

## Perfeccionamiento del Componente Ambiente de Control en la Empresa Municipal de Comercio / Improvement of the Control Environment Component in the Municipal Commerce Company

Orlando Figueredo Maldonado<sup>1</sup>, <https://orcid.org/0009-0002-8845-4885>, [orlandof@uho.edu.cu](mailto:orlandof@uho.edu.cu)

Leider Saraiba Núñez<sup>2</sup>, <https://orcid.org/0000-0002-9267-4082>, [lsaraiban@uho.edu.cu](mailto:lsaraiban@uho.edu.cu)

Leudi Orlando Vega De la Cruz<sup>3</sup>, <https://orcid.org/0000-0001-7758-2561>, [leovega@uho.edu.cu](mailto:leovega@uho.edu.cu)

<sup>1,2,3</sup> Universidad de Holguín

### Resumen

El artículo subraya la importancia del control interno para una gestión eficiente y sostenible, enfocándose en mejorar el Ambiente de Control en la Empresa Municipal de Comercio de Holguín mediante un estudio de caso e investigación-acción. Este control es un proceso integral que asegura el cumplimiento de objetivos operativos, la fiabilidad financiera y el apego a normas, mientras que el Ambiente de Control define la cultura organizacional con valores éticos, integridad y responsabilidad. Para su diagnóstico y mejora se aplicaron técnicas como revisión documental, entrevistas y cuestionarios, demostrando que su perfeccionamiento impacta positivamente el desempeño institucional y la prevención de riesgos. La investigación valida un modelo replicable para optimizar este ambiente en entidades similares y destaca la importancia de cerrar la brecha entre práctica laboral y formación. Se concluye que un Ambiente de Control robusto es clave para la eficacia y transparencia en la gestión pública empresarial.

**Palabras clave:** Control interno, Ambiente de control, Gestión administrativa, Empresa municipal, Perfeccionamiento.

### Abstract

The article highlights the importance of internal control for efficient and sustainable management, focusing on improving the Control Environment at the Municipal Trading Company of Holguín through a case study and action research. This control is an integral process that ensures the achievement of operational objectives, financial reliability, and compliance with regulations, while the Control Environment defines the organizational culture with ethical values, integrity, and responsibility. Techniques such as document review, interviews, and questionnaires were used for diagnosis and improvement, demonstrating that its enhancement positively impacts institutional performance and risk prevention. The research validates a replicable model to optimize this environment in similar entities and emphasizes the importance of closing the gap between work practice and training. It concludes that a robust Control Environment is key to effective and transparent public business management.

**Keywords:** Internal control, Control environment, administrative management, Municipal enterprise, Improvement.



## Introducción

En el dinámico entorno global, la búsqueda de la excelencia en la gestión administrativa es fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones. En este contexto, el control interno (CI) emerge como un elemento crucial, cuya importancia y alcance han evolucionado significativamente a lo largo del tiempo. Históricamente, el concepto de CI surgió con un enfoque en la protección de activos y la prevención de fraudes, encontrando un hito fundacional en la introducción de la partida doble en 1494 (O.C.H. Group, 2023). Con el advenimiento de la Revolución Industrial, los primeros controles rudimentarios sobre las operaciones de la maquinaria sentaron las bases para una gestión más estructurada (O.C.H. Group, 2023).

A partir de la década de 1980, como respuesta a los desfalcos corporativos en Estados Unidos, el CI se hizo público y se reconoció su papel más allá de lo meramente financiero, lo que llevó a la creación del marco COSO en 1985 (O.C.H. Group, 2023). Esta evolución conceptual culminó en la visión actual, donde el control interno es concebido como un proceso integral, interconectado con todas las operaciones y actividades de la entidad (Ayasta Valderrama, 2024). Su propósito principal es brindar una seguridad razonable en el logro de los objetivos operacionales, la fiabilidad de los reportes financieros y el cumplimiento de las normativas (Ayasta Valderrama, 2024).

### Figura 1

Se muestra una línea de tiempo que ilustra la evolución conceptual del control interno, desde su enfoque inicial en la contabilidad hasta su visión actual como un proceso integral.



Figura 1 Evolución conceptual del control interno

Dentro de esta estructura, el Ambiente de Control se reconoce como el cimiento sobre el cual descansan los demás componentes del sistema (evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión) (COSO, 2013; Worldsys, 2023). Este componente define la cultura organizacional y promueve valores éticos, la integridad y la claridad en la autoridad y la responsabilidad (Ayasta Valderrama, 2024). La solidez de este ambiente influye directamente en la conciencia y el comportamiento del personal para el logro de los objetivos institucionales (Ayasta Valderrama, 2024).

La literatura académica ha explorado ampliamente la importancia del control interno y su ambiente. Estudios sobre micro y pequeñas empresas del sector comercio en Perú han sugerido una influencia positiva de un sistema de CI adecuado en la gestión administrativa (Reyes Soles, 2021). En Ecuador, se ha identificado que la falta de un control interno apropiado está ligada a la necesidad de que el personal conozca y aplique la normativa (Sotomayor et al., 2020). De manera consistente, diversas investigaciones en el sector público y privado de América Latina han subrayado la unanimidad entre los autores sobre el rol esencial del ambiente de control como un apoyo indispensable para una administración eficiente (Castromán & Porto, 2005; Enríquez, 2012; Lucero & Valverde, 2012). Por ejemplo, se ha destacado que un comportamiento ético se fortalece con el establecimiento de sistemas de control interno adecuados, lo que permite la emisión de información confiable sobre la gestión sostenible de las empresas (Castromán & Porto, 2005). Investigaciones en el ámbito municipal en Perú también han enfatizado que el ambiente de control, incluyendo la integridad y la competencia profesional, son cruciales para la gestión administrativa (Gutiérrez Qquenta, 2017).

A pesar de que existe un consenso general sobre la importancia del control interno, se ha identificado una brecha en la literatura: la mayoría de los estudios se centran en caracterizar o evaluar la situación inicial de los sistemas de CI, o proponer su diseño e implementación. Sin embargo, la profundidad del análisis sobre cómo perfeccionar específicamente el componente ambiente de control sobre una base existente es un área menos desarrollada (Ayasta Valderrama, 2024). Las fuentes revisadas sugieren el uso de guías actualizadas y el diseño de procedimientos específicos para este propósito, lo que brinda una oportunidad para que la investigación se enfoque en estrategias y herramientas para mejorar un ambiente de control ya establecido (Ayasta Valderrama, 2024).

Partiendo de este contexto, la presente investigación tiene como propósito central abordar el perfeccionamiento del componente Ambiente de Control en la Empresa Municipal de Comercio de Holguín. El objetivo es asegurar una aplicación correcta y precisa que genere



un impacto positivo en el cumplimiento de los objetivos de la entidad (Ayasta Valderrama, 2024).

### **Materiales y Métodos**

El desarrollo de esta investigación se fundamenta en una combinación de enfoques metodológicos. Se optó por un diseño descriptivo y de caso, el cual permitió una inmersión profunda y un análisis exhaustivo del contexto particular de la Empresa Municipal de Comercio de Holguín. Este enfoque se complementó con un método de investigación acción, lo que facilitó la descripción de las dinámicas humanas dentro de la organización y la propuesta de acciones concretas para la mejora continua. El ámbito de estudio se concentró en la Dirección Adjunta de la entidad, y el análisis se realizó sin definir una población o muestra en sentido estadístico, ya que el objetivo era la descripción pormenorizada de un caso único.

Para la recolección de datos, se emplearon diversas técnicas e instrumentos:

**Revisión bibliográfica y documental:** Se analizaron tanto la literatura académica relevante como documentos internos de la empresa, además de la guía de autocontrol emitida por la Contraloría General de la República.

- ✓ **Entrevista y Cuestionario:** Se aplicaron estas técnicas para recopilar información cualitativa del personal y la gerencia. Los cuestionarios fueron adaptados de las cédulas de ponderación existentes para evaluar el ambiente de control.
- ✓ **Observación científica:** Se utilizó esta técnica para evaluar el estado actual de las operaciones y la dinámica del personal, permitiendo la identificación de problemas y deficiencias.
- ✓ **Guía de autocontrol:** Como instrumento central, se implementó una guía actualizada de la Contraloría General de la República, la cual fue ajustada y adaptada a las características específicas de la entidad para asegurar una aplicación efectiva del componente.

El proceso metodológico se llevó a cabo de manera secuencial y lógica, tal como se ilustra en el siguiente diagrama de flujo. Este procedimiento, que abarca desde la concepción del problema hasta la presentación de los resultados, fue fundamental para organizar las etapas de diagnóstico, análisis y propuesta de mejora (Hernández et al., 2010; Hernández et al., 2014).



**Figura 2.** Muestra un diagrama de flujo el cual detalla el proceso metodológico de la investigación de manera secuencial y lógica.



**Fuente.** Elaboración propia

Este proceso metodológico no solo permitió obtener un diagnóstico preciso, sino que también guió la propuesta de mejora para mitigar los riesgos identificados, lo cual es la base para la propuesta presentada en este informe (Ayasta Valderrama, 2024).

### **Procedimiento para la Evaluación del Ambiente de Control**

Para la evaluación del componente Ambiente de Control, se siguió un procedimiento estructurado que incluyó los siguientes pasos:

- **Planificación:** Se adaptó la Guía de Autocontrol de la Contraloría General de la República a las especificidades de la Empresa Municipal de Comercio. Esta adecuación se centró en eliminar aspectos no aplicables y en integrar los criterios de verificación con las funciones y responsabilidades del personal de la Dirección Adjunta; (Contraloría General de la República, 2021).
- **Ejecución:** Se aplicó la guía de manera sistemática en la dirección adjunta. Para ello, se revisó la documentación interna (reglamentos, manuales de procedimiento, informes de gestión) y se realizaron entrevistas y cuestionarios al personal clave para obtener información cualitativa sobre su percepción del ambiente de control.
- **Análisis de la información:** Los datos recolectados se analizaron cualitativa y cuantitativamente. Se emplearon tablas y gráficos para visualizar los indicadores clave del personal y se compararon los hallazgos con los principios del marco COSO y la normativa cubana (COSO, 2013).

- **Generación de la propuesta:** A partir del análisis, se identificaron las principales fortalezas, debilidades, factores de riesgo y se elaboró una propuesta de mejora que incluyó la formulación de un plan de acción concreto y la creación de una herramienta de apoyo para facilitar la implementación de la guía de autocontrol (Ayasta Valderrama, 2024).

**Resultados**

Los resultados de la investigación se presentan en tres apartados principales: la caracterización de la entidad, el diagnóstico detallado del ambiente de control y la propuesta de perfeccionamiento.

La Empresa Municipal de Comercio de Holguín se dedica a la prestación de servicios comerciales en su municipio. La plantilla total de la empresa consta de 52 trabajadores. La estructura organizativa es funcional, cubriendo áreas clave como contabilidad, recursos humanos, comercialización y almacén central. La distribución del personal por áreas y antigüedad, así como su nivel de escolaridad, es la siguiente:

**Tabla 1. Perfil del Personal de la Empresa Municipal de Comercio de Holguín**

Característica	Cantidad de trabajadores	Porcentaje
<b>Total de la plantilla</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>
<b>Distribución por áreas:</b>		
Dirección General	10	19.23%
Dirección Adjunta	4	7.69%
Contabilidad	7	13.46%
Recursos Humanos	5	9.62%
Comercialización	12	23.08%
Almacén Central	10	19.23%
Servicios Generales	4	7.69%
<b>Antigüedad en la entidad:</b>		
Menos de 5 años	13	25.00%
6 a 10 años	15	28.85%
11 a 15 años	12	23.08%
16 a 20 años	8	15.38%
Más de 20 años	4	7.69%



Característica	Cantidad de trabajadores	Porcentaje
<b>Nivel de escolaridad:</b>		
Universitario	18	34.62%
Nivel Medio Superior	34	65.38%

**Fuente.** Elaboración propia

Los datos de la tabla muestran una distribución equilibrada de la antigüedad del personal. El grupo más numeroso se encuentra en el rango de 6 a 10 años de servicio (15 trabajadores), seguido por el de 11 a 15 años. La presencia de 24 empleados con más de 10 años en la entidad constituye una fortaleza, ya que aporta estabilidad y conocimiento institucional. Por otro lado, la existencia de 13 empleados con menos de 5 años sugiere una renovación de la plantilla, lo cual puede aportar nuevas ideas y dinamismo. Esta combinación de experiencia y personal de reciente incorporación representa tanto una oportunidad de crecimiento como un desafío en la gestión del talento humano.

El nivel de escolaridad del personal revela que la mayoría, 65.38%, posee formación de Nivel Medio Superior, mientras que solo el 34.62% cuenta con un título universitario.

**Figura 3**

Se presenta un gráfico de sectores que ilustra la distribución del personal según su antigüedad en la empresa, facilitando la percepción visual de la experiencia en el capital humano.



**Fuente.** Elaboración propia

**Diagnóstico del Ambiente de Control**

El diagnóstico del ambiente de control permitió identificar tanto las fortalezas como las debilidades inherentes al sistema. Los hallazgos se resumen en la siguiente tabla:



**Tabla 2.** Fortalezas y Debilidades del Ambiente de Control

Fortalezas	Debilidades
Existencia de normas internas	Insuficiente capacitación al personal
Liderazgo comprometido	Débil comunicación interna
Experiencia del personal en áreas clave	Falta de actualización de procedimientos

**Fuente.** Elaboración propia

El análisis de estos hallazgos condujo a la identificación de factores negativos y riesgos que inciden directamente en el ambiente de control.

**Tabla 3.** Factores Negativos y Riesgos Identificados

Factores Negativos	Riesgos Identificados
Carencia de un sistema de comunicación efectivo	Desactualización de procedimientos
Escasa motivación y reconocimiento	Rotación de personal
Insuficiencia en la supervisión	Falta de capacitación
Falta de actualización de la documentación	

**Fuente.** Elaboración propia

La desactualización de procedimientos se identificó como un riesgo central, ya que incrementa la probabilidad de errores y el incumplimiento normativo. De igual forma, la rotación del personal afecta la continuidad del conocimiento institucional y dificulta la aplicación uniforme de los controles internos. La falta de capacitación, por su parte, es un riesgo crítico que impide que los empleados se mantengan al día con los procedimientos y normativas vigentes, afectando la eficiencia operativa.

### **Propuesta de Mejora**

A partir del diagnóstico, se propuso un plan de acción para minimizar los factores negativos y mitigar los riesgos detectados. La propuesta de perfeccionamiento se centró en la implementación y adaptación de la guía actualizada de autocontrol de la Contraloría General de la República a las características específicas de la empresa. Como parte de esta iniciativa, se desarrolló una herramienta de apoyo que facilita la aplicación de la guía, detallando la documentación necesaria y su ubicación, lo que resulta especialmente útil para personal con poca experiencia en control interno. Se formularon recomendaciones concretas para fortalecer la cultura organizacional, mejorar los esquemas de capacitación y actualizar los procedimientos internos, elementos esenciales para un ambiente de control sólido y sostenible.



## **Discusión de resultados**

Los hallazgos de este estudio se alinean con los principios del marco COSO, que establece el ambiente de control como la base sobre la cual se erigen los demás componentes del control interno: evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. La identificación de debilidades en la capacitación y la comunicación dentro de la entidad demuestra que las deficiencias en este componente fundacional socavan la efectividad de las actividades de control y la gestión de riesgos en su conjunto.

El Ambiente de Control es el primer principio del marco COSO y es considerado la base para todos los demás componentes (ASF, 2013). El compromiso por la integridad y los valores éticos, la supervisión independiente, la asignación de autoridad y la competencia profesional son principios clave que, al ser fortalecidos, mejoran la conciencia de control en el personal y reducen la probabilidad de fraude (Deloitte, 2013). Los hallazgos en la Empresa Municipal de Comercio de Holguín, con un liderazgo comprometido como fortaleza y una insuficiente capacitación como debilidad, reflejan la importancia de estos principios en la práctica.

## **Análisis de la Brecha entre Experiencia y Formación Técnica**

La composición del personal de la empresa revela una dualidad que influye directamente en el ambiente de control. Por un lado, la antigüedad del personal, con un 46% de los empleados con más de 10 años de servicio, representa una fortaleza significativa al aportar estabilidad, conocimiento tácito y experiencia en los procesos. Sin embargo, este capital humano experimentado contrasta con el bajo nivel de escolaridad universitaria, que apenas alcanza el 34.62% de la plantilla.

Esta disparidad sugiere una posible brecha entre la experiencia práctica y la capacitación formal o técnica, lo que podría explicar las debilidades identificadas en la aplicación de controles y la resistencia a la actualización de procedimientos. La confianza en el saber implícito, transmitido a lo largo de los años, puede dificultar la adopción de nuevas normativas y enfoques de gestión.

Esta situación se agrava con la alta rotación de personal, ya que los nuevos empleados carecen tanto de la experiencia institucional como del conocimiento formal para aplicar los controles de manera uniforme, lo que impide la consolidación de una cultura organizacional robusta.

## **Relevancia de los Riesgos Identificados**

La desactualización de procedimientos y la falta de capacitación son riesgos centrales que, al no ser mitigados, pueden generar incumplimientos normativos y afectar la eficiencia



operativa. En el contexto cubano, donde el control interno se basa en normativas específicas como la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, la desactualización de la documentación interna de una entidad con respecto a la normativa vigente es un riesgo significativo (Contraloría General de la República, 2011). La propuesta de mejora, centrada en la implementación de una guía de autocontrol adaptada, aborda directamente este problema al estandarizar los procesos críticos y facilitar la alineación de las prácticas internas con la normativa oficial.

### **Valoración de Expertos**

Si bien el presente estudio no incluyó una valoración formal de expertos, se reconoce la importancia de esta metodología para validar la relevancia, claridad, factibilidad e impacto de la propuesta de mejora (Codina, 2024; Pulido, 2018). Futuras etapas de investigación podrían incorporar esta técnica, utilizando, por ejemplo, una escala de Likert para medir la percepción de un panel de expertos sobre los criterios de la propuesta (García, 2019; Likert, 1932). La valoración de expertos proporcionaría un análisis cualitativo robusto, asegurando que las recomendaciones no solo sean teóricamente sólidas, sino también prácticas y replicables en otros contextos (Reyes et al., 2018; Sotomayor et al., 2020).

### **Implicaciones Prácticas y Teóricas**

Este estudio demuestra que la adaptación de guías genéricas (como la de la Contraloría General de la República) a contextos locales es viable y necesaria para optimizar el ambiente de control. La herramienta desarrollada no solo facilitó la aplicación de la Guía de Autocontrol, sino que también proporcionó un marco replicable para entidades comerciales con estructuras similares. Teóricamente, las conclusiones respaldan la noción de que el entorno de control no es fijo, sino que necesita un análisis constante y modificaciones según los diagnósticos particulares.

### **Conclusiones**

El ambiente de control es un componente esencial del sistema de control interno, ya que establece la base cultural y ética que sustenta la eficacia de todos los demás elementos. La investigación realizada en la Empresa Municipal de Comercio de Holguín reafirma la necesidad de un perfeccionamiento continuo de este componente, adaptándolo a las características específicas de la entidad para asegurar su correcta aplicación y mantener su relevancia en el tiempo.

Se concluye que el compromiso y el liderazgo ético de la alta dirección son determinantes para consolidar un ambiente de control sólido. De igual forma, la adaptación y adecuación de guías actualizadas, basadas en normativas oficiales, facilita la implementación práctica



de los procedimientos de control, lo que permite evaluaciones más precisas y veraces. En consecuencia, el perfeccionamiento del ambiente de control impacta positivamente en la gestión administrativa y en el uso eficiente de los recursos, lo que favorece el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la sostenibilidad de la empresa.

Con base en los hallazgos y conclusiones de este estudio, se formulan las siguientes recomendaciones:

- ✓ **Para la Empresa Municipal de Comercio:** Se recomienda la implementación inmediata del plan de acción propuesto para mitigar los riesgos de falta de capacitación, débil comunicación y desactualización de procedimientos. La gerencia debe institucionalizar un esquema de entrenamiento y orientación continua para cerrar la brecha entre la experiencia del personal y su formación técnica, asegurando que tanto los empleados veteranos como los nuevos adquieran y apliquen los conocimientos necesarios para una gestión eficiente.
- ✓ **Para futuras investigaciones:** Se sugiere realizar estudios de seguimiento longitudinales para medir el impacto a largo plazo de las mejoras implementadas. Asimismo, se propone explorar la integración de tecnologías digitales en la gestión de riesgos y el control interno, incluyendo la ciberseguridad, un área poco explorada en el contexto de las entidades cubanas, a pesar de su creciente relevancia en los enfoques modernos como la última actualización del marco COSO.

### Referencias Bibliográficas

- ASF. (2013). *Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público*.
- Ayasta Valderrama, Y. P. Y. (2024). Caracterización del control interno de las micro y pequeñas empresas del sector comercio. *Revista Científica DCIE*. DOI pendiente.
- Carrión, P. A. S., Señalín Morales, L. O., Vega Jaramillo, F. Y., & Herrera Peña, J. N. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista Espacios*, 39(3), 30–47.
- Castromán Diz, J. L., & Porto Serantes, N. (2005). Responsabilidad social y control interno. En *IX Congreso Internacional de Custos*, Florianópolis, SC, Brasil.
- Codina, L. (2024). Revisión por pares (peer review) de artículos académicos. Lluís Codina. <https://www.lluiscodina.com/peer-review-articulos/>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Control interno — Marco integrado*. COSO.
- Contraloría General de la República de Cuba. (2021, 30 de abril). *Procedimiento para la gestión de la Guía de Autocontrol de la Contraloría General de la República en las organizaciones cubanas*.
- Deloitte. (2013). *COSO 2013 - Marco Integrado de Control Interno*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>



- Enríquez, R. (2012). *El control en la organización*. Espacio Web Administración Moderna.
- Gutiérrez Qqunta, R. (2017). *Evaluación del ambiente de control en la municipalidad distrital de Maras*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw Hill Education.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
- Lucero, A., & Valverde, J. (2012). Análisis y Gestión de Riesgos de los Sistemas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, utilizando la metodología Magerit. Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
- O.C.H. Group. (2023, 5 de diciembre). ¿Cómo ha evolucionado el control interno?
- Pulido, M. (2018). La revisión de artículos científicos: Guía para revisores. *Revista Española de Salud Pública*, 92, 1–11.
- Reyes, M., et al. (2018). La influencia de la adopción de tecnologías de información y comunicación en el proceso de ventas de las empresas de servicios de transporte. *Revista de la Facultad de Negocios*, 3(1), 45–60.
- Reyes Soles, M. L. (2021). Influencia del control interno en micro y pequeñas empresas del sector comercio en Perú.
- Sotomayor, A., Criollo, K., & Gutiérrez, N. (2020). Control interno como herramienta eficiente para la gestión financiera y contable de las empresas camaroneras. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 194–205.

#### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses en relación con el artículo presentado

#### **Como citar este artículo:**

Figueredo Maldonado, O., Núñez, L. S., & Vega De la Cruz, L. O. (2025). Perfeccionamiento del componente ambiente de control en la Empresa Municipal de Comercio. *Revista Ciencias Holguín*, 31(3), 244–256.

**Fecha de envío:** 9 de agosto de 2025

**Aprobado para publicar:** 9 de septiembre de 2025

