cash audits, and the reconciliation of Niubiz operations. These actions, contextualized to the entity's actual conditions, allowed for the restoration of accounting traceability, reduced errors, optimized cash flow, and improved indicators such as the liquidity ratio (from 0.9 to 1.3). It was concluded that the improved internal control directly impacted more efficient financial management, also laying a replicable foundation for future actions in the private clinical setting.

Keywords: Internal control, Treasury, Financial management, Clinic, COSO, Financial indicators.

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como finalidad exponer y analizar la experiencia profesional desarrollada en el área de tesorería de una clínica privada de Lima, en el marco del proceso para optar el título profesional de Contadora Pública. Durante el desempeño de las funciones asignadas, se identificaron diversas situaciones que evidenciaban debilidades en el sistema de control interno, lo cual afectaba directamente a la gestión financiera de la institución. Esto permitió reflexionar sobre la importancia de contar con controles adecuados en los procesos financieros, especialmente en instituciones de salud que requieren un manejo preciso, transparente y eficiente de sus recursos.

El objetivo principal del presente trabajo es analizar el control interno en el área de tesorería para proponer mejoras en la gestión financiera de una clínica privada, tomando como base las funciones desarrolladas, el análisis crítico de la problemática observada y la aplicación de conocimientos teóricos, técnicos y normativos propios de la carrera profesional.

Este trabajo se estructura en cuatro capítulos. En el primer capítulo se presenta la información institucional del lugar donde se desarrolló la actividad profesional. El segundo capítulo describe las funciones realizadas y desarrolla la problemática detectada, así como los antecedentes, el marco teórico aplicado y la metodología utilizada. En el tercer capítulo, se hace referencia a las conclusiones que se llegó en el desarrollo del presente trabajo. Por último, en el cuarto capítulo se presentarán las recomendaciones a tener en consideración.

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD

1.1. Institución donde se desarrolló la actividad

El presente trabajo se llevó a cabo en la empresa Oftálmica S.A.C. (en adelante, la Clínica), una organización del sector salud especializada en servicios oftalmológicos y procedimientos médicos vinculados al cuidado visual. La clínica opera bajo un enfoque de atención integral al paciente, ofreciendo consultas médicas, diagnósticos por imágenes, tratamientos quirúrgicos y venta de productos farmacéuticos.

La experiencia profesional se desarrolló específicamente en el área de tesorería, donde se analizaron diversos procesos administrativos y contables vinculados al control interno y su relación con la gestión financiera de la entidad.

1.1.1. Reseña histórica

Oftálmica S.A.C. fue fundada en Lima el 2 de mayo de 1993 por los médicos Carlos Siverio, Gerardo Arana y Rubén Berrospi. Estos tres profesionales, con una sólida trayectoria en la especialidad de oftalmología, identificaron una necesidad clara en el mercado peruano: ofrecer atención oftalmológica especializada de alta calidad, con un enfoque centrado en el paciente y en el tratamiento integral de enfermedades oculares, incluyendo las de alta complejidad. (Oftálmica S.A.C., documento corporativo interno, 2025)

Debido a su amplia experiencia y profundo conocimiento del sector, los fundadores de Oftálmica consolidaron una propuesta médica innovadora y de excelencia, formando un equipo con los mejores oftalmólogos especializados del medio. Desde sus inicios, la clínica ha

mantenido como eje principal la vocación de servicio, la calidad humana en la atención y el compromiso con los más altos estándares éticos y profesionales.

En sus primeros años, Oftálmica S.A.C. se enfocó en atender casos oftalmológicos relativamente leves. Sin embargo, con el paso del tiempo y el respaldo de la confianza de sus pacientes, la clínica fue creciendo y posicionándose como una de las más reconocidas en el país. Este crecimiento le permitió ampliar significativamente su cartera de servicios, incorporando procedimientos de alta complejidad como trasplantes de córnea, cirugías de retina, glaucoma, entre otros tratamientos avanzados que requieren tanto tecnología de punta como conocimientos altamente especializados.

Actualmente, con más de 30 años de trayectoria, Oftálmica S.A.C. está consolidada como una empresa líder en el sector salud visual. Se distingue no solo por la excelencia profesional de su equipo médico, sino también por ofrecer una atención cálida, personalizada y centrada en el bienestar del paciente, integrando lo mejor de la medicina moderna con una profunda vocación de servicio.

El compromiso constante con la innovación tecnológica, la capacitación continua del personal y la búsqueda permanente de la satisfacción del paciente hacen de Oftálmica una institución que representa un modelo de calidad y confianza en la oftalmología peruana. (Oftálmica S.A.C., documento corporativo interno, 2025)

1.1.2. Servicios que brinda

Oftálmica S.A.C. ofrece una variedad de servicios al paciente.

a) Consultas

En esta área se brinda atención médica especializada y personalizada a cada paciente. El oftalmólogo realiza una evaluación clínica integral, escucha y analiza detalladamente los síntomas del paciente, revisa su historial médico y lleva a cabo una exploración visual completa. Apoyado por tecnología moderna, el especialista puede emitir un diagnóstico preciso y establecer el tratamiento adecuado. Las consultas son el primer paso en el camino hacia una mejora real en la salud visual, siempre con una atención cálida, respetuosa y orientada a resolver las necesidades particulares de cada persona (Oftálmica S.A.C., comunicación personal, 2025).

b) Farmacia

La farmacia está equipada para dispensar de forma oportuna y segura los medicamentos prescritos por el oftalmólogo. Aquí se prioriza la calidad, la trazabilidad y la conservación adecuada de los productos. Además, el personal farmacéutico brinda asesoría clara sobre la forma correcta de uso de los medicamentos, garantizando que los tratamientos sean seguidos adecuadamente por los pacientes. Es un servicio esencial que asegura la continuidad y efectividad del tratamiento médico indicado (Oftálmica S.A.C., comunicación personal, 2025).

c) Exámenes

Esta área está equipada con tecnología de última generación para realizar pruebas diagnósticas especializadas, como tomografías de retina,

campimetría, entre otros estudios fundamentales. El equipo técnico, en coordinación con el oftalmólogo, ejecuta estos exámenes con precisión y cuidado, siguiendo las indicaciones médicas. Su propósito es confirmar el diagnóstico inicial o detectar condiciones que no pueden observarse a simple vista, permitiendo definir un plan terapéutico más completo y eficaz (Oftálmica S.A.C., comunicación personal, 2025).

d) Cirugía

En el área quirúrgica se realizan procedimientos de alta complejidad en condiciones controladas y con estándares internacionales de seguridad y asepsia. Oftálmica S.A.C. cuenta con quirófanos completamente equipados para realizar intervenciones como cirugía de cataratas, glaucoma, retina, estrabismo y trasplante de córnea, entre otros. Todo el equipo quirúrgico está altamente capacitado y comprometido con ofrecer resultados exitosos, un trato humano y una recuperación óptima para el paciente. La cirugía es un momento clave en el tratamiento, y se aborda con máxima responsabilidad, tecnología y profesionalismo (Oftálmica S.A.C., comunicación personal, 2025).

e) Óptica

La óptica de la clínica ofrece una variedad de soluciones visuales adaptadas a las necesidades individuales de cada paciente. Se brindan lentes oftálmicos con montura, lentes de contacto, gafas especiales y productos ópticos personalizados, todos con garantía de calidad y asesoría técnica. El personal óptico guía al paciente en la elección del producto más adecuado según la prescripción médica, estilo de vida y preferencias personales. Este servicio complementa el tratamiento médico, ayudando a

mejorar la visión y la calidad de vida del paciente de manera integral (Oftálmica S.A.C., comunicación personal, 2025).

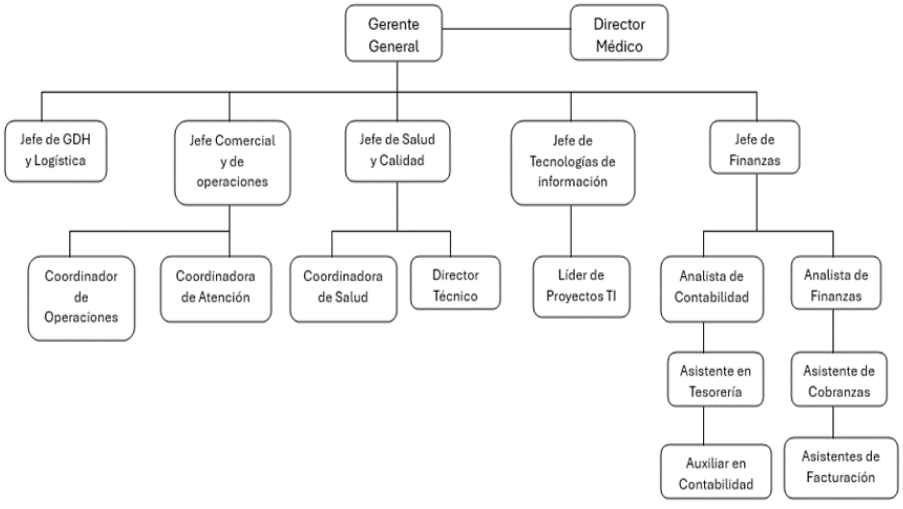
1.1.3. Organización y estructura empresarial

Oftálmica S.A.C. cuenta con una estructura organizacional formal que permite una gestión eficiente y especializada en cada uno de sus procesos clave. La institución está liderada por la Gerencia General y el Director Médico, quienes supervisan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos y asistenciales.

A partir de esta alta dirección, se articulan las diferentes áreas funcionales. Cada una de estas áreas está compuesta por personal altamente capacitado y con funciones bien definidas, lo que permite un adecuado flujo de información, control interno y ejecución de tareas. Esta estructura jerárquica contribuye al cumplimiento de los estándares de calidad y atención personalizada que caracterizan a la clínica.

Figura 1

Estructura organizacional de la empresa Oftálmica S.A.C



Nota. Organigrama proporcionado por el área de Recursos Humanos de Oftálmica S.A.C

1.2. Periodo de duración de la actividad

La actividad profesional se desarrolló a lo largo de un periodo de doce meses, comprendido entre los meses de febrero de 2024 y febrero de 2025.

1.3. Finalidad y objetivos de la entidad

Oftálmica S.A.C. tiene como finalidad brindar atención médica especializada en salud visual, en un entorno basado en la empatía y el compromiso hacia cada paciente. A través de una atención personalizada, diagnósticos precisos, tratamientos eficaces y seguimiento continuo, la institución busca fidelizar a sus pacientes y contribuir a la preservación y mejora de su salud ocular.

El objetivo principal de Oftálmica S.A.C. es salvaguardar la salud visual de sus pacientes, manteniendo altos estándares de calidad en cada uno de los servicios prestados. Para ello, la entidad se ha planteado los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar y tratar enfermedades oculares con precisión y eficacia, mediante el uso de tecnología avanzada y protocolos médicos actualizados.
- Realizar intervenciones quirúrgicas oftalmológicas seguras y efectivas, priorizando la salud visual y el bienestar del paciente.
- Desarrollar programas de prevención y detección temprana de patologías visuales como glaucoma, cataratas, entre otras.
- Ofrecer consultas oftalmológicas integrales que aborden tanto problemas refractivos como condiciones complejas del sistema visual.
- Brindar atención personalizada y de calidad, enfocada en la experiencia del paciente desde la primera consulta hasta el seguimiento postoperatorio.
- Mantener un equipo multidisciplinario altamente capacitado, promoviendo la formación continua en avances médicos, tecnológicos y éticos.

- Incorporar de forma permanente nuevas tecnologías y equipos médicos, con el fin de optimizar los procedimientos diagnósticos, terapéuticos y quirúrgicos.

1.4. Razón o denominación social

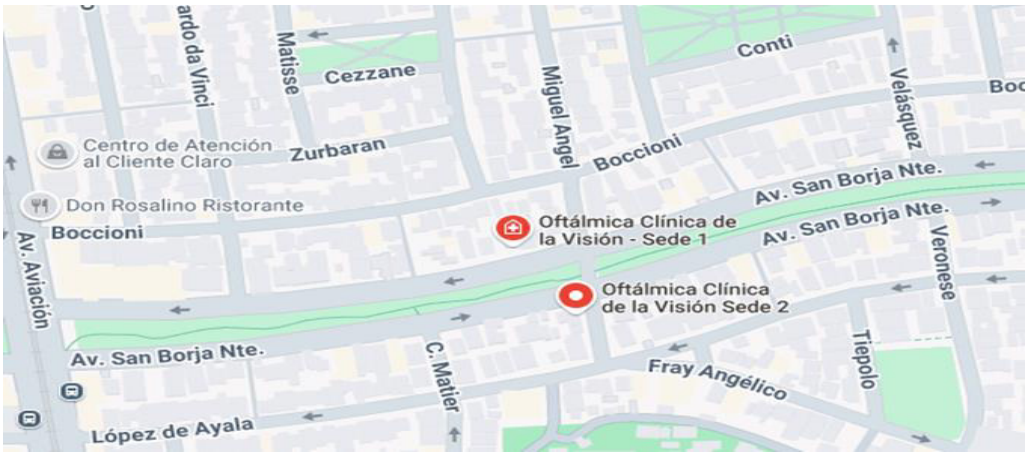
La razón social de la institución donde se desarrolló la experiencia profesional es Oftálmica Sociedad Anónima Cerrada (Oftálmica S.A.C.).

1.5. Dirección postal

El domicilio fiscal de la empresa Oftálmica S.A.C. se encuentra ubicado en la Av. San Borja Norte N.° 783, distrito de San Borja, provincia y departamento de Lima, con código postal 15037.

Figura 2

Ubicación geográfica de la empresa Oftálmica S.A.C



Nota. Ubicación geográfica obtenida de Google Maps

1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral

La empresa Oftálmica S.A.C. cuenta con los siguientes canales de contacto institucional:

- Página web: https://www.oftalmicaperu.com.pe
- Teléfono: (01) 277-9300
- Correo electrónico institucional: informes@oftalmicaperu.net.pe

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

2.1. Organización de la actividad

Durante la experiencia profesional en el área de tesorería de Oftálmica S.A.C., se desempeñaron diversas funciones orientadas a fortalecer el control interno y mejorar el registro contable de las operaciones financieras. Entre las actividades más relevantes se incluyó la validación diaria de pagos y comprobantes, lo cual implicaba revisar reportes del sistema, identificar diferencias o documentos observados, y coordinar con el área de Admisión para resolver incidencias. Asimismo, se brindó apoyo en la revisión y conciliación de operaciones electrónicas con Niubiz y cuentas bancarias, organizando los movimientos de entidades como BBVA, BCP y Banco de la Nación, a fin de verificar su consistencia con el sistema contable.

Otro eje de trabajo fue la depuración de la cuenta 422 (anticipos), que acumulaba saldos históricos en soles y dólares. Para ello, se desarrollaron controles mediante hojas excel, se revisaron comprobantes físicos y digitales, y se gestionó la comunicación con proveedores para tramitar devoluciones o ajustes. También se realizaron arqueos de caja chica y verificación de cierres de caja en el área de Admisión, revisando documentación física, vouchers y reportes diarios. Esta labor permitió estandarizar procesos y asegurar el adecuado registro de ingresos y devoluciones.

Finalmente, se llevaron a cabo actividades complementarias como la revisión periódica de ventas y comprobantes electrónicos, la detección de observaciones ante SUNAT y el registro de las bases imponibles de productos farmacéuticos para el cálculo del costo de ventas. En conjunto, todas estas acciones contribuyeron al fortalecimiento del control interno y evidenciaron la

importancia de reforzar mecanismos de validación, comunicación y seguimiento interáreas para una gestión financiera más eficiente y confiable.

2.2. Finalidad y objetivos de la actividad

La presente actividad profesional tuvo como finalidad contribuir al fortalecimiento del control interno en el área de tesorería de Oftálmica S.A.C., a través de la mejora en la validación de pagos, conciliaciones bancarias, control de anticipos, arqueo de caja, revisión de comprobantes electrónicos y procesos asociados a la gestión financiera. El adecuado desempeño de estas funciones permitió identificar diversas oportunidades de mejora en los procedimientos internos, con el objetivo de minimizar errores contables, evitar reprocesos y garantizar la integridad y confiabilidad de la información financiera.

En ese sentido, el objetivo de la actividad fue analizar el control interno en el área de tesorería para proponer las mejoras en la gestión financiera de una clínica privada, tomando como base la experiencia profesional directa, el análisis crítico de los procedimientos aplicados y la identificación de medidas correctivas viables para una gestión más eficiente y transparente.

2.3. Problemática

2.3.1. Descripción del problema

Durante el desarrollo de la experiencia profesional en el área de Tesorería de Oftálmica S.A.C., se identificaron diversas deficiencias en los procesos contables y administrativos que evidenciaban una debilidad significativa en el sistema de control interno, lo cual afectaba directamente la gestión financiera de la clínica. Estas deficiencias se manifestaban principalmente en los procedimientos de validación de pagos,

conciliaciones bancarias, control de anticipos, arqueo de caja, revisión de ventas y en la coordinación interáreas con admisión y facturación.

Uno de los problemas recurrentes fue la falta de validación oportuna de comprobantes electrónicos, lo que generaba discrepancias entre los pagos efectuados por los pacientes y los registrados en el sistema. A esto se sumaban errores como comprobantes no reconocidos, pagos duplicados o registrados sin sustento documental, lo que provocaba desconfianza en la información financiera.

Asimismo, las conciliaciones bancarias y electrónicas presentaban retrasos de hasta más de un año, impidiendo contar con saldos actualizados y generando riesgos de errores contables. La cuenta 422 (anticipos) acumulaba saldos elevados en soles y dólares, debido a registros erróneos, pagos mal direccionados o sin comprobante, y falta de seguimiento a las devoluciones.

En los arqueos de caja y revisión diaria de la caja de admisión, se observó el incumplimiento de procedimientos establecidos, falta de firmas de responsabilidad y ausencia de liquidaciones completas. Estos hechos dificultaban realizar un seguimiento adecuado de los fondos registrados.

También se detectaron inconsistencias en la emisión y validación de comprobantes de venta, con errores en los sistemas internos y rechazos por parte de SUNAT. Estas situaciones pusieron de manifiesto la necesidad de fortalecer la coordinación entre las áreas involucradas, como finanzas, admisión, facturación y comercial.

Estas situaciones reflejan una falta de procedimientos estandarizados, controles cruzados y seguimiento continuo, lo que afecta directamente la calidad de la información financiera y limita la eficiencia de la gestión institucional.

2.3.2. Formulación del problema

¿Cómo puede contribuir la aplicación del modelo COSO al fortalecimiento del control interno en el área de Tesorería, para mejorar la gestión financiera en una clínica privada?

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática

Para el desarrollo del trabajo se revisaron diversas fuentes bibliográficas pertinentes, tales como tesis y trabajos de investigación, tanto a nivel nacional como internacional. Estas investigaciones previas permitieron sustentar teóricamente el control interno y la gestión financiera, A continuación, se detallan cinco antecedentes relevantes, dos internacionales y tres nacionales.

2.3.3.1.Antecedentes Internacionales

Verduga y Pizarro (2025), en su investigación titulada “Control interno y su incidencia en la gestión financiera de Eminsalv Empresa Industrial Salvador S.A., Montecristi-Manabí-Ecuador”. Para lograr el **grado de maestro** en contabilidad y auditoría en la Universidad Técnica de Manabí. Su **objetivo** fue analizar la relación entre el control interno y la gestión financiera en dicha empresa. La **metodología** fue de tipo de campo, con diseño no experimental, enfoque cuantitativo, de corte transversal y alcance descriptivo-explicativo, se aplicó un cuestionario basado en la metodología COSO III, evaluando el cumplimiento de los

cinco componentes fundamentales del control interno. Los **resultados** fueron deficiencias principalmente en el entorno de control, la evaluación de riesgos y la supervisión y seguimiento. Se **concluyó** que el control interno requiere ser evaluado de forma constante para evitar su obsolescencia y mitigar riesgos financieros, por lo que se recomendó su revisión continua conforme a las necesidades cambiantes de la organización.

Arroyo (2021), en su investigación titulada "Evaluación del control interno en el área contable en la Clínica Renalcentro", realizada para **optar al título de Magíster** en Contabilidad y Auditoría, **tuvo como objetivo** evaluar el control interno del área contable de la mencionada clínica, ubicada en la ciudad de Esmeraldas. La **metodología** fue de tipo no experimental, de corte transversal y con un alcance descriptivo. La población de estudio estuvo conformada por tres trabajadores del departamento de contabilidad, a quienes se les aplicaron entrevistas estructuradas con preguntas abiertas, complementadas con cuestionarios orientados a evaluar aspectos clave del control interno. **Los resultados** fueron que las revisiones de control se realizaban de manera eventual y sin una planificación previa, basándose únicamente en el criterio profesional de los administradores. Asimismo, los controles más amplios se llevaban a cabo principalmente en el mes de diciembre. **Se concluyó** que deficiencias detectadas figuraban la ausencia de procedimientos formales de control, la alta rotación de personal, la escasa capacitación, las deficiencias en el sistema contable, la limitada supervisión, las fallas en la comunicación interna y la falta de lineamientos claros para el monitoreo

de las actividades contables. Finalmente, la valoración del riesgo indicó un nivel de confianza bajo y un riesgo moderado, atribuibles a la inexistencia de procesos de control interno, medidas preventivas y mecanismos correctivos dentro de la institución médica..

2.3.3.2.Antecedentes Nacionales

Chávez y Falcón (2023), en su investigación titulada "Control interno y prácticas de gestión financiera en una clínica bariátrica de Lima Metropolitana, 2022", realizada para **optar al título** profesional de Contador Público, **tuvo como objetivo** determinar la relación entre el control interno y las prácticas de gestión financiera en una clínica especializada en tratamientos bariátricos. **La metodología utilizada fue** de tipo básico, con enfoque correlacional, diseño no experimental y corte transversal. La población del estudio estuvo conformada por 119 colaboradores, y se trabajó con una muestra de tipo censal. **Los resultados mostraron** una correlación directa, positiva y muy fuerte entre el control interno y las prácticas de gestión financiera, respaldada por un coeficiente Rho de Spearman de $r = 0.909$ y un valor $p < 0.05$. **Se concluyó que** un adecuado sistema de control interno contribuía a la prevención y detección de errores en los procesos financieros, mejoraba la calidad de los informes contables y fortalecía el desempeño institucional a través de una mejor administración de recursos, existencias y activos fijos.

Munive (2024), en su investigación titulada "Control interno y la gestión administrativa de las clínicas privadas en la provincia de Huancayo, 2021", realizada para **optar al grado** académico de Maestro en Contabilidad y Finanzas con mención en Auditoría y Control de

Gestión, **tuvo como objetivo** determinar la relación entre la práctica del control interno y la calidad de la gestión administrativa en clínicas privadas de dicha provincia. **La metodología fue** de tipo aplicado, con nivel relacional, diseño no experimental, de corte transversal y enfoque correlacional. Se aplicó un cuestionario como instrumento principal, dirigido a una muestra de 220 colaboradores de 9 clínicas representativas de la zona. **Los resultados** evidenciaron una relación directamente proporcional entre ambas variables. El análisis estadístico arrojó un valor $p = 0.000$ (< 0.01), lo que permitió rechazar la hipótesis nula y confirmar la existencia de una relación significativa entre el control interno y la gestión administrativa. Asimismo, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.835, lo cual indicó una correlación positiva muy fuerte. **Se concluyó que** las mejoras en el sistema de control interno repercutían directamente en una gestión administrativa más eficiente y eficaz, contribuyendo al fortalecimiento organizacional de las clínicas evaluadas..

Castro y Delgado (2023), en su investigación titulada "Control interno y gestión financiera de la empresa Magnate Company S.A.C., Lima 2022", realizada para **optar al título** profesional de Contador Público, **tuvo como objetivo** determinar la relación entre el control interno y la gestión financiera en dicha empresa. **La metodología fue** de tipo aplicado, con nivel relacional y diseño correlacional. La población estuvo conformada por 19 trabajadores, quienes también constituyeron la muestra censal. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta estructurada, utilizando una escala de Likert como instrumento principal. **Los resultados evidenciaron** una relación significativa entre el control

interno y la gestión financiera, con un grado de correlación general de 85.2% y un valor p = 0.000 (< 0.05), lo que permitió rechazar la hipótesis nula. Además, se identificó una correlación positiva, alta y significativa entre cada uno de los componentes del control interno y la gestión financiera: ambiente de control (66.8%), evaluación de riesgos (76.8%), actividades de control (83%), información y comunicación (71.5%) y supervisión y monitoreo (79.8%), todos con valores p < 0.05. **Se concluyó que** cada dimensión del control interno se relacionaba directamente con una mejor gestión financiera en la organización..

2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema

El tratamiento de la problemática identificada en el área de tesorería de Oftálmica S.A.C. se sustentó en diversos enfoques teóricos, normativos y técnicos relacionados con el control interno y la gestión financiera, los cuales fueron aplicados de manera práctica en el desarrollo de las actividades profesionales.

Control Interno según modelo COSO

El modelo COSO, elaborado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, define el control interno como un proceso implementado por la alta dirección y el personal de una organización, que tiene como finalidad proporcionar una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este proceso se aplica de manera transversal en todas las áreas de la entidad y busca garantizar la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información

financiera y el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas COSO, 2013).

A diferencia de otros enfoques rígidos o meramente normativos, el COSO plantea un sistema flexible que se adapta al tamaño, estructura y naturaleza de cada organización. Reconoce que el control interno no elimina todos los riesgos, pero sí permite gestionarlos adecuadamente, asegurando decisiones más informadas y procesos más controlados. Este marco es ampliamente utilizado tanto en entidades públicas como privadas, especialmente en áreas sensibles como tesorería, donde es fundamental contar con registros confiables y mecanismos de supervisión efectivos.

Objetivos del control interno según el modelo COSO

El marco COSO identifica tres grandes categorías de objetivos que guían la implementación del control interno dentro de las organizaciones:

- **Objetivos operativos:** Están orientados a lograr una gestión eficiente y eficaz de los recursos, proteger los activos institucionales y garantizar la continuidad de las operaciones.
- **Objetivos de información:** Buscan asegurar la confiabilidad, integridad y oportunidad de los datos e informes financieros y no financieros, tanto para usuarios internos como externos.
- **Objetivos de cumplimiento:** Se enfocan en garantizar que la organización cumpla con las leyes, normativas, políticas internas y otros requisitos regulatorios aplicables.

Estos tres objetivos están interrelacionados, y su cumplimiento depende del diseño adecuado y la correcta ejecución de los controles en todos los niveles de la organización (COSO, 2013).:

Componentes del control interno según modelo COSO

El modelo COSO (2013) establece cinco componentes esenciales e interrelacionados que deben estar presentes en un sistema de control interno sólido y efectivo:

- **Ambiente de control:** Es la base del sistema, ya que define la cultura organizacional, los valores éticos, la asignación de funciones, la estructura jerárquica y el liderazgo de la alta dirección. Representa el "tono desde la cima" que guía el comportamiento organizacional.
- **Evaluación de riesgos:** Consiste en identificar y analizar los riesgos internos y externos que podrían impedir el logro de los objetivos. Este análisis permite anticiparse a los posibles eventos adversos y diseñar estrategias para mitigarlos.
- **Actividades de control:** Incluyen políticas, procedimientos y mecanismos establecidos para garantizar que las acciones se ejecuten conforme a lo planificado. Pueden ser manuales o automatizadas, e incluyen conciliaciones, revisiones, autorizaciones y segregación de funciones.
- **Información y comunicación:** Asegura que la información relevante fluya de forma oportuna y efectiva en todos los niveles organizacionales, lo cual es fundamental para una correcta toma de decisiones y para el monitoreo del sistema de control.

- **Supervisión y monitoreo:** Consiste en evaluar periódicamente si los controles están funcionando adecuadamente y en detectar posibles fallas o áreas de mejora. Puede realizarse mediante monitoreo continuo o auditorías independientes.

La aplicación de estos componentes permite construir un entorno institucional controlado, confiable y enfocado en la mejora continua, especialmente en áreas críticas como finanzas o tesorería.

Marco conceptual de las NIIF

El Marco conceptual para la información financiera emitido por el International Accounting Standards Board (IASB) según el MEF (2018), establece los fundamentos teóricos sobre los cuales se elaboran y presentan los estados financieros. Además de proporcionar una estructura para el desarrollo de las NIIF, el marco conceptual define una serie de cualidades que resultan esenciales para una adecuada gestión financiera. Entre estas destacan:

- **La relevancia**, que asegura que la información tenga capacidad de influir en las decisiones económicas de los usuarios.
- **La materialidad o importancia relativa**, que implica revelar toda información significativa para los estados financieros.
- **La representación fiel**, que exige que los datos reflejen con exactitud la realidad económica de las operaciones.
- **La comparabilidad, verificabilidad, oportunidad y comprensibilidad**, que facilitan que los estados financieros sean entendidos y utilizados correctamente.

Estas cualidades son fundamentales en áreas como tesorería, ya que cualquier deficiencia en el control interno puede comprometer la generación de información financiera que cumpla con estos principios. Por tanto, la aplicación del control interno, alineado con el marco conceptual, fortalece la gestión financiera y promueve la toma de decisiones informadas dentro de la entidad.

2.4. Metodología y procedimientos

2.4.1. Técnicas e instrumentos

En el tratamiento de la problemática identificada en el área de tesorería de la clínica Oftálmica S.A.C., se emplearon diversas técnicas de carácter cualitativo y documental, orientadas a recopilar, verificar y analizar información contable y administrativa relevante para la gestión financiera.

Una de las principales técnicas utilizadas fue la observación directa, a través de la cual se pudo identificar fallas operativas, demoras en procesos clave y debilidades en la aplicación de controles. Esta técnica fue fundamental para detectar prácticas inadecuadas en el cierre de cajas, validación de comprobantes y manejo de anticipos.

Asimismo, se aplicó la técnica de análisis documental, mediante la revisión de reportes internos del sistema contable, conciliaciones bancarias, comprobantes de pago, registros electrónicos de ventas y archivos físicos vinculados a los movimientos de caja.

También se empleó el cruce de información entre sistemas, específicamente entre el sistema de gestión interna de la clínica y la

plataforma de SUNAT, con el fin de validar la emisión y aceptación de comprobantes electrónicos, y detectar discrepancias que afectaban la información financiera.

Los instrumentos utilizados incluyeron hojas de cálculo en Excel, reportes del sistema contable, formularios de liquidación de caja, constancias de depósitos bancarios, y paneles de monitoreo de plataformas como Niubiz y SUNAT Operaciones en Línea.

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso

Durante el desarrollo de las actividades profesionales en el área de tesorería, se siguió un conjunto de procedimientos orientados a identificar, analizar y tratar las debilidades encontradas en el sistema de control interno, con el fin de contribuir a una mejora en la gestión financiera de la clínica. Las acciones realizadas se describen a continuación:

a. Identificación del problema

Se realizó una observación directa de los procesos financieros relacionados con validación de comprobantes, arqueos de caja, conciliaciones bancarias y control de anticipos. A través del análisis de documentación interna y del sistema contable, se detectaron múltiples deficiencias en los registros, retrasos en la validación de operaciones y falta de seguimiento en procedimientos clave de control interno.

b. Análisis del marco normativo y técnico

Se revisaron los principios del modelo COSO 2013 como marco de referencia para analizar el control interno, así como los lineamientos

del Marco Conceptual para la Información Financiera (IASB, 2018) y ciertas normas NIIF aplicables al tratamiento de ingresos, anticipos y activos financieros. Este análisis permitió establecer criterios técnicos para valorar los hallazgos y orientar las recomendaciones.

c. Organización y ejecución de acciones de mejora

Se realizaron acciones prácticas como la revisión de la cuenta contable 422 (Anticipos), conciliaciones bancarias acumuladas, arqueos de caja chica, validación cruzada entre sistemas (clínica y SUNAT) y verificación de cierres de caja en admisión. Estas actividades permitieron depurar saldos, corregir errores contables, y ordenar procesos internos sin interrumpir la operatividad diaria.

d. Sistematización de observaciones y elaboración de propuestas

Se documentaron los principales hallazgos y se formularon sugerencias para optimizar los procedimientos de control interno en tesorería. Estas sugerencias fueron compartidas con el área respectiva y se enfocaron en fortalecer los controles documentarios, mejorar la trazabilidad de las operaciones y establecer una supervisión periódica de los procesos financieros más críticos. Estos procedimientos permitieron abordar la problemática de manera estructurada y facilitar la implementación de soluciones viables.

2.5. Resultados de la actividad

2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos

2.5.1.1. Análisis general del Control interno en el area de tesorería

Durante la experiencia profesional desarrollada en el área de tesorería de Oftálmica S.A.C., se pudo constatar que el sistema de control interno presentaba deficiencias en varios de sus componentes clave, lo cual impactaba en la calidad de los procesos financieros y en la confiabilidad de la información generada.

Para el análisis se tomó como referencia el modelo COSO 2013, el cual plantea cinco componentes esenciales del control interno: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

A partir de la observación directa y la participación en los procesos contables, se elaboró una matriz de valoración general del sistema de control interno, basada en indicadores observables durante el desempeño diario en tesorería. La siguiente tabla resume el diagnóstico:

Tabla 1

Diagnóstico del control interno en el area de tesorería según modelo COSO

Componente COSO	Situación observada	Nivel de cumplimiento
Ambiente de control	Falta de supervisión directa; normas no socializadas con el personal	Bajo
Evaluacion de riesgos	No se identificaban formalmente riesgos en las conciliaciones, anticipos o validaciones	Bajo

Actividades de control	Existían controles, pero no siempre se aplicaban (casos como validación de comprobante)	Medio
Información y comunicación	Fallos frecuentes entre áreas (ejemplo, áreas de admisión y tesorería) así como ausencia de seguimiento	Bajo
Monitoreo	No existía un seguimiento periódico ni una revisión formal de los procesos	Bajo

Nota. Elaboración propia en base a la observación profesional

a. Análisis

Como se observa en la tabla 1, el nivel de cumplimiento de los componentes del control interno es predominantemente bajo. Especialmente críticos son los casos de comunicación deficiente entre áreas operativas, la inexistencia de herramientas formales para identificar riesgos financieros (como anticipos duplicados o rebotes en POS), y la carencia de monitoreo regular por parte de la jefatura.

Estas debilidades se traducían en errores contables repetitivos, conciliaciones acumuladas, pérdida de trazabilidad en documentos y retrasos en el cierre contable mensual. La falta de lineamientos formales y de seguimiento impactaba directamente en la eficiencia de la gestión financiera de la clínica.

b. Propuesta de mejora

Se recomienda implementar un sistema de control interno formal, con matriz de riesgos, políticas documentadas, canales de comunicación efectiva entre áreas y procedimientos de revisión periódica. La

capacitación del personal operativo en control interno básico también es clave.

2.5.1.2.Conciliaciones bancarias y operaciones Niubiz

Conciliaciones bancarias

Durante la experiencia profesional desarrollada en el área de tesorería de Oftálmica S.A.C., se evidenció una acumulación significativa de conciliaciones bancarias pendientes de ejecución, con antigüedad superior a doce meses. Esta situación afectaba directamente la confiabilidad de los saldos contables, dificultando el análisis de liquidez y la toma de decisiones financieras oportunas. Los bancos involucrados eran BBVA, BCP y Banco de la Nación, y la ausencia de conciliación mensual había generado partidas abiertas no depuradas, errores en la clasificación de ingresos y egresos, y diferencias entre los saldos contables y los saldos reales en cuenta bancaria.

Paralelamente, también se observaron inconsistencias en las operaciones electrónicas realizadas mediante Niubiz, como rebotes no registrados, pagos no reconocidos por el sistema contable y transacciones duplicadas, lo cual comprometía la exactitud del control de ingresos.

Tabla 2

Modelo de conciliaciones pendientes y errores detectados por entidad bancaria

Banco	Meses de conciliacion	Partidas sin conciliar	Errores frecuentes detectados
BBVA	13 meses	102 partidas	Pagos duplicados

BCP	11 meses	78 partidas	Ingresos sin registro en contabilidad
Banco de la nación	14 meses	55 partidas	Débitos mal clasificados

Nota. Información referencial elaborada según la experiencia profesional desarrollada en Oftálmica S.A.C

Análisis de operaciones Niubiz

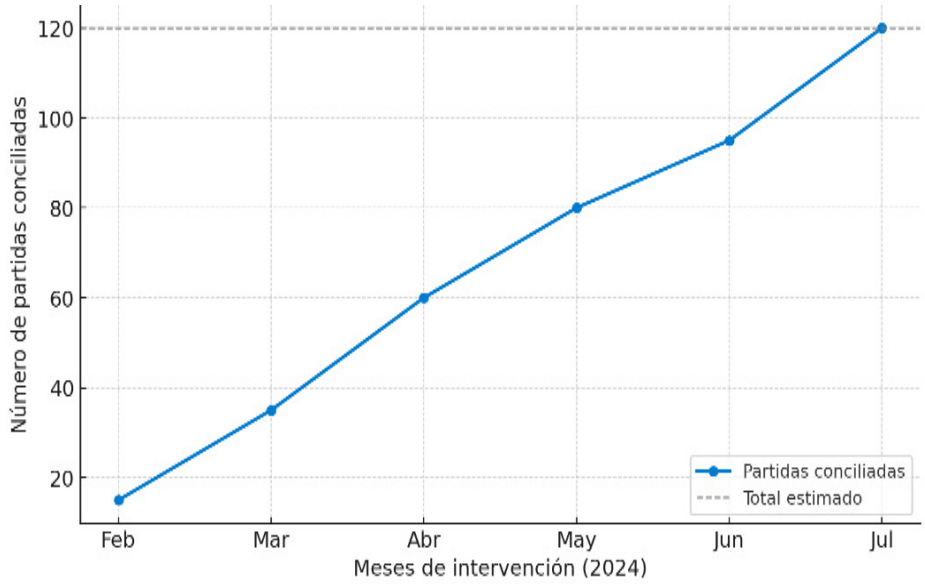
En el caso de Niubiz, las operaciones electrónicas se encontraban descentralizadas y no todas eran registradas con trazabilidad adecuada. Se identificaron situaciones como:

- Pagos realizados por pacientes que no aparecían como ingresos en el sistema contable.
- Rebotes en el POS que no fueron corregidos ni anotados en la liquidación diaria.
- Transacciones duplicadas que generaban ingresos inflados de forma incorrecta.
- Falta de conciliación diaria entre el reporte de Niubiz y el sistema contable interno.

Estas deficiencias no solo generaban inconsistencias financieras, sino también exposición a observaciones por parte de SUNAT o auditorías externas.

Figura 3

Evolución del número de partidas conciliadas mensualmente



Nota. Elaboración propia basada en la actividad profesional

La figura 3 muestra la evolución mensual del número de partidas conciliadas en el área de tesorería durante el primer semestre del año 2024, periodo en el cual se inició el proceso de actualización de las conciliaciones bancarias acumuladas. Como se observa, al inicio del periodo (febrero), solo se logró conciliar un número reducido de partidas debido al volumen de documentos acumulados y a la falta de organización previa.

A partir de marzo, se evidenció una mejora progresiva como resultado de la implementación de un procedimiento sistematizado de conciliación, que incluyó la revisión exhaustiva de los estados de cuenta, el cruce con registros contables y la depuración de saldos antiguos. Este avance se mantuvo sostenido en los meses siguientes, alcanzando su punto máximo en julio, con la conciliación completa de las partidas pendientes (120 en total).

Esta evolución refleja el impacto positivo de las acciones realizadas en tesorería y pone en evidencia la necesidad de mantener un control interno regular y documentado, con roles definidos y procedimientos estandarizados para evitar acumulación de partidas sin conciliar.

Acciones realizadas

- Se revisaron manualmente los estados de cuenta de cada banco y se cruzaron con el registro contable para identificar diferencias.
- Se actualizó el archivo de conciliación bancaria en Excel, clasificando y depurando cada partida antigua.
- Se corrigieron ingresos duplicados y rebotes mal registrados en el sistema de Niubiz.
- Se propuso un procedimiento para realizar conciliaciones quincenales y asegurar el cierre financiero con información confiable.

Propuesta de mejora

Se recomienda implementar un procedimiento interno estandarizado para conciliaciones bancarias con plazos definidos, responsables asignados y formatos electrónicos unificados. Asimismo, se sugiere automatizar el cruce entre Niubiz y el sistema contable mediante una plantilla validada, y registrar en tiempo real las operaciones de devolución o rechazo.

2.5.1.3.Depuración de la cuenta contable 422 (Anticipos)

Durante el desarrollo de las funciones en tesorería, se identificó que la cuenta contable 422 – Anticipos otorgados acumulaba un saldo considerable en soles y dólares, originado por múltiples irregularidades

administrativas y contables. Esta cuenta, que agrupa los pagos anticipados a proveedores u operaciones pendientes de regularizar, no había sido depurada en varios años, lo cual distorsionaba la presentación de los estados financieros y afectaba el cálculo real de las obligaciones por pagar.

Se evidenciaron múltiples errores, tales como pagos duplicados, registros de anticipos no ejecutados, montos incongruentes con los comprobantes físicos y operaciones que ya habían sido regularizadas pero que no fueron eliminadas del sistema. Además, en algunos casos, los pagos se habían hecho a cuentas erróneas, como depósitos de detracciones a la cuenta corriente del proveedor, en lugar del Banco de la Nación.

Tabla 3

Diagnóstico y depuración de la cuenta 422

Tipo de error identificado	Número de casos	Monto total involucrado (S/)	Acciones realizadas
Pagos duplicados	18	41,000.00	Se gestionó con proveedor vía correo
Anticipos registrados pero no ejecutados	12	28,000.00	Eliminación contable tras verificación
Comprobantes no localizados para sustentar	9	16,500.00	Analisis documentario y reverso contable
Montos registrados con errores de digitación	7	8,300.00	Rectificación contable

Depósito de detracciones mal dirigidos	5	6,200.00	Corrección y reenvío al banco correspondiente
Total recuperado / corregido	**-**	**100,000.00**	**Depuración completa del saldo histórico**

Nota. Datos referenciales elaborados en función del trabajo realizado sobre la cuenta 422 (anticipos) en Oftálmica S.A.C

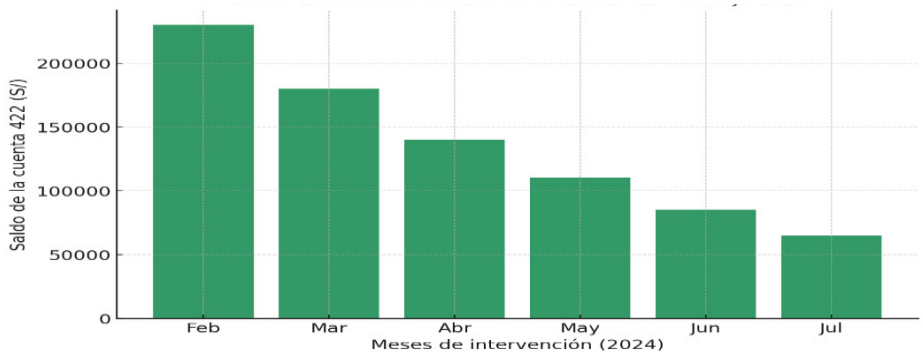
Análisis

Antes de la intervención, la cuenta acumulaba un saldo aproximado de S/ 230,000 y US$ 80,000, sin justificación clara en muchos casos. Esta situación no solo afectaba la razonabilidad de la información financiera, sino que generaba observaciones en los cierres mensuales y dificultaba la toma de decisiones contables.

Tras el análisis detallado, la revisión documentaria y la comunicación con proveedores, se logró una depuración sistemática del saldo. Parte del proceso incluyó la emisión de correos electrónicos solicitando la devolución de pagos duplicados, la anulación de asientos erróneos, y el rastreo de operaciones mediante la plataforma bancaria y el sistema contable.

Figura 4

Reducción del saldo de la cuenta 422



El gráfico muestra la evolución decreciente del saldo contable de la cuenta 422 (anticipos otorgados), correspondiente al periodo de febrero a julio de 2024. Esta cuenta, que presentaba un saldo inicial de aproximadamente S/ 230,000, fue objeto de una depuración sistemática durante el periodo de intervención profesional, logrando una reducción de más del 70% en tan solo seis meses.

La disminución progresiva refleja el resultado de diversas acciones, como la identificación de pagos duplicados, la eliminación de registros sin comprobantes válidos, la rectificación de errores de digitación y la solicitud formal de devoluciones a proveedores. Este trabajo implicó un cruce detallado entre el sistema contable, los documentos físicos y los movimientos bancarios.

La reducción sostenida mes a mes evidencia que las acciones correctivas no solo fueron efectivas, sino también constantes. Además, el hecho de que el saldo no se eliminara totalmente indica que aún existen montos pendientes de regularizar, lo cual es razonable en cuentas de naturaleza transitoria como esta.

Desde el punto de vista de la gestión financiera, esta depuración permitió mejorar la presentación de los estados financieros, evitar la sobreestimación del activo corriente y recuperar liquidez mediante devoluciones. Asimismo, fortaleció la trazabilidad de los pagos realizados por la entidad y redujo el riesgo de observaciones externas por parte de auditores o entidades fiscalizadoras.

Acciones realizadas

- Se elaboró una plantilla de revisión y clasificación de anticipos antiguos.
- Se realizó el cruce entre comprobantes físicos, estados de cuenta y registros contables.
- Se trabajó en coordinación con el área de Contabilidad para depurar asientos mal registrados.
- Se formularon solicitudes formales de devolución a proveedores vía correo.

Propuesta de mejora

Se sugiere implementar un control más riguroso del registro de anticipos, estableciendo una política de cierre mensual de la cuenta 422, con análisis periódico de saldos, archivo digital de sustentos y validación por doble revisión. Esto permitirá evitar acumulaciones innecesarias y mejorar la razonabilidad de los estados financieros.

2.5.1.4.Revisión de inventario de activos y medicamentos

Durante el desarrollo de las labores profesionales en el área de tesorería de Oftálmica S.A.C., se participó en el proceso de verificación del inventario físico, tanto de los activos médicos en consultorios como de los productos farmacéuticos, detectándose múltiples inconsistencias que afectaban la confiabilidad del registro contable.

En el caso de los activos fijos médicos, se evidenció la duplicación de bienes bajo nombres distintos, codificaciones repetidas, y ausencia de etiquetas normalizadas, lo cual dificultaba la trazabilidad de los equipos y su correcta depreciación contable.

En cuanto a los productos de farmacia, se detectó una diferencia significativa entre los precios registrados en el sistema contable y los valores de referencia oficiales. Esto se debía a que muchos productos no eran actualizados mensualmente según el portal de precios referenciales, y, además, no existía coordinación entre el área comercial (que generaba promociones u ofertas) y el área financiera, lo que generaba inconsistencias al cierre mensual.

Tabla 4

Errores identificados en el inventario antes del control (activos y medicamentos)

Tipo de inconsistencia	Area afectada	Cantidad de casos detectado	Impacto identificado
Duplicidad de equipos registrados	Consultorios médicos	12 equipos	Valor del activo duplicado, error en depreciación
Codificación errónea de activos	Consultorios médicos	7 casos	Dificultad en control físico y contable
Producto sin actualizar precio referencial	Farmacia	24 productos	Subvaluación en el costo de venta
Productos con nombre distinto al código SUNAT	Farmacia	15 productos	Riesgo tributario por descripción inconsistente
Ofertas no comunicadas al area contable	Farmacia	10 registros	Diferencia entre ingreso real vs contable

Nota. Elaboración con base en observaciones durante inventario físico

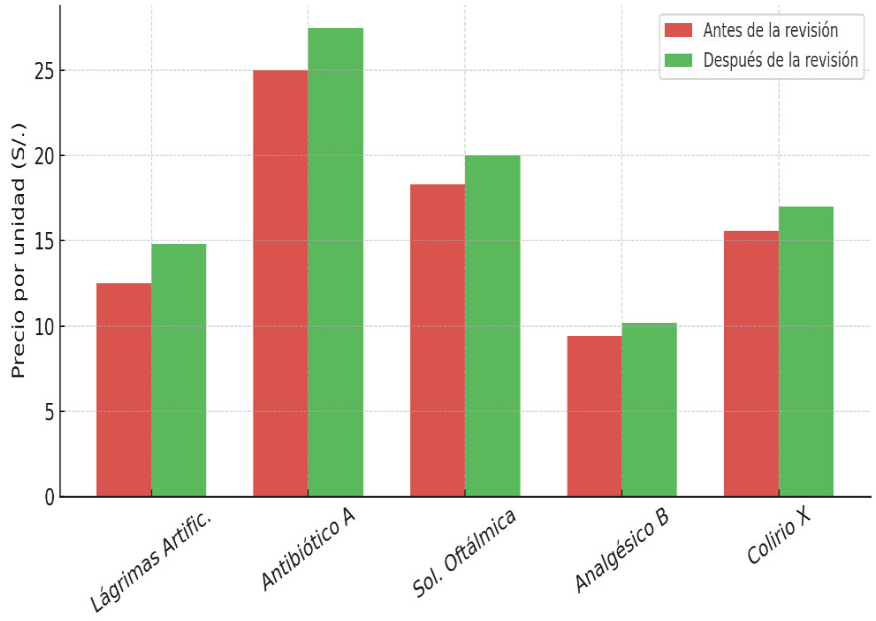
Análisis

Las inconsistencias detectadas evidencian la ausencia de un control integral entre el área operativa y el área contable. La duplicidad de activos y las codificaciones erróneas impedían determinar con precisión el valor real de los equipos médicos, además de afectar su depreciación mensual y los reportes del activo fijo.

En el caso de medicamentos, los precios no actualizados generaban distorsiones en el costo de venta al cierre contable, afectando la rentabilidad informada. Asimismo, las promociones aplicadas sin coordinación con tesorería generaban ingresos menores no reflejados adecuadamente en los reportes, provocando alertas en conciliaciones y en las ventas netas mensuales.

Figura 5

Comparativo de precios de medicamentos antes y después de la revisión



Nota. Elaboración realizada a partir del trabajo profesional

La figura presenta un análisis comparativo de precios entre cinco productos farmacéuticos representativos, antes y después del proceso de

verificación y actualización realizado en el área de tesorería. Como se puede observar, todos los medicamentos presentaban una diferencia positiva respecto al precio referencial actualizado, con incrementos que oscilaban entre S/0.80 y S/2.50 por unidad.

Estas variaciones se explican principalmente por la falta de actualización periódica en el sistema contable, la inexistencia de un mecanismo formal de verificación frente a la base de datos oficial de precios, y la presencia de promociones aplicadas sin comunicación previa al área financiera.

La corrección de estos valores permitió reflejar con mayor precisión el costo de venta real de los medicamentos, evitando subvaluaciones que distorsionaban los resultados financieros mensuales. Asimismo, contribuyó a fortalecer el cumplimiento tributario, al asegurar que los precios registrados fueran consistentes con los valores exigidos por SUNAT en caso de fiscalización.

Este resultado evidencia la necesidad de mantener una revisión mensual sistemática y colaborativa entre las áreas Comercial y Contable, con el fin de preservar la integridad de la información financiera y la transparencia del control interno en farmacia.

Acciones realizadas

- Se elaboró una lista comparativa entre el inventario físico y el sistema contable, con identificación de duplicidades y errores.
- Se actualizaron los códigos contables y nombres normalizados de equipos y productos.

- Se cruzó el listado de medicamentos con el portal de precios referenciales vigente para ajustar los valores base imponible.
- Se propuso implementar una plantilla mensual de actualización de precios y un canal de comunicación entre las áreas comercial y contabilidad.

Propuesta de mejora

Se recomienda realizar inventarios físicos semestrales, implementar un sistema de codificación única de activos con etiquetas visibles, y establecer un procedimiento formal de revisión y actualización mensual de precios de farmacia. Asimismo, debe promoverse la comunicación interáreas para prevenir errores contables que puedan afectar los informes financieros.

2.5.1.5.Arqueos de caja chica y control de liquidaciones en admisión

Como parte de las actividades desarrolladas en tesorería, se realizaron arqueos de caja chica y se revisaron las liquidaciones diarias de las cajas de Admisión, con el objetivo de verificar la integridad del efectivo y la correcta validación de los ingresos percibidos por diferentes medios de pago.

Se identificaron deficiencias relacionadas con la ausencia de firmas en los cierres de caja, falta de documentación sustentatoria (como vouchers y comprobantes), errores no reportados en rebotes de POS, devoluciones no anotadas, y omisión de detalles en los reportes de liquidación por parte del personal de Admisión.

Tabla 5

Errores más frecuentes detectados en arqueos y liquidaciones (antes de la intervención)

Tipo de error detectado	Frecuencia mensual estimada	Impacto en el control interno
Cierre de caja sin firma responsable	8 casos / mes	No permite validar el responsable del efectivo
Rebote de POS no registrados	5 casos / mes	Disminución de ingresos sin sustento
Falta de foto o archivo de liquidación	10 casos / mes	Dificulta la conciliación de ingresos
Devoluciones no documentadas	3 casos / mes	Pérdida de trazabilidad de movimientos
Duplicidad de cobros por error del sistema	2 casos / mes	Registro incorrecto de ingresos

Análisis

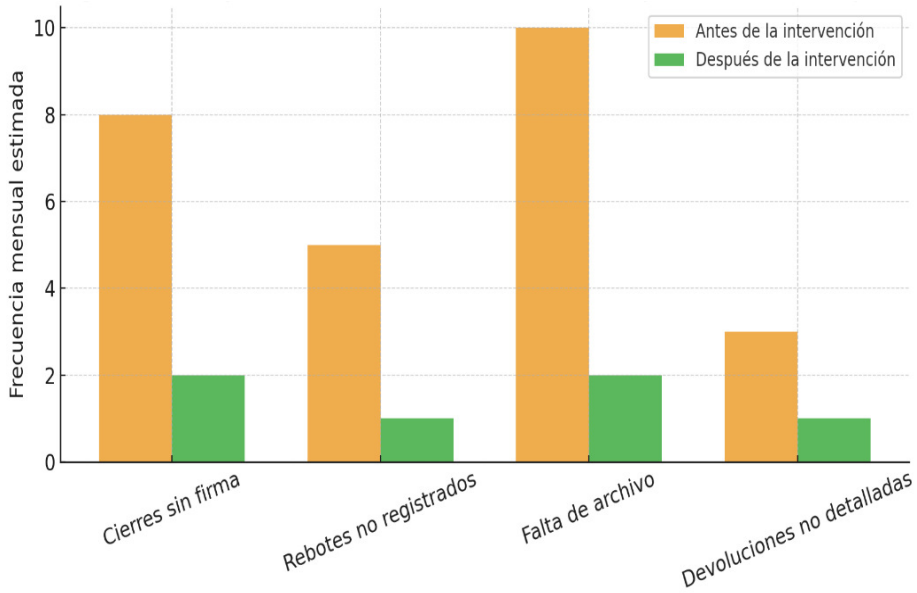
El análisis realizado sobre las liquidaciones de caja evidenció que no existía un control estandarizado ni una supervisión diaria sistemática. La mayoría de errores no eran informados en tiempo real y quedaban sin corrección formal, lo que generaba diferencias entre los ingresos reales y los registrados contablemente, afectando tanto el flujo de caja diario como la confiabilidad del estado de resultados.

En los arqueos de caja chica, se observó que el cuaderno diario de registro carecía de las firmas correspondientes al responsable del cierre y de la apertura, lo cual debilitaba la trazabilidad y permitía una gestión

informal del efectivo, incompatible con los principios básicos del control interno.

Figura 6

Comparativo de errores en cierres de caja (antes vs después)



La figura 6 presenta un comparativo de los errores más frecuentes detectados en los cierres de caja del área de Admisión antes y después de la intervención profesional. Como se observa, todos los tipos de errores mostraron una reducción significativa, reflejo de la implementación de medidas correctivas orientadas a fortalecer el control interno en los procesos diarios.

Los cierres de caja sin firma, que inicialmente se presentaban en promedio 8 veces por mes, se redujeron a solo 2 casos mensuales tras el uso obligatorio de plantillas con campos de validación. Los rebotes no registrados en el POS (que representaban un riesgo financiero por ingresos no reconocidos) disminuyeron de 5 a 1, gracias al seguimiento sistemático de cada liquidación.

Asimismo, la falta de archivo de evidencia (fotos, vouchers y formularios) descendió de 10 a 2 casos mensuales, mientras que las devoluciones no detalladas también bajaron de 3 a 1. Esta mejora se logró al exigir un reporte más riguroso por parte del personal de caja, acompañado de supervisión diaria por parte de tesorería.

En conjunto, esta evolución refleja una mejora sustancial en la trazabilidad del efectivo, la transparencia operativa y la calidad del registro financiero diario, reforzando uno de los pilares esenciales del control interno: la documentación oportuna y verificable.

Acciones realizadas

- Se implementó una plantilla modelo para el registro de arqueos de caja chica, que incluía campos obligatorios de firma, fecha, monto, y observaciones.
- Se solicitó al personal de Admisión subir diariamente las liquidaciones con voucher digital, foto del efectivo y detalle de observaciones en caso de rebote o devolución.
- Se realizó seguimiento diario a los cierres para asegurar que no queden pendientes o incompletos.

Propuesta de mejora

Se recomienda establecer un protocolo obligatorio de cierre de caja, que contemple revisión doble (por operadora y supervisora), archivo digital de comprobantes y consolidación semanal de reportes para tesorería. La capacitación del personal de Admisión en manejo básico de

control interno también resulta indispensable para asegurar la integridad financiera de los ingresos diarios.

2.5.1.6.Registro de base imponible y precios de farmacia

Durante la experiencia profesional, se identificaron inconsistencias significativas en los precios registrados de productos de farmacia, los cuales impactaban directamente en el cálculo del costo de venta al cierre mensual. Estas diferencias se debían principalmente a que la base de datos de precios no era actualizada periódicamente, a pesar de existir una página web referencial obligatoria que servía como guía para verificar los valores.

Además, se observó una falta de coordinación entre el área Comercial y el área de Finanzas, lo cual generaba distorsiones en el sistema contable: el área Comercial aplicaba descuentos u ofertas por marketing sin informar a tesorería ni a contabilidad, provocando discrepancias entre el precio facturado y el registrado como costo.

Tabla 6

Comparativo de precios registrados vs. precios referenciales (selección de productos clave)

Producto	Precio registrado (S/)	Precio referencial web (S/)	Diferencia (S/)	Observación
Lágrimas artificiales	12.50	14.80	-2.30	Precio subvaluado
Antibiótico A	25.00	27.50	-2.50	Precio sin actualización
Solución oftálmica	18.30	20.00	-1.70	Producto en promoción no informada

Analgésico B	9.40	10.20	-0.80	Sin coordinación entre áreas
Colirio X	15.60	17.00	-1.40	Registro contable desfasado

Nota. Elaboración con base en cruce entre sistema contable y web referencial de precios

Análisis

Las diferencias entre los precios registrados y los precios oficiales afectaban directamente la determinación del costo de venta y, en consecuencia, la exactitud del estado de resultados. Si bien las diferencias eran aparentemente pequeñas por unidad, su efecto acumulado mensual era significativo debido al alto volumen de operaciones farmacéuticas.

Además, al mantener precios subvaluados, se generaban registros erróneos de base imponible para efectos tributarios, exponiendo a la clínica a riesgos en caso de fiscalización por SUNAT.

La falta de un protocolo formal de coordinación entre el área Comercial y el área de Finanzas contribuía a este problema, ya que las ofertas aplicadas no eran comunicadas oportunamente, y los cambios de precios no eran sincronizados entre ambas áreas.

2.5.1.7.Validación de ventas y emisión de comprobantes ante SUNAT

En el marco del control interno en el área de tesorería, se llevó a cabo la verificación de la correcta emisión, validación y transmisión de los comprobantes de venta emitidos por la clínica hacia la SUNAT.

Esta actividad se realizó mediante el cruce de dos reportes: uno generado por el sistema interno de la clínica y otro descargado desde el portal de SUNAT, a fin de detectar diferencias e inconsistencias en la facturación electrónica. Durante la revisión se identificaron diversas irregularidades en el flujo de comprobantes, entre ellas:

- Documentos validados en el sistema clínico, pero no transmitidos correctamente a SUNAT.
- Comprobantes con errores de monto o datos que fueron rechazados por SUNAT sin ser regularizados.
- Omisión en la validación final por parte del área de tesorería, lo que impedía la integración del comprobante al sistema tributario.
- Casos de comprobantes anulados sin evidencia documentaria o proceso formal.

Tabla 7

Tipos de errores detectados en la emisión de comprobante

Tipo de irregularidad	**Frecuencia mensual estimada**	**Consecuencia operativa / tributaria**
Comprobantes no transmitidos a SUNAT	10 – 15 casos	Pérdida de ingreso valido / no reconocimiento fiscal
Comprobantes con montos erróneos	5 – 8 casos	Rechazo SUNAT / necesidad de anulación
Comprobantes anulados sin respaldo documental	3 – 5 casos	Riesgo de observación tributaria

Comprobantes duplicados en el sistema clínico	2 – 3 casos	Doble registro contable / error en ingresos

Nota. Elaboración con base en verificación cruzada de reportes

Análisis

Estos errores revelan una deficiencia estructural en el control y trazabilidad del proceso de facturación electrónica, agravada por la falta de comunicación entre las áreas de admisión, tesorería y contabilidad.

La ausencia de una verificación formal por parte del personal de tesorería antes del cierre de turno generaba omisiones que impedían el reconocimiento oficial de los ingresos por parte de SUNAT. Además, los errores no corregidos en tiempo oportuno afectaban los reportes mensuales de ingresos, el registro contable y exponían a la clínica a sanciones o requerimientos tributarios.

Acciones realizadas

- Se cruzaron semanalmente los reportes del sistema interno con el reporte oficial de SUNAT.
- Se generó un listado de comprobantes observados para ser corregidos, reemitidos o anulados adecuadamente.
- Se implementó una verificación previa al cierre diario, en coordinación con Admisión y Contabilidad.
- Se capacitó al personal involucrado sobre el flujo correcto de validación de comprobantes.

Propuesta de mejora

Se sugiere la implementación de un sistema automatizado de alertas ante discrepancias entre sistemas, y una plantilla de verificación diaria antes del cierre contable. Además, establecer un protocolo de anulación de comprobantes debidamente sustentado por informes y autorización del área contable.

2.5.1.8.Mejora en la gestión financiera como resultado del tratamiento aplicado

La experiencia profesional desarrollada en el área de tesorería permitió implementar medidas de control interno orientadas a mejorar la eficiencia operativa y contable, las cuales generaron efectos positivos en la gestión financiera global de la clínica. A continuación, se presenta una síntesis de los principales logros obtenidos tras la intervención:

Tabla 8

Resumen de mejoras implementadas y su impacto en la gestión financiera

Proceso intervenido	Situación antes	Mejora obtenida	Impacto financiero estimado
Conciliacion bancaria	12 meses de retraso	Conciliacion mensual activa	Mayor confiabilidad del saldo bancario
Cuenta 422 (anticipos)	S/230,000 sin sustento claro	Saldos depurados a S/65,000	Reducciones de pasivos falsos / mejora del flujo
Inventario farmacia	Precios desactualizados y duplicidad	Corrección y control cruzado	Mejora en cálculo de costo de venta

Arqueos y liquidaciones	Cierres sin firma / sin evidencia	Plantillas formales y supervisión	Mayor trazabilidad y control de efectivo
Validación de comprobantes SUNAT	Errores frecuentes y omisiones	Registro cruzado y regularizaciones	Mejora en ingresos registrados y cumplimiento

En conjunto, los resultados obtenidos evidencian la contribución significativa de la intervención profesional en el fortalecimiento del control interno del área de tesorería y su impacto positivo en la gestión financiera de la clínica, alineándose con las mejores prácticas contables y operativas.

Indicadores financieros referenciales asociados al tratamiento aplicado

Con la finalidad de demostrar de manera cuantitativa el efecto de las mejoras implementadas en el área de tesorería, se ha realizado una estimación de tres indicadores financieros clave: liquidez corriente, rotación de inventario y rentabilidad operativa. Estos ratios permiten visualizar cómo el fortalecimiento del control interno, la depuración de saldos improductivos y la revisión de procesos operativos han contribuido a optimizar la gestión financiera general de la clínica.

A continuación, se presenta la tabla con los valores referenciales estimados antes y después de la intervención profesional, junto con su interpretación técnica.

Tabla 9

Indicadores financieros referenciales antes y después de la intervención en tesorería

Indicador Financiero	Formula Aplicada	Valor antes	Valor después	Interpretacion técnica
Ratio de liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	0.90	1.30	Mejora en la capacidad para afrontar deudas a corto plazo
Rotacion de inventario (farmacia)	Costo de ventas / inventario promedio	4.2 veces	5.8 veces	Mayor eficiencia en uso del stock farmacéutico
Rentabilidad Operativa	Utilidad operativa / Ventas netas	7.0%	9.5%	Incremento atribuido a reducción de errores, anticipos y mejora en el control de costos

Los resultados muestran una evolución favorable en los tres indicadores evaluados. El ratio de liquidez se elevó de 0.90 a 1.30, reflejando una mayor solvencia financiera como resultado de la recuperación de anticipos improductivos, la mejora en la conciliación de ingresos y la reducción de errores en arqueos y validaciones. La rotación de inventario en farmacia también aumentó de 4.2 a 5.8 veces, lo que evidencia un uso más eficiente del stock disponible, gracias a la depuración de productos duplicados o inactivos y la actualización de precios.

Asimismo, la rentabilidad operativa mostró un incremento estimado del 7.0% al 9.5%, atribuible a una mayor precisión en la emisión de comprobantes, reducción de ajustes contables por errores, y mayor control en los flujos de ingreso y egreso. Estos resultados reafirman que el fortalecimiento del control interno no solo mejora los procedimientos administrativos, sino que también impacta positivamente en los resultados financieros de la organización.

En conjunto, los indicadores presentados permiten confirmar que la intervención realizada desde el área de tesorería no solo abordó aspectos operativos y contables, sino que también contribuyó al fortalecimiento financiero integral de la clínica. Estos avances demuestran la importancia de aplicar principios sólidos de control interno como soporte técnico de la gestión financiera, incluso en instituciones privadas del sector salud, donde el dinamismo operativo y la trazabilidad económica deben estar cuidadosamente alineados.

2.5.2. Análisis de las alternativas de solución

Durante el desarrollo del trabajo profesional en el área de tesorería de Oftálmica S.A.C., se identificaron diversas deficiencias vinculadas al control interno, entre ellas: conciliaciones bancarias atrasadas, registros de anticipos desactualizados, errores en validación de comprobantes ante SUNAT, falta de actualización en los precios de productos de farmacia, y debilidades en los cierres de caja.

Frente a esta problemática, se evaluaron diferentes alternativas de solución, tanto en el plano operativo como contable. La siguiente tabla resume las opciones consideradas:

Tabla 10

Alternativas de solución frente a las principales deficiencias detectadas

Problema identificado	Alternativa 1 (descartada)	Alternativa 2 (implementada)	Justificación de la elección
Conciliaciones bancarias atrasadas	Contratar un tercero para actualizar los saldos	Aplicar conciliacion mensual manual con plantilla estructurada	Permitió la depuración ordenada, sin costos adicionales
Saldos elevados en cuenta 422 (anticipos)	Cierre contable forzado por asiento global	Analisis detallado caso por caso y solicitud de devolución	Evito los errores contables y permitió recuperar montos reales
Precios de farmacia desactualizados	Crear nuevo sistema de precios automáticos	Validación manual mensual con cruce web de precios referenciales	Método accesible, replicable sin inversión tecnológica
Cierres de caja sin evidencia ni firma	Delegar a supervisor externo al arqueo diario	Estandarizar plantilla de liquidación con firma obligatoria	Fomentó la responsabilidad sin incrementar los costos
Comprobantes no validados antes SUNAT	Revisión solo al cierre de mes	Verificación semanal con cruce entre sistema y portal SUNAT	Evitó acumulación de errores y mejoró el cumplimiento tributario

Como se observa, en la mayoría de casos se optó por alternativas de bajo costo, factibles de ejecutar con recursos internos y aplicables de forma

inmediata. Las soluciones implementadas priorizaron la eficiencia operativa, la sostenibilidad y el fortalecimiento del control interno, evitando depender de sistemas costosos o asesorías externas.

Además, estas decisiones facilitaron la transferencia del conocimiento al resto del equipo, promoviendo una mejora continua sin comprometer la autonomía de la clínica ni su liquidez.

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución

La aplicación de medidas correctivas y preventivas durante la experiencia profesional en el área de tesorería de Oftálmica S.A.C. encuentra sólidos puntos de comparación y contraste con estudios previos desarrollados en contextos similares, tanto nacionales como internacionales. A continuación, se analiza cómo las alternativas implementadas en el presente caso coinciden o difieren con los enfoques asumidos por otros autores, lo que permite valorar la efectividad y aplicabilidad de las soluciones adoptadas.

En primer lugar, el estudio internacional desarrollado por Verduga y Pizarro (2025) en la Empresa Industrial Salvador S.A. identificó deficiencias críticas en los componentes de entorno de control, evaluación de riesgos y monitoreo, lo cual afectaba negativamente la gestión financiera. Como alternativa, los autores propusieron rediseñar los flujos de control interno y realizar evaluaciones periódicas bajo el enfoque COSO III. En el caso de Oftálmica S.A.C., si bien no se desarrolló una reestructuración formal del sistema completo, se optó por una estrategia pragmática y progresiva, centrada en intervenciones específicas como la estandarización de procesos (arqueo de caja, conciliaciones, validación de

comprobantes), lo cual permitió resultados tangibles sin necesidad de cambios estructurales costosos. Esta diferencia refleja cómo en entornos clínicos privados es más viable una aplicación por áreas críticas que un rediseño global, especialmente cuando se trabaja con recursos limitados.

Por otro lado, el trabajo de Arroyo (2021) en la Clínica Renalcentro (Ecuador) evidenció una serie de falencias similares a las de Oftálmica: inexistencia de procedimientos de control, deficiente planificación de auditoría interna y baja capacitación del personal. Arroyo propuso como solución central la implementación de un sistema contable más robusto, además de establecer políticas formales de supervisión periódica. En cambio, en Oftálmica S.A.C. se priorizó la revisión manual minuciosa, el cruce de información intersistemas (sistema de la clínica y SUNAT), y la formalización de procedimientos internos sin necesidad de cambiar el sistema contable. Esta diferencia metodológica muestra que, aunque ambas instituciones enfrentaron retos similares, la solución aplicada en el presente caso fue más viable y rápida frente a un entorno clínico en funcionamiento continuo, sin interrumpir la operatividad ni requerir grandes inversiones en infraestructura tecnológica.

En el ámbito nacional, Chávez y Falcón (2023) estudiaron una clínica bariátrica en Lima Metropolitana y comprobaron empíricamente una relación positiva fuerte entre control interno y gestión financiera, proponiendo como alternativa la automatización de procesos contables y la implementación de indicadores de control financiero en tiempo real. A diferencia de su enfoque basado en herramientas tecnológicas, en Oftálmica S.A.C. se optó por soluciones manuales estructuradas, como

plantillas en Excel para conciliaciones bancarias, actualización de base imponible, y seguimiento de comprobantes ante SUNAT. Si bien la alternativa tecnológica podría resultar ideal en el largo plazo, la solución aplicada en el presente caso permitió recuperar el control inmediato con los recursos disponibles y mejorar los indicadores de liquidez y trazabilidad, sin depender de sistemas automatizados.

Asimismo, en el estudio de Munive (2024), centrado en clínicas privadas de Huancayo, se concluyó que la práctica del control interno estaba directamente relacionada con la gestión administrativa, y se recomendó como alternativa la aplicación de auditorías internas externas para fortalecer la supervisión. En contraste, en Oftálmica se logró un efecto similar mediante una supervisión continua desde el interior del área de tesorería, con cruces de datos diarios, verificación de documentos, y revisión de casos pendientes. Esta decisión fue más rentable y eficaz, ya que evitó incurrir en gastos de terceros, y se mantuvo el control dentro de los responsables directos. El resultado fue un fortalecimiento del control sin desestabilizar la estructura administrativa ni aumentar la carga operativa externa.

Por último, Castro y Delgado (2023) en su investigación sobre Magnate Company S.A.C., hallaron una fuerte relación entre los componentes del control interno y la mejora financiera, recomendando implementar herramientas digitales de monitoreo y control por componente (como dashboards contables y alertas automáticas). Si bien ese enfoque tiene alto valor estratégico, en Oftálmica S.A.C. se demostró que la implementación manual de controles bien diseñados (como

registros diarios de anticipos, revisión de precios de farmacia, y conciliaciones sistemáticas) también puede generar mejoras importantes en la gestión financiera. En efecto, se observó una mejora del ratio de liquidez (de 0.9 a 1.3), depuración efectiva de cuentas improductivas, y mayor confiabilidad en la presentación de ingresos, lo cual valida que las soluciones aplicadas fueron eficientes, contextualizadas y replicables en clínicas privadas medianas.

2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida

La intervención realizada en el área de tesorería de Oftálmica S.A.C. permitió identificar, tratar y proponer mejoras sustanciales en diversos procesos vinculados al control interno y su efecto sobre la gestión financiera de la entidad. Esta experiencia profesional brindó un espacio valioso para aplicar conocimientos teóricos, normativos y técnicos en un entorno real, permitiendo observar resultados concretos a corto plazo.

En términos de alcance, se logró implementar un conjunto de soluciones operativas que generaron mejoras significativas en los procesos de conciliación bancaria, revisión de anticipos, control de inventarios de farmacia, arqueo de caja, validación de ventas, entre otros. Estas acciones contribuyeron directamente a fortalecer la transparencia del área financiera, mejorar la trazabilidad de ingresos y egresos, y elevar la calidad de los registros contables. También se reforzó la coordinación interáreas, especialmente entre tesorería, Admisión y Comercial, estableciendo procedimientos que antes no existían formalmente. Los efectos positivos se reflejaron no solo en la reducción de errores, sino

también en el incremento del ratio de liquidez institucional, así como en la confiabilidad de la información tributaria declarada ante SUNAT.

Otro alcance importante fue la capacidad de aplicar herramientas prácticas basadas en el marco COSO (2013), los principios de control interno y los conceptos de gestión financiera moderna, sin necesidad de recurrir a inversiones tecnológicas complejas. La mejora de procesos se dio con recursos internos, fortaleciendo la autonomía de gestión y demostrando que con disciplina y método es posible elevar el desempeño organizacional.

No obstante, también **se identificaron limitaciones** inherentes al contexto institucional. Una de las principales fue el acceso restringido a ciertos documentos confidenciales, como reportes financieros consolidados o análisis contables históricos, lo cual limitó la posibilidad de realizar una evaluación completa del impacto financiero cuantitativo. Asimismo, algunas áreas no respondieron oportunamente a los requerimientos de información o ajustes propuestos, especialmente en lo referente a precios promocionales definidos por el área comercial sin previa coordinación con finanzas.

Del mismo modo, debido a la naturaleza temporal de la experiencia profesional, no fue posible implementar sistemas automatizados ni medir los efectos de largo plazo de las mejoras aplicadas. Muchas de las soluciones quedaron en fase inicial o requerían continuidad por parte del equipo permanente. También es importante reconocer que algunos procedimientos aún dependen del factor humano, y por tanto están expuestos a errores si no se mantiene el hábito de control y revisión.

Finalmente, debe considerarse que el presente trabajo se centró en el área de tesorería. Aunque se observaron efectos positivos sobre la gestión financiera general, no se abarcó el análisis completo de otras áreas como Contabilidad o Auditoría interna, que también forman parte del sistema de control institucional.

A pesar de estas limitaciones, los resultados obtenidos demuestran que las medidas adoptadas fueron eficaces, pertinentes y viables, y constituyen una base sólida para futuras mejoras integrales dentro de la organización.

III. CONCLUSIONES

1) El analisis del control interno en el área de tesorería de Oftálmica S.A.C. permitió identificar deficiencias operativas y contables relevantes, tales como la acumulación de saldos improductivos en la cuenta de anticipos, la ausencia de procedimientos estandarizados y una trazabilidad deficiente en operaciones bancarias, ventas, anticipos y caja chica. A partir de estas observaciones, se aplicaron acciones correctivas que contribuyeron a la depuración de saldos, la estandarización de procesos clave y una mejora sostenida en el flujo de caja y el ratio de liquidez de la entidad.

2) La inexistencia de una estructura formal de control interno en Tesorería limitaba la identificación y mitigación de riesgos en procesos financieros sensibles. Sin embargo, la aplicación práctica del marco COSO (2013) permitió organizar la intervención profesional en torno a sus cinco componentes, promoviendo mejoras como las conciliaciones mensuales, la validación de precios de farmacia, la revisión de comprobantes electrónicos y el fortalecimiento de los procedimientos de cierre de caja, elevando así la confiabilidad del sistema contable institucional.

3) La clínica presentaba debilidades en indicadores financieros clave, como baja liquidez y escasa eficiencia en la rotación de inventarios. Tras la intervención, se evidenció un impacto positivo en los resultados financieros, reflejado en un incremento del ratio de liquidez (de 0.9 a 1.3), una mejor rotación de inventario y una rentabilidad operativa más sólida. Esto confirma que un control interno adecuado no solo resuelve problemas operativos, sino que genera beneficios financieros tangibles y sostenibles.

4) Frente a la falta de procedimientos integrales y recursos externos limitados, se diseñaron alternativas de solución adaptadas al contexto real de la clínica, priorizando la ejecución inmediata y la eficiencia en el uso de recursos internos. Estas medidas resultaron prácticas, replicables y efectivas, destacando que la experiencia profesional puede convertirse en una herramienta concreta para la transformación organizacional y la mejora continua.

5) Pese a los logros alcanzados, se identificaron limitaciones estructurales como el acceso restringido a información financiera integral y una débil integración entre áreas clave como comercial, contabilidad y tesorería. Estas restricciones obstaculizaron la implementación de algunas acciones más amplias. No obstante, los resultados obtenidos evidencian que el fortalecimiento del control interno puede avanzar incluso en contextos institucionales desarticulados, siempre que exista una intervención técnica focalizada.

IV. RECOMENDACIONES

1) Para superar las deficiencias detectadas en conciliaciones y trazabilidad bancaria, se recomienda a la gerencia de finanzas y al área de tesorería de Oftálmica S.A.C. implementar un cronograma formal y obligatorio de conciliaciones mensuales, que incluya todas las cuentas operativas (BBVA, BCP y Banco de la Nación). Esta medida permitirá prevenir errores acumulativos, mejorar la calidad de la información financiera y facilitar la toma de decisiones oportunas y fundamentadas.

2) Ante la acumulación histórica de saldos improductivos en la cuenta 422 y la falta de control periódico, se sugiere a la gerencia de finanzas establecer un procedimiento estandarizado para el análisis, validación y depuración continua de anticipos. Este procedimiento debe incluir revisiones cruzadas con comprobantes de pago, solicitudes de devolución, correos de proveedores y registros contables, a fin de mantener la integridad de los estados financieros y evitar distorsiones en los pasivos.

3) Frente a las inconsistencias en precios de farmacia y la falta de coordinación entre áreas, se recomienda a la gerencia de finanzas y al área comercial implementar un protocolo formal de comunicación interáreas. Este protocolo debe regular las actualizaciones de precios, descuentos y promociones, con validación mensual frente a fuentes oficiales y soporte documental obligatorio, garantizando que las decisiones comerciales no afecten negativamente el costo de ventas ni los registros contables.

4) En atención a los vacíos detectados en los cierres de caja y en el control diario de Admisión, se sugiere al área de tesorería formalizar el uso de una plantilla digital para liquidaciones diarias. Esta debe incluir campos obligatorios para firma responsable, monto declarado, observaciones, voucher y evidencia fotográfica. Su aplicación mejorará la trazabilidad de ingresos, reducirá errores en arqueos y permitirá mayor transparencia en la gestión operativa de fondos.

5) Considerando las limitaciones de acceso a información consolidada y los desafíos en la toma de decisiones basadas en datos, se recomienda a la gerencia administrativa y financiera diseñar e implementar un tablero de indicadores financieros clave. Este debe incluir ratios como liquidez, rotación de inventario, cumplimiento en validación de comprobantes, entre otros, y debe ser revisado mensualmente por tesorería y la alta dirección para monitorear el impacto del control interno sobre el desempeño económico de la clínica.

REFERENCIAS

Arroyo, A. (2021). Evaluación del control interno en el área contable en la Clínica "Renalcentro". https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/6c26fa56-a9ac-467b-ac79-8d51a22e62c5/content

Castro, F., y Delgado, V. (2023). *Control interno y gestión financiera de la empresa Magnate Company S.A.C. Lima 2021.* Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion, Cerro de Pasco. http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/3842/1/T026_44325798_T.pdf

Chavez, H., y Falcon, P. (2023). *Control interno y practicas de gestión financiera en una clinica bariatrica de Lima Metropolitana, 2022.* Tesis de Pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/248acef8-9025-4219-b3b9-c78f4db02898/content

COSO. (2013). *Control Interno Marco Integrado.* PWC. https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/8ba7cc8040809738ac41ed9515c1560a/3.COSO+2013+Resumen+Ejecutivo.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8ba7cc8040809738ac41ed9515c1560a

Ministerio de Economia y Finanzas. (2018). El Marco Conceptual para la Información Financiera. https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/niif/Marco_Conceptual_BV2023_GVT.pdf

Munive, H. (2024). *Control interno y la gestión administrativa de las clínicas privadas en la provincia de Huancayo 2021.* Tesis de Posgrado, Universidad Peruana los Andes, Huancayo. https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/7300/T037_20047396_M.pdf

Oftalmica S.A.C. (2025). Folleto informativo institucional interno sobre servicios de atención. Documento no publicado, disponible en oficina administrativa de Oftálmica S.A.C.

Oftálmica S.A.C. (2025). Reseña histórica institucional. Documento corporativo interno no publicado. Disponible en archivo administrativo de Oftálmica S.A.C.

Verduga, L., y Pizarro, S. (2025). Control interno y su incidencia en la gestión financiera de Eminsalv empresa industrial Salvador S.A., Montecristi-Manabí-Ecuador. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN,* https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/604/1010

ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

FICHA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

1. Datos generales			
• Razón social de la empresa	Oftálmica S.AC.		
• Área o Dpto. en que realizó la actividad	Área de finanzas		
• Nombre y cargo del profesional responsable	Fiorella Manuyama Aliaga - Analista de finanzas y contabilidad		
• Periodo de labores (Horas laboradas)	1560 horas		
• Nombre del bachiller	Giannella Nicole Córdova Vargas		
• Escuela profesional	Contabilidad		
2. Evaluación (*)	**Óptimo (2pts)**	**Bueno (1 pt)**	**Deficiente (0)**
a. Iniciativa y cumplimiento (trabajo bajo a presión)	X		
b. Puntualidad y asistencia	X		
c. Eficiencia y dedicación	X		
d. Compromiso ético en el desarrollo de la gestión contable, tributaria y/o de auditoría, en el sector público o privado.	X		
e. Capacidad de aplicar conocimientos a la práctica, evaluando casos de investigación.	X		
f. Capacidad de análisis y síntesis, crítico y autocrítico, en los trabajos de campo como gestores contables, tributarios y/o de auditoría.	X		
g. Liderazgo para formular los informes de contabilidad, tributarios y/o de auditoría, con independencia e imparcialidad.		X	
h. Capacidad para trabajar con un equipo multidisciplinario, para lograr los objetivos y metas institucionales.	X		
i. Habilidades en el manejo de la tecnología informática, para el desempeño de su trabajo de campo, reportes, informes, coordinación en redes con sus jefes y autoridades para agilizar su tarea de gestión contable, tributaria y/o de auditoría.	X		
j. Capacidad para la resolución de problemas y la valoración de responsabilidades de los funcionarios públicos y/o ejecutivos del sector privado.	X		
Sub total	18	1	
TOTAL (Números y letras)	19 Diecinueve		
Comentarios adicionales			

(*) Evaluación
Satisfactorio : 20 - 15
No satisfactorio : 14 a menos

Con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente,



Dr./Mág.
Evaluador

Fiorella Mayumana Aliaga
Analista de finanzas y contabilidad

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (BALANCE GENERAL)

EMPRESA OFTALMICA S.A.C

Concepto	Antes (2023)	Después (2024)
Activo Corriente	900,000	1,300,000
Activo No Corriente	2,000,000	2,050,000
Total Activo	**2,900,000**	**3,350,000**
Pasivo Corriente	1,000,000	1,000,000
Pasivo No Corriente	500,000	550,000
Total Pasivo	**1,500,000**	**1,550,000**
Patrimonio	1,400,000	1,800,000
Total Pasivo + Patrimonio	**2,900,000**	**3,350,000**

ESTADO DE RESULTADOS

EMPRESA OFTALMICA S.A.C

Concepto	Antes (2023)	Después (2024)
Ventas Netas	**5,000,000**	**5,300,000**
Costo de Ventas (Farmacia)	3,800,000	3,850,000
Utilidad Bruta	**1,200,000**	**1,450,000**
Gastos Operativos	850,000	945,000
Utilidad Operativa	**350,000**	**505,000**
Gastos Financieros	50,000	55,000
Utilidad antes de Impuestos	**300,000**	**450,000**
Impuesto a la Renta	90,000	135,000
Utilidad Neta	**210,000**	**315,000**