

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

Maestría en Contabilidad y Auditoria con Mención en Gestión Tributaria

USO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD

INFORME DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

Magister en Contabilidad y Auditoría Mención en Gestión Tributaria

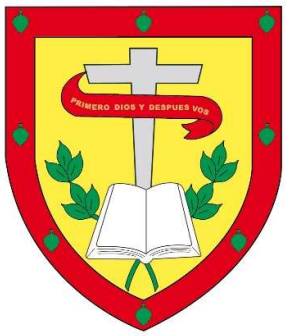
AUTOR: GRACE MARGARITA MOLINA MURILLO

DIRECTOR: ING. RENÁN TEODORO RODRÍGUEZ PILLAGA, MAG.

CUENCA - ECUADOR

2026

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE POSGRADOS

Maestría en Contabilidad y Auditoría con Mención en Gestión Tributaria

USO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD

INFORME DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE Magister en Contabilidad y Auditoría Mención en Gestión Tributaria

AUTOR: GRACE MARGARITA MOLINA

DIRECTOR: ING. RENÁN TEODORO RODRÍGUEZ PILLAGA, MAG.

MANTA - ECUADOR

2026

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

Certificado del Asesor

Se certifica que:

El informe de investigación "Uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión y su relación con la productividad", de autoría del Sr./a Grace Margarita Molina Murillo, con número de identidad 1305418426, con nacionalidad ecuatoriana, previo a la obtención del Título de Cuarto Nivel o Posgrado correspondiente a Magister en Contabilidad y Auditoría, Mención en Gestión Tributaria, cumple con la caracterización y estructura (parte protocolaria y parte expositiva) y se sujeta a la normativa pertinente exigida por el Consejo de Educación Superior, CES y la Universidad Católica de Cuenca, en consecuencia se autoriza su presentación para los trámites pertinentes.

Santa Ana de los Ríos de Cuenca

Octubre 2026

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
RENAN TEODORO RODRIGUEZ PILLAGA

Asesor Científico

Ing. Renán Teodoro Rodríguez Pillaga, Mag

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
JUAN DIEGO OCHOA CRESPO

Asesor Metodológico

PhD. Juan Diego Ochoa Crespo

Declaratoria de Autoría y Responsabilidad

Grace Margarita Molina Murillo portadora de la cédula de ciudadanía N.º **1305418426** Declaro ser la autora del trabajo de investigación: "**Uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión y su relación con la productividad**", sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Cuenca, 4 de Octubre de 2026



F: ……

Grace Margarita Molina Murillo

C.I. 1305418426

Agradecimiento

Deseo manifestar mi más profundo agradecimiento a cada una de las personas que, con su apoyo incondicional, aportaron su grano de arena para hacer realidad esta investigación. En primer lugar, a Dios, por ser mi guía constante, la luz en mis decisiones y la fuente inagotable de fortaleza que bendijo mi camino con salud y perseverancia. A mis profesores y, de manera muy especial, a mi tutor, les agradezco infinitamente por compartir su sabiduría con generosidad; su orientación rigurosa, paciencia y valiosos consejos no solo encaminaron este proyecto, sino que enriquecieron profundamente mi formación profesional. Finalmente, a mis compañeros y amigos, gracias por el trabajo en equipo y la solidaridad compartida en cada desvelo; sus palabras de aliento y risas convirtieron este arduo proceso en un camino mucho más ligero y en un recuerdo inolvidable.

Dedicatoria

A mi Madre: Por ser el origen de todo lo que soy y el reflejo de la fortaleza. Gracias por cada oración en silencio, por tus sacrificios invisibles, tu compañía en mis noches de estudios y por abrazar mis sueños como si fueran tuyos. Este logro es la cosecha de la semilla que sembraste en mí con tanto amor; no existe triunfo en mi vida que no lleve la huella inconfundible de tu ejemplo. A mi amado padre que desde el cielo me acompaña en cada día.

A mi Esposo: Mi compañero de vida, mi refugio y mi apoyo inquebrantable. Gracias por caminar a mi lado, sostener mi mano en las noches de desvelo y darme la paz que necesitaba en los momentos de duda. La certeza de tu amor, tu comprensión diaria y tu fe inquebrantable en mis capacidades se convirtieron en el pilar con el que construí este logro.

A mis Hijas: Mi razón de ser y el motor que mueve mi universo. Cada página de este trabajo lleva impreso el amor infinito que les tengo y el deseo de demostrarles que no hay meta inalcanzable cuando se lucha con el corazón. Gracias por su paciencia; espero que este título sea un recordatorio de que las mujeres somos capaces de conquistar todo lo que nos propongamos.

"A ustedes, por dar sentido a cada esfuerzo, por ser mi mayor orgullo y el único hogar que necesito en esta vida."

Resumen ejecutivo

La relación entre el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión y la productividad organizacional en la industria de harina de pescado de la provincia de Manabí se analizó en el presente estudio. El mismo fue cuantitativo, correlacional y no experimental de corte transversal. La población estuvo integrada por 13 empresas del sector registradas en el Servicio de Rentas Internas, a los auditores de cada empresa se les aplicó un cuestionario estructurado. La información se procesó en el software RStudio utilizando técnicas de estadística descriptiva e inferencial. El análisis, realizado con el coeficiente de correlación Rho de Spearman, determinó una percepción favorable sobre el uso de indicadores de desempeño en la auditoría. Sin embargo, pese a que la relación entre las variables de estudio fue positiva, no alcanzó significancia estadística, lo que permitió inferir que la productividad está influenciada por distintos factores, además del empleo de los indicadores de desempeño. A partir de la evidencia obtenida se formuló una propuesta basada en cinco estrategias orientadas a fortalecer la planificación, la medición y el seguimiento, la evaluación y retroalimentación, la toma de decisiones y el mejoramiento continuo en las organizaciones.

Palabras clave: auditoría, gestión, información, productividad, estrategia.

Abstract

This study analyzed the relationship between the use of performance indicators in management audits and organizational productivity in the fishmeal industry in the province of Manabí. The study employed a quantitative approach, with a correlational scope and a non-experimental cross-sectional design. The population consisted of 13 companies in the sector registered with the Internal Revenue Service; the auditors at each company were administered a structured questionnaire. The data were processed using RStudio software, employing descriptive and inferential statistical techniques. The analysis, conducted using Spearman's Rho correlation coefficient, revealed a favorable perception regarding the use of performance indicators in auditing. However, although the relationship between the study variables was positive, it did not reach statistical significance, suggesting that productivity is influenced by various factors in addition to the use of performance indicators. Based on the evidence obtained, a proposal was formulated based on five targeted strategies aimed at strengthening planning, measurement and monitoring, evaluation and feedback, evidence-based decision-making, and continuous improvement within organizations.

Keywords: auditing, management, information, productivity, strategy.

Índice de contenido

Certificado del Asesor ..... **ii**

Declaratoria de Autoría y Responsabilidad ..... **iii**

Agradecimiento ..... **iv**

Dedicatoria ..... **v**

Resumen ejecutivo ..... **vi**

Abstract ..... **vii**

Índice de Figuras ..... **xi**

Índice de Tablas ..... **xii**

Capítulo I: Introducción **1**

Antecedentes y contextualización 1

Planteamiento del problema 3

Formulación del problema 5

Justificación 5

Objetivos 6

Hipótesis o preguntas directrices 7

Capítulo II. Marco teórico **9**

Antecedentes de la investigación 9

Bases teóricas 12

Teoría de la gestión del desempeño 12

Teoría del control de gestión 14

Enfoque de la auditoría de gestión basado en las 3E 17

Teoría de la productividad 19

Marco conceptual 21

Indicadores de desempeño en la auditoría de gestión: fundamentos conceptuales 21

Productividad organizacional en la industria de harina de pescado 27

Marco legal 29

Capítulo III. Marco metodológico **32**

Enfoque y tipo de investigación 32

Diseño de la investigación 32

Población y muestra 33

Técnicas e instrumentos 34

Validez y confiabilidad 35

Procedimiento 36

Consideraciones éticas 36

Método de análisis de datos 37

Capítulo IV. Resultados y discusión **38**

Uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión 38

Productividad organizacional 40

Análisis gráfico de la distribución de los constructos 42

Indicadores de desempeño 42

Constructo productividad organizacional 43

Análisis de Normalidad 44

Análisis de correlación entre el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión y la productividad organizacional 45

Análisis de comprobación de hipótesis 49

Capítulo V. Conclusiones, recomendaciones y propuesta **52**

Conclusiones 52

Recomendaciones 53

Propuesta 54

Estrategias para fortalecer el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión orientadas al mejoramiento de la productividad organizacional en la industria de harina de pescado de la provincia de Manabí 54

Referencias bibliográficas **57**

Anexos **63**

Índice de Figuras

Figura 1 Integración de los indicadores de desempeño en la auditoría de gestión.... 24

Figura 2 Histograma de frecuencias para el constructo indicadores de desempeño.. 43

Figura 3 Histograma de frecuencias para el constructo productividad organizacional 44

Figura 4 Diagrama de dispersión entre el uso de indicadores de desempeño y la productividad organizacional..... 46

Figura 5 Correlograma de las dimensiones de la auditoría de gestión 49

Índice de Tablas

Tabla 1 Estructura jerárquica del sistema de indicadores de desempeño.....25

Tabla 2 Proceso de ponderación de indicadores 25

Tabla 3 Estadísticos descriptivos de la dimensión planificación de indicadores 39

Tabla 4 Estadísticos descriptivos de la dimensión medición y seguimiento del desempeño.....39

Tabla 5 Estadísticos descriptivos de la dimensión evaluación y retroalimentación...40

Tabla 6 Estadísticos descriptivos de la dimensión uso de información para la toma de decisiones.....40

Tabla 7.....41

Tabla 8.....41

Tabla 9.....42

Tabla 10 Estadísticos descriptivos de la dimensión mejora continua 42

Tabla 11 Evaluación de la normalidad de las variables mediante la prueba de Shapiro–Wilk 45

Tabla 12 Correlación de Spearman entre el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión y la productividad organizacional 46

Tabla 13 Matriz de correlación de Spearman entre las variables y dimensiones del estudio.....47

Tabla 14 Matriz de niveles de significancia (p-valores) de las correlaciones de Spearman entre las variables y dimensiones del estudio 48

Tabla 15 Resultados de la comprobación de las hipótesis - correlación de Spearman 50

Tabla 16 Estrategias para fortalecer el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión.....54

Capítulo I: Introducción

Antecedentes y contextualización

Durante las últimas décadas, la auditoría de gestión ha transitado desde una práctica orientada al examen del cumplimiento de disposiciones y procedimientos hacia un modelo de evaluación con alcance estratégico. Este enfoque incluye la evaluación del desempeño de los procesos, la consecución de los objetivos y el valor generado por la organización. Esta evolución está vinculada con la maduración del *Performance Management Systems* (sistemas de gestión del desempeño), entendidos como aquellos que integran la planeación, el control, la medición y la evaluación a través de indicadores técnicos. Estos sistemas permitem evaluar objetivamente, bajo criterios de auditoría, la eficiencia, eficacia, economía y la calidad de los procesos organizacionales (Ferreira & Otley, 2009; Franco et al., 2012).

Ferreira y Otley (2009) plantean que el análisis de los sistemas de gestión del desempeño requiere de un enfoque integrador, en el cual los sistemas de control, los objetivos estratégicos, los indicadores utilizados y los procesos de retroalimentación sean considerados como parte de un único sistema interdependiente. A partir de este enfoque, la información generada se torna útil para apoyar la toma de decisiones y evaluar el nivel de desempeño organizacional (Ccallo & Condori, 2025). En este punto, los indicadores clave de desempeño (*Key Performance Indicators* o KPI) se consolidan como herramientas de control de gestión, ya que proporcionan evidencia objetiva sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales, el aprovechamiento de los recursos y los niveles de eficiencia logrados por la organización.

En el ámbito económico, la productividad representa una variable clave para el rendimiento competitivo de las organizaciones. En Ecuador, Arboleda et al. (2022) establecen una relación

entre el crecimiento en el nivel de productividad y el aumento de las utilidades empresariales, vinculado a una mayor capacidad para sostener ventajas competitivas y mantener un desempeño organizacional a lo largo del tiempo. A partir de este escenario, la medición sistemática del nivel de desempeño orienta una administración más eficiente de los recursos, fomenta la evaluación de los procesos y sirve de apoyo a las decisiones orientadas a mejorar el rendimiento organizacional.

En las economías de América Latina y el Caribe la actividad pesquera constituye un componente clave por la generación de aportes a la producción, al intercambio comercial con los mercados internacionales y a la generación de empleo (Amar & García, 2019). De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2024); (Legña, 2025). La pesca y la acuicultura produjeron más de 3,2 millones de empleos en la región y generaron un superávit comercial de más de 21 mil millones de dólares a través del intercambio internacional de productos de origen marino (FAO, 2026). En este contexto, Ecuador se convierte en uno de los principales países exportadores en el escenario internacional pesquero, con ventas al exterior de aproximadamente 9,2 mil millones de dólares y una producción estimada de cerca de 0,8 millones de toneladas. Estas cifras sitúan a la actividad pesquera como una de las industrias clave del tejido productivo y del comercio exterior ecuatoriano (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2026).

En la cadena de valor del sector pesquero, la producción de harina de pescado constituye una industria estratégica, al abastecer de insumos a las actividades de acuicultura, avicultura y ganadería. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], (2026), gran parte de las exportaciones pesqueras de América Latina y el Caribe corresponde a la producción de anchoveta en Perú y Chile, destinada en gran parte, a la elaboración de harina y aceite de pescado, productos con alta demanda en los mercados

internacionales. En Ecuador, el aumento en el nivel de exportación de productos acuáticos ha favorecido el crecimiento en el sector de procesamiento, compuesto por diferentes plantas dedicadas a la elaboración de productos congelados, conservas, aceite y harina de pescado, consolidando así el valor del sector en el aparato productivo nacional.

Sin embargo, el desarrollo de esta actividad viene condicionado por diversos factores vinculados al cambio climático, la disponibilidad de materia prima, la normativa ambiental y comercial, así como los estándares requeridos en los mercados internacionales. Ante este escenario, las empresas del sector precisan consolidar los sistemas de gestión y de auditoría, incorporando el uso de indicadores de desempeño, que sustenten la evaluación del rendimiento operativo, el control en el uso de los recursos, la valuación de los resultados obtenidos y el desarrollo de mayores niveles de productividad, con el fin de mantener su posición competitiva en un entorno de elevada exigencia (Parrot, 2021).

Planteamiento del problema

La provincia de Manabí, ubicada en la región centro-occidental del litoral ecuatoriano, cuenta con una amplia franja litoral sobre el océano Pacífico, condición que la consolida como uno de los principales territorios donde se desarrolla la actividad pesquera del país. La disponibilidad de recursos hidrobiológicos y su ubicación geográfica, así como su trayectoria histórica vinculada con la actividad pesquera, han favorecido el desarrollo de una infraestructura industrial dedicada al procesamiento de productos pesqueros, formando un núcleo de alta relevancia para la producción y transformación de recursos marinos (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023).

En este contexto, la industria de harina de pescado establecida en la provincia de Manabí desempeña un rol fundamental en la economía regional, generando empleo, abasteciendo a las

actividades de la acuicultura, avicultura y ganadería, y contribuyendo a la recaudación fiscal con ingresos derivados de las exportaciones (FAO, 2026). Pese a su relevancia, el sector enfrenta desafíos vinculados con el rendimiento de los procesos productivos, el abastecimiento de materia prima y el cumplimiento de la normativa ambiental.

La situación expuesta, demanda consolidar sistemas de auditoría y gestión, a través de la incorporación de indicadores de desempeño y criterios de evaluación tendientes al control de los procesos, el seguimiento de los resultados obtenidos, el incremento de la productividad y competitividad de las organizaciones (Murillo, 2025; Vázquez Cid De León et al., 2023).

En el ámbito académico la literatura científica vinculada con la auditoría de gestion, los sistemas de control y el desempeño organizacional, ha experimentado en estos últimos años un crecimiento importante. A pesar de esto, las investigaciones que abordan la relación entre la utilización de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión y el nivel de productividad de la industria procesadora de pescado en el Ecuador, continúan siendo escasos.

La mayor parte de los estudios publicados ha concentrado su atención en empresas manufactureras, instituciones públicas o sistemas de gestión de la calidad, dejando en un plano secundario las particularidades de la industria pesquera. Este sector presenta características propias, debido a que su productividad y capacidad competitiva dependen de la interacción entre factores operativos, ambientales, tecnológicos y comerciales. La ausencia de evidencia empírica en este campo justifica el desarrollo de investigaciones orientadas a examinar la asociación entre los indicadores de desempeño aplicados durante la auditoría de gestión y la productividad organizacional de una actividad con alta incidencia en la economía nacional (Salazar et al., 2024).

Formulación del problema

En este contexto, la ausencia de estudios que analicen dicha relación conduce a la formulación del siguiente problema de investigación: ¿cómo se relaciona el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión con la productividad organizacional en la industria de harina de pescado en la provincia de Manabí?

Justificación

La investigación adquiere relevancia desde el plano científico al abordar una temática con escaso desarrollo en la literatura especializada sobre auditoría de gestión aplicada a la industria de harina de pescado en Ecuador. El estudio incorpora evidencia empírica acerca de la relación entre el uso de indicadores de desempeño durante la auditoría de gestión y la productividad organizacional, aspecto que amplía la base de conocimientos disponible y enriquece la discusión teórica sobre los sistemas de evaluación del desempeño en sectores productivos de carácter estratégico (Rivas, 2026).

Desde el ámbito aplicado, los resultados constituirán un insumo para los directivos, auditores y responsables de la gestión de las empresas procesadoras de harina de pescado de la provincia de Manabí. La información obtenida facilitará el diagnóstico del grado de incorporación de indicadores de desempeño en los procesos de auditoría de gestión y su asociación con la productividad organizacional. A partir de este diagnóstico será factible identificar áreas susceptibles de intervención, mejorar el uso de recursos en términos de eficiencia, eficacia y economía y perfeccionar el control de gestión (Velastegui, 2014).

En el aspecto metodológico, la investigación incluye un modelo de análisis articulado con base en dimensiones, indicadores e instrumentos de recolección de información basados en la literatura científica, y adaptados a las características del sector pesquero en el Ecuador. El proceso

de validación del instrumento amplía las opciones metodológicas en futuros estudios de auditoría de gestión, así como favorece análisis comparativos en actividades productivas con similitudes en sus características.

En lo que respecta al ámbito económico, el estudio es favorable, puesto que la industria de harina de pescado genera recursos económicos, empleo y divisas a través de las exportaciones en pro de la provincia de Manabí, Además esta industria provee insumos a los sectores acuícola, avícola y pecuario. En razón de estos beneficios, es importante el uso de indicadores de desempeño al momento de ejecutar una auditoría de gestión, ya que estos proporcionan criterios técnicos para evaluar el aprovechamiento de los recursos, controlar el rendimiento de los procesos y apoyar las decisiones de gestión tendientes al incremento en la productividad y al desarrollo de la capacidad competitiva en un entorno complejo y de altos riesgos de mercado.

Desde la perspectiva social y ambiental, la investigación aporta elementos para favorecer el seguimiento de los procesos, evaluar el cumplimiento de las normativas ambientales y el uso racional de los recursos y consolidar prácticas de gestión acordes con los principios del desarrollo sostenible en una actividad de alta incidencia para la economía de la provincia de Manabí (Araya, 2017).

Objetivos

Objetivo general

Analizar la relación entre el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión y la productividad organizacional en la industria de harina de pescado de la provincia de Manabí.

Objetivos específicos

- Caracterizar el uso de indicadores de desempeño en los procesos de auditoría de gestión y el nivel de productividad organizacional de la industria de harina de pescado de la provincia de Manabí.
- Determinar la relación entre el uso de los indicadores de desempeño en los procesos de auditoría de gestión y el nivel de productividad organizacional de la industria de harina de pescado de la provincia de Manabí.
- Proponer estrategias para fortalecer el uso de indicadores de desempeño en los procesos de auditoría de gestión con base en los resultados obtenidos, orientados al mejoramiento de la productividad organizacional de la industria de harina de pescado de la provincia de Manabí.

Hipótesis o preguntas directrices

Hipótesis general

H_1: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión y la productividad organizacional en la industria de harina de pescado de la provincia de Manabí.

H_0: No existe una relación estadísticamente significativa entre el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión y la productividad organizacional en la industria de harina de pescado de la provincia de Manabí.

Hipótesis específicas

$H_{1.1}$: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la planificación de indicadores y la productividad organizacional en la industria de harina de pescado de la provincia de Manabí.

$H_{1.2}$: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la medición y seguimiento del desempeño y la productividad organizacional en la industria de harina de pescado de la provincia de Manabí.

$H_{1.3}$: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la evaluación y retroalimentación y la productividad organizacional en la industria de harina de pescado de la provincia de Manabí.

$H_{1.4}$: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el uso de la información para la toma de decisiones y la productividad organizacional en la industria de harina de pescado de la provincia de Manabí.

Capítulo II. Marco teórico

Antecedentes de la investigación

Durante las últimas décadas, la auditoría de gestión ha extendido su campo de actuación como respuesta a las transformaciones del entorno organizacional y a las mayores exigencias relacionadas con la competitividad, la transparencia y la creación de valor. Conforme a esta perspectiva, su finalidad va más allá de la comprobación del cumplimiento de disposiciones normativas y procedimientos administrativos, pues incluye evaluar el uso de recursos, la consecución de objetivos y el rendimiento de los procesos organizacionales, a partir de criterios de economía, eficiencia y eficacia como fundamento del control de gestión (Torres, 2022; Musa, 2024).

La implementación de esta clase de evaluación demanda de evidencia suficiente y apropiada obtenida en el proceso de auditoría, que sustente el juicio profesional y las conclusiones que formula el auditor (Barrios, 2011). A tal efecto, los indicadores de desempeño representan un elemento técnico de gran importancia debido a que proporcionan información objetiva para valorar el comportamiento de los procesos, verificar el nivel de logro de las metas organizacionales y analizar la consistencia entre las decisiones adoptadas y los resultados conseguidos. Su aporte trasciende su rol meramente cuantitativo de referencia, pues se insertan en el sistema de control de gestión al convertir los datos del manejo operativo en información utilizable para la evaluación del nivel de desempeño.

Conforme a este punto de vista, existe una relación funcional y complementaria entre la auditoría de gestión y los indicadores de desempeño (Cuvi & Carrazco, 2026). La primera establece los criterios, los procedimientos y las técnicas dedicados al examen de la gestión organizacional, mientras que los últimos proporcionan la evidencia objetiva que soporta la

valoración del nivel de desempeño, la elaboración de los hallazgos, la emisión de las conclusiones y el planteamiento de las recomendaciones tendientes al perfeccionamiento de los procesos organizacionales.

Los hallazgos de Musa (2024) obtenidos en un estudio realizado en Indonesia, respaldan esta perspectiva. El autor afirma que la auditoría de gestión constituye un mecanismo tendiente al perfeccionamiento de los procesos organizacionales, debido a que permite identificar deficiencias en la gestión, examinar el nivel de logro de los objetivos institucionales y formular acciones concordadas para el incremento en la eficacia y en la eficiencia. En este orden de ideas, los indicadores de desempeño ocupan un lugar trascendental como fuente de evidencia objetiva para soportar la valoración de los resultados obtenidos y apoyar las decisiones propiciadas por la gestión.

Esta postura encuentra sustento empírico en el estudio de Kusumah et al. (2026) en su investigación realizada en establecimientos de salud, los autores analizaron el vínculo entre la auditoría de gestión y el comportamiento desempeño del personal. Los hallazgos encontraron una asociación positiva entre la ejecución de la auditoría de gestión, el control de los procesos, el nivel de responsabilidad alcanzado por los colaboradores y el nivel desempeño. La evidencia destaca el valor de la auditoría de gestión como mecanismo de evaluación basado en criterios técnicos y en información objetiva para el seguimiento de la gestión institucional.

El valor de las métricas de desempeño también ha sido documentado en la literatura especializada sobre gestión del desempeño. Hendri (2025), a partir de una revisión sistemática de investigaciones indexadas en *Scopus*, examinó la evolución de este campo de estudio. El autor identifica una transición desde modelos que se basan en el análisis de los resultados financieros hacia enfoques que incorporan dimensiones vinculadas con la innovación, el liderazgo, el

desempeño organizacional, la transformación digital y la sostenibilidad. Esta evolución pone de manifiesto que la evaluación del desempeño exige sistemas de medición capaces de integrar múltiples dimensiones de la gestión organizacional, ofreciendo una visión holística sobre la toma de decisiones y el control de gestión (Ribera, 2020).

La digitalización ha transformado los medios utilizados para obtener, procesar y analizar los indicadores de desempeño en las organizaciones. En un estudio llevado a cabo en Alemania, Smith y Hovanski (2024) examinaron la utilización de tecnologías digitales en la gestión de desempeño y encontraron que este enfoque permite un análisis más profundo del comportamiento de los procesos productivos en contraste de los modelos tradicionales. La articulación del Internet Industrial de las Cosas (*Industrial Internet of Things, IIoT*) y de plataformas digitales, dio paso a que en tiempo real se pueda acceder a grandes volúmenes de información, fomentó la identificación de pérdidas en el proceso productivo y apoyó acciones tendientes al aumento de la productividad.

En Australia, Phan y Baird (2026) ampliaron esta base investigativa al analizar la incidencia de la analítica de macrodatos en los sistemas de medición del desempeño. Los resultados obtenidos muestran que el procesamiento de grandes volúmenes de datos eleva la calidad de los indicadores empleados por las organizaciones y proporciona una base más sólida para sustentar las decisiones gerenciales. Los autores también establecen que el aprovechamiento de estas tecnologías depende del compromiso de la alta dirección y de una cultura organizacional orientada al uso sistemático de la información como soporte del control de gestión y de la evaluación del desempeño (Aguilera, 2016).

La aplicación de indicadores de desempeño en entornos industriales puede apreciarse en la investigación desarrollada por Puchoc et al. (2025) en una planta procesadora de harina de pescado

ubicada en Perú. En dicho estudio se emplearon métricas relacionadas con la eficiencia de los equipos, el tiempo medio entre fallas y reparación para valorar un modelo de mejora sustentado en la integración de herramientas de calidad y mantenimiento. Los resultados obtenidos registraron incrementos en el rendimiento de la producción, una mayor confiabilidad de los procesos y una disponibilidad superior de los equipos. Estos hallazgos evidencian que los indicadores de desempeño representan una fuente de evidencia objetiva que permiten cuantificar los impactos generados por las acciones de perfeccionamiento y apoyar las evaluaciones llevadas a cabo en el contexto de la auditoría de gestión de organizaciones industriales.

En el ámbito ecuatoriano, Rueda et al. (2025) ofrecen una evidencia complementaria al analizar como impacta la certificación ISO 9001 en la productividad de empresas manufactureras. Los autores encontraron cambios favorables en diferentes indicadores de desempeño. De igual manera, afirman que estos resultados están determinados por el compromiso de los directivos, la implementación de procesos adecuados y el seguimiento permanente de la gestión. Con todo, los antecedentes examinados respaldan una aproximación convergente: la auditoría de gestión y la medición de desempeño constituyen componentes enlazados de un mismo sistema de valoración. Analizar ambos elementos de manera aislada, limita el enfoque sobre el vínculo con la productividad y el desempeño organizacional.

Bases teóricas

Teoría de la gestión del desempeño

La Teoría de la gestión del desempeño permite explicar como las organizaciones planifican, controlan y evalúan sus actividades para alcanzar las metas estratégicas y sostener procesos de perfeccionamiento. En este orden de ideas, la medición del nivel de desempeño deja de restricción al seguimiento de los resultados financieros y está inserto en conjunto con la planificación

estratégica, la ejecución de acciones, la evaluación periódica de resultados y la retroalimentación tendiente al ajuste de la gestión organizacional.

Uno de los desarrollos teóricos de mayor incidencia en el campo fue propuesto por Ferreira y Otley (2009), quienes formulan un marco conceptual tendiente al diseño y aplicación de los sistemas de gestión del desempeño. Según los autores, estos sistemas deben ser abordados como una estructura articulada en la que se enlazan la definición de los objetivos estratégicos, la identificación de factores críticos de éxito, la elección de indicadores de desempeño, la fijación de metas, los criterios de evaluación y los proceso de retroalimentación, para orientar el control de gestión y apoyar la valoración del nivel de desempeño organizacional.

Franco et al. (2012) ampliaron este planteamiento con base en la revisión de investigaciones sobre sistemas de gestión del desempeño. Los autores afirman que el alcance de estos sistemas no se circunscribe a la medición de resultados, sino que extiende sus efectos hacia la ejecución de la estrategia, la comunicación de los objetivos institucionales, la orientación del comportamiento organisacional y el aprendizaje derivado de la experiencia acumulada. Al igual, señalan que la información obtenida a partir de indicadores de desempeño proporción evidencia para valorizar el logro de los objetivos, examinar el comportamiento organizacional y apoyar decisiones tendientes al perfeccionamiento de la gestión y al crecimiento del nivel de rendimiento organizacional.

Si bien los planteamientos de Ferreira y Otley (2009) y Franco et al. (2012) fueron formulados desde la teoría de los sistemas de gestión del desempeño, y no desde la auditoría de gestión, sus aportes ofrecen una base conceptual de gran utilidad para interpretar la función de los indicadores de desempeño durante el proceso de auditoría. Desde este enfoque, la auditoría de gestión requiere evidencia de auditoría suficiente y apropiada para examinar las operaciones bajo

criterios de economía, eficiencia y eficacia. En ese contexto, los indicadores de desempeño suministran información objetiva para valorar el nivel de consecución de los objetivos previamente establecidos en las organizaciones, detectar desviaciones relacionadas con los criterios de evaluación y sustentar los hallazgos formulados junto con las recomendaciones emitidas para mejorar la gestión.

Teoría del control de gestión

La teoría del control de gestión ha experimentado una evolución que parte de una concepción orientada al control de los recursos y avanza hacia un modelo integrado enfocado en la ejecución de la estrategia y la evaluación del desempeño organizacional. Los pilares conceptuales se definieron por Anthony (1965) al vincular el concepto de control como una función que vincula la consecución de los objetivos institucionales y el uso eficiente de los recursos. Seguidamente, al realizar un mecanismo de control, Simons (1995) incluyó otros elementos relacionados con el aprendizaje organizacional y la adaptación a los cambios ambientales. Más recientemente, Ferreira y Otley (2009) proveyeron un marco de análisis para los sistemas de control de gestión y, finalmente, Merchant y Stede (2017) ampliaron aún más este análisis incorporando también el control de resultados, de las operaciones, del talento humano y de la cultura organizacional como elementos que conforman e integran el sistema de gestión.

El control de gestión es definido por Rosillón (2021) desde tres principios: como función administrativa, como proceso y como sistema. Cada uno de ellos cuenta con una serie de características propias; sin embargo, todos tienen en común que realizan un análisis cuya finalidad es ubicar las diferencias entre los resultados alcanzados, los objetivos establecidos, identificar desviaciones y definir acciones que apunten al logro de la estrategia organizacional. El autor incluye como complementos de apoyo, la contabilidad de gestión y el cuadro de mando integral,

ya que aportan información sobre cómo se puede analizar el desempeño, seguir el desarrollo de los objetivos estratégicos y apoyar la evaluación realizada a través del control de gestión (Nava, 2021).

La relación existente entre el control de gestión y la estrategia es uno de los aspectos que más se revisa en la literatura especializada. Según Alvarado y Gómez (2025) los diferentes sistemas de control mantienen una relación permanente con el desempeño organizacional, debido a que transforman los objetivos estratégicos en mecanismos para el monitoreo y la evaluación del desempeño alcanzado por los procesos. Sobre la base de este análisis se comparan los resultados obtenidos con las metas previamente definidas, lo que permite identificar posibles desviaciones y realizar una comparación del desarrollo con el fin de definir acciones orientadas al perfeccionamiento de la gestión. Este planteamiento explica la relevancia que han adquirido los sistemas de control de gestión en el ámbito empresarial, tanto público como privado, donde la información generada por los indicadores fundamenta la toma de decisiones y la evaluación de los resultados institucionales.

Einhorn et al. (2024) abordan el análisis de los sistemas de control de gestión, de forma más profunda, a partir de su vinculación con la cultura organizacional. Los autores argumentan que el mecanismo de control debe ser configurado a partir de las particularidades propias de cada organización y los rasgos que caracterizan su cultura institucional. En ese sentido, el control de las actividades, de los resultados, del talento humano y de los elementos culturales determinan efectos que varían según los valores, las creencias, y las normas que regulan la gestión de quienes conforman una organización. Los resultados apoyan la idea de que las condiciones particulares de cada entidad exigen la creación de sistemas de control que respondan a sus necesidades sin recurrir a esquemas estandarizados para realidades organizacionales diversas.

Diferenciar entre control de gestión, control interno y control administrativo es fundamental, debido a que, si bien los tres conceptos tienen una relación con la administración de las organizaciones, cada uno responde a un orden de finalidades diferentes. El control interno orienta sus acciones al manejo de riesgos, confiabilidad de la información y cumplimiento del orden normativo. Mientras que el control administrativo se focaliza en la correcta ejecución de los procedimientos y de las actividades operativas. El análisis de los recursos empleados versus actividades ejecutadas y resultados obtenidos se realiza a través del control de gestión. Este esquema permite distinguir que la gestión de control no solo se circunscribe a tareas de supervisión operativa, sino que incorpora herramientas que apunten a valorar el desempeño organizacional y al cumplimiento de los criterios de economía, eficiencia y eficacia (Nava, 2021).

La información generada en el control de gestión aporta al proceso de toma de decisiones. Según Nava (2021) el análisis sistemático del contraste entre los resultados obtenidos y las metas preestablecidas facilita el reconocimiento de desviaciones y el examen de las acciones necesarias para corregir la gestión y resaltar el desempeño con los objetivos organizacionales.

En la misma línea de análisis, el seguimiento permanente del desempeño reduce la incertidumbre vinculada a la gestión, orienta una mejor distribución de los recursos y aporta evidencia para la corrección de la estrategia cuando las condiciones del entorno modifican los escenarios previstos. La auditoría de gestión mantiene una asociación directa con el control de la gestión, debido a que la evaluación se fundamenta en la información generada por estos sistemas. Los objetivos estratégicos, indicadores de desempeño, parámetros de evaluación y mecanismos de seguimiento suministran elementos necesarios para examinar la administración de recursos y desarrollo de procesos organizacionales. En ausencia de un adecuado sistema de control de gestión,

la auditoría genera evidencia que valora el nivel de consecución de los objetivos institucionales y que sustenta sus hallazgos, conclusiones y recomendaciones (Alvarado & Gómez, 2025).

Enfoque de la auditoría de gestión basado en las 3E

La auditoría de gestión ha ampliado progresivamente su campo de acción conforme las organizaciones incorporaron nuevos mecanismos para evaluar el desempeño y fortalecer la toma de decisiones. Inicialmente, su aplicación se orientaba a verificar el cumplimiento de normas y procedimientos administrativos, en adelante, el interés se desplazó hacia el análisis de la forma en que las organizaciones administran sus recursos, ejecutan sus procesos y alcanzan los objetivos previstos. Esta evolución permitió que la auditoría de gestión dejara de centrarse en el control de las operaciones para incorporar criterios relacionados con la calidad de la gestión, el aprovechamiento de los recursos y los resultados obtenidos.

Los avances de este enfoque dieron origen al denominado modelo de las 3E, el cual es utilizado por los organismos de control para valorar el desempeño de las organizaciones públicas y privadas. Este modelo propone que la gestión debe analizarse considerando tres criterios complementarios: economía, eficiencia y eficacia. Cada uno ofrece una mirada diferente acerca del uso de recursos, ejecución de procesos y cumplimiento de los objetivos, permitiendo desarrollar evaluaciones más integrales que las derivadas exclusivamente del análisis financiero .

La economía analiza las condiciones bajo las cuales una organización obtiene los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollar sus actividades. Su evaluación considera aspectos relacionados con el costo, la oportunidad, la calidad y la cantidad de los recursos adquiridos, procurando que estos satisfagan las necesidades institucionales con el

menor costo posible, sin afectar el cumplimiento de los objetivos previstos (Sarmiento & Figueroa, 2026).

En la ejecución de una auditoría de gestión, el análisis de la economía sienta las bases para determinar si las decisiones relacionadas con la adquisición y utilización de recursos respondan a criterios de racionalidad y conveniencia para la organización. Por lo tanto, la auditoría integra la evaluación del costo de los bienes y servicios adquiridos, el análisis de las condiciones de contratación, la oportunidad de las adquisiciones y el impacto que estas tienen sobre el desarrollo de las operaciones (Sarmiento & Figueroa, 2026).

La eficiencia en el contexto de la auditoría de gestión analiza la relación existente entre los recursos empleados contra resultados alcanzados durante la ejecución de las actividades organizacionales. A diferencia del criterio de economía, que concentra su atención en las condiciones de adquisición de los recursos, la eficiencia examina la manera en que dichos recursos son transformados en bienes, servicios o productos, procurando minimizar desperdicios, tiempos improductivos y costos operativos sin afectar la calidad de los resultados. La auditoría analiza la secuencia de actividades que integran cada proceso, identifica cuellos de botella, duplicidad de funciones, tiempos muertos, utilización inadecuada de recursos y otras condiciones que afectan el rendimiento organizacional. De esta manera, el examen explica el nivel de desempeño alcanzado por una organización y las causas que originan las ineficiencias observadas (Saravia, 2025).

La eficacia constituye el tercer componente de la auditoría de gestión y se orienta a determinar el grado en que una organización alcanza los objetivos y resultados previstos. Una organización actúa de forma eficaz cuando los resultados obtenidos responden a los objetivos establecidos durante la planificación estratégica, independientemente de la cantidad de recursos utilizados para alcanzarlos.

La evaluación de la eficacia requiere que las organizaciones establezcan de antemano objetivos claros, medibles y verificables, así como métricas que les permitan evaluar su nivel de cumplimiento. En ausencia de estos criterios de desempeño, es difícil determinar objetivamente si el liderazgo de la organización está logrando los resultados esperados y si las acciones tomadas están contribuyendo al logro de la misión y los objetivos estratégicos (Saravia, 2025).

Teoría de la productividad

La teoría del crecimiento económico ha proporcionado la base para comprender la productividad. El modelo propuesto por Solow en 1956 se fundamenta en el incremento sostenible del ingreso per cápita sustentado en la acumulación de capital, trabajo y progreso tecnológico, reflejados en la productividad total de los factores. A partir de este enfoque, algunos investigadores han incluido variables como el capital humano, la innovación, la calidad institucional y la tecnología para explicar las diferencias observadas entre economías con diferentes niveles de desarrollo. Por tanto, la productividad comienza a entenderse como un fenómeno multifactorial influenciado por las capacidades internas de la organización y las condiciones económicas e institucionales del entorno (Espín et al., 2022).

La productividad no debe confundirse con el volumen de producción. Una organización puede incrementar su producción utilizando una mayor cantidad de recursos sin que ello signifique una mejora en su productividad. Su análisis requiere valorar simultáneamente los resultados obtenidos y la eficiencia sobre el uso de los recursos disponibles. Desde este planteamiento, la productividad refleja la capacidad para generar mayor valor utilizando una cantidad igual o menor de insumos.

Su importancia trasciende el sector empresarial y alcanza el desarrollo económico de los países. Espín et al. (2022) mencionan que la productividad figura entre los principales

determinantes del crecimiento económico de largo plazo porque propicia el uso eficiente de los recursos, incrementa la competitividad y fortalece la permanencia de las empresas en el mercado. Los resultados de su estudio muestran que, cuando una organización cuanta con mayores niveles de productividad tiene mejores condiciones para adaptarse a escenarios cambiantes, incorporar procesos de innovación y desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Estudios recientes realizados por Gonzales y Ochavano (2026), concluyen que mejorar la productividad resulta indispensable para alcanzar un crecimiento económico sostenible. Los autores identifican que factores desfavorables como la informalidad de la economía, la ineficiente asignación de recursos públicos, las distrociones del mercado laboral y las debilidades institucionales limitan el desempeño productivo de los países latinoamericanos. En contraste, el fortalecimiento institucional, innovación, competitividad empresarial, reformas estructurales propician incrementos sostenidos en la productividad.

La productividad también es un criterio utilizado para evaluar el desempeño en las organizaciones, esto se debe a que proporciona factores para analizar como convierten recursos en bienes y servicios. Su evaluación ayuda a identificar oportunidades para optimizar procesos, mejorar la utilización del capital, aumentar la competitividad y sostener resultados en el tiempo. Empresas con un nivel mayor de productividad tienden a responder con más eficacia a la demanda del mercado, adaptándose más rápido al cambio tecnológico y logrando mejores resultados económicos. Por tanto, estos resultados proporcionan información valiosa para evaluar la eficiencia, gestión, uso de recursos disponibles y efectos de las decisiones tomadas por parte de la dirección (Espín et al., 2022; Noriega & Noriega, 2026).

Marco conceptual

Indicadores de desempeño en la auditoría de gestión: fundamentos conceptuales

El desarrollo de la auditoría de gestión como modelo de enfoque estratégico ha impulsado la utilización de herramientas orientadas a la evaluación del desempeño organizacional a partir de información cuantificable. Entre ellas destacan los indicadores de desempeño, cuya aplicación permite examinar el nivel de logros de los objetivos institucionales, la identificación de desviaciones frente a las metas establecidas, y la definición de acciones orientadas a la perfección de la gestión. En este enfoque, la auditoría de gestión trasciende su función en torno al control y asume un rol orientado a brindar evidencia para apoyar la toma de decisiones gerenciales, valorar los logros alcanzados y aportar apoyo a las actividades propias del control de gestión (Bourne et al., 2018).

La eficacia organizacional es trascendental para la fundamentación teórica del uso de indicadores de desempeño durante la auditoría de gestión. La evaluación del desempeño examina la capacidad que posee una organización para transformar sus recursos económicos, humanos, materiales, tecnológicos, entre otros disponibles en resultados que resuelvan las expectativas de los distintos grupos interesados, considerando variables de naturaleza financiera y no financiera. En ese sentido, Kaplan y Norton sostienen que la medición integrada de desempeño permite la traducción de la estrategia empresarial hacia una lista de objetivos comprobables a partir de un conjunto equilibrado de indicadores. Dicho esquema incluye diversas dimensiones de evaluación, lo cual permite una apreciación integral del funcionamiento organizacional y aporta evidencia para el control de gestión y la toma de decisiones (Bourne et al., 2018).

Ferreira y Otley (2009) argumentan que los sistemas de medición del desempeño constituyen parte del control de gestión, al articular la definición de objetivos, la evaluación de los

resultados alcanzados y los mecanismos de retroalimentación orientados al aprendizaje organizacional y al perfeccionamiento de la gestión. En este enfoque, los indicadores de desempeño adquieren una relevancia especial, al ser concebidos como medidas de carácter cualitativo o cuantitativo diseñadas para valorar el comportamiento de un proceso, una actividad, una unidad de organización o una empresa, frente a objetivos preestablecidos. Su propósito radica en convertir los datos disponibles en información útil para examinar la eficiencia de los procesos, la consecución de los objetivos y la calidad de los resultados alcanzados.

Según Junior et al. (2025), los indicadores deben cumplir con criterios de validez, confiabilidad, objetividad, utilidad y oportunidad para que la información generada pueda apoyar concretamente la toma de decisiones y el control organizacional. De allí que la utilidad de los indicadores se encuentre vinculada con su capacidad para reflejar el comportamiento real del proceso y ayudar a identificar tendencias, riesgo y oportunidades de mejora.

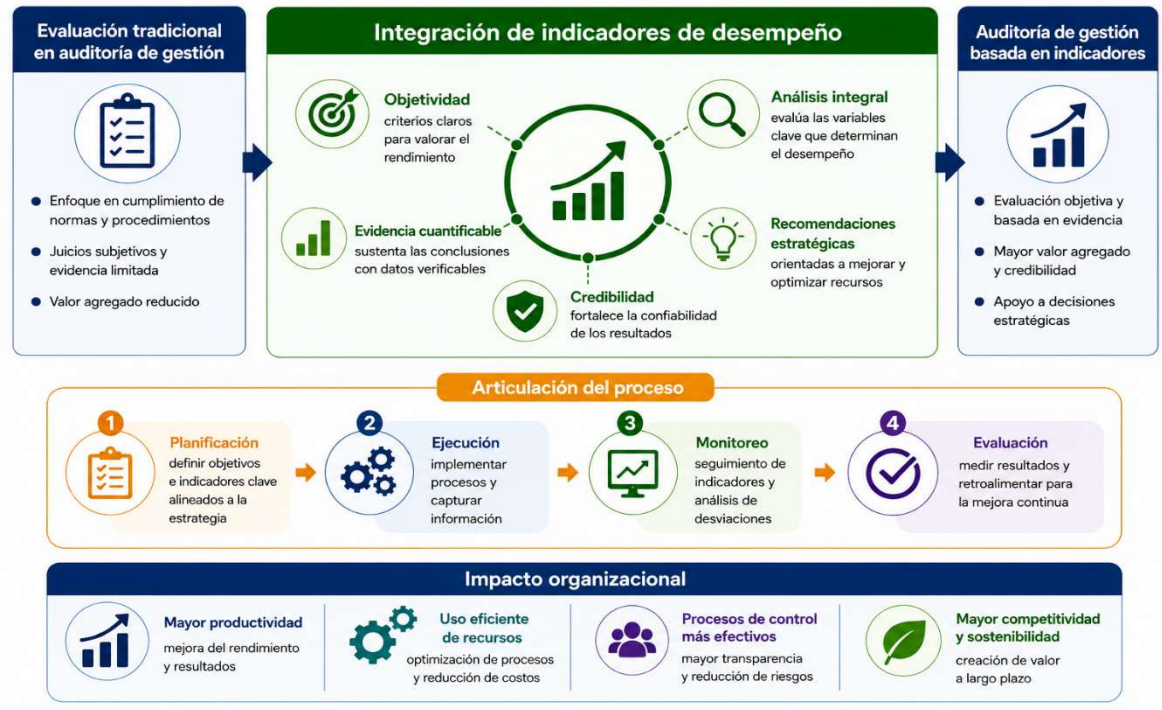
Desde el ámbito metodológico, los indicadores de desempeño se pueden organizar de acuerdo con el tipo de información que generan y con la finalidad de su utilización en los procesos de evaluación. Esta clasificación comprende indicadores de insumos, orientados a valorar los recursos empleados por la organización; indicadores de proceso, destinados a examinar la ejecución de las actividades que transforman los recursos en bienes o servicios; indicadores de producto, enfocados en cuantificar los bienes o servicios obtenidos; indicadores de resultado, utilizados para constatar el alcance de los objetivos previstos; e indicadores de impacto, orientados a valorar los efectos producidos por la gestión en el mediano y largo plazo. La articulación de estas categorías ofrece una visión amplia del desempeño organizacional a lo largo de las distintas fases de la gestión y aporta evidencia para el análisis desarrollado en la auditoría de gestión (Bourne et al., 2018).

La consolidación de la gestión estratégica ha impulsado la incorporación de indicadores clave de desempeño (*Key Performance Indicators o KPI*), diseñados como métricas para evaluar los factores que tienen mayor influencia en el logro de los objetivos organizacionales. A diferencia de los indicadores utilizados para el seguimiento operativo, los KPI están directamente vinculados a la estrategia institucional y brindan información sobre el grado de avance hacia las metas planificadas. Su diseño requiere criterios de medición claros, objetivos alcanzables, relevancia con respecto a las prioridades institucionales y un horizonte temporal establecido, condiciones que respaldan una evaluación objetiva del desempeño y promueven el análisis comparativo de los resultados obtenidos en diferentes períodos.

La utilización de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión transforma el carácter tradicional del proceso evaluativo, al incluir criterios objetivos para el análisis del desempeño organizacional y sustentar las conclusiones del auditor con evidencia cuantificable. Según Oyadomari et al. (2023), esta integración mejora la credibilidad de los resultados obtenidos, reduce la subjetividad inherente a los procesos de evaluación administrativa y mejora la calidad de la información. Esta integración como se muestra en la Figura 1 tributa a que la auditoría verifique el cumplimiento de normas y procedimientos, y analice el comportamiento de las variables que inciden en el desempeño de las organizaciones, facilitando la formulación de recomendaciones orientadas a incrementar la productividad, optimizar la utilización de recursos y fortalecer la competitividad organizacional.

Figura 1

Integración de los indicadores de desempeño en la auditoría de gestión



Nota. La Figura presenta la evolución de la auditoría de gestión desde un enfoque tradicional hacia un enfoque estratégico sustentado en la integración de indicadores de desempeño. Fuente: (Oyadomari et al., 2023)

Leal et al. (2021) profundizan esta temática con el desarrollo del sistema S-PI (*Performance Measurement System*), una metodología orientada al diseño de indicadores de desempeño a partir de una estructura jerárquica, la asignación de ponderaciones y la normalización de los valores obtenidos. Este modelo integra indicadores de distinta naturaleza en un esquema único de evaluación, lo que facilita la comparación de resultados procedentes de diversos procesos utilizando una escala homogénea.

Como punto de partida, el modelo organiza los indicadores en una estructura jerárquica compuesta por tres niveles de análisis. Su descripción se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1
Estructura jerárquica del sistema de indicadores de desempeño

Nivel	Descripción	Función en el sistema
Grupos de evaluación	Representan las áreas estratégicas de evaluación.	Alinear la medición con los objetivos institucionales.
Indicadores clave de desempeño (KPI)	Agrupan indicadores relacionados con un objetivo específico.	Evaluar el desempeño de cada proceso estratégico.
Indicadores de desempeño (PI)	Indicadores específicos calculados a partir de mediciones operativas.	Medir atributos o actividades concretas.

Nota. Elaboración propia con base en (Leal et al., 2021).

Después de establecer la estructura jerárquica, el modelo plantea la asignación de ponderaciones a cada nivel según su importancia relativa en el sistema de evaluación. Con este propósito, los autores emplean el método AHP-Express, a través del cual los expertos asignan un peso a cada indicador de acuerdo con su grado de incidencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este procedimiento facilita la estimación del aporte correspondiente a cada indicador en el resultado global de la evaluación. La representación de esta etapa se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2
Proceso de ponderación de indicadores

Etapa	Actividad	Resultado esperado
Identificar indicadores	Seleccionar indicadores relevantes.	Lista de indicadores

Comparación	Comparar importancia relativa.	Prioridades establecidas
Asignación de pesos	Aplicar AHP-Express	Peso porcentual de cada indicador
Consolidación	Integrar ponderaciones	Peso global del sistema

Nota. Elaboración propia con base en (Leal et al., 2021).

Uno de los aportes más relevantes del sistema corresponde al proceso de normalización de los indicadores. Este proceso hace posible la integración de métricas con características diferentes en una misma escala de evaluación, lo que facilita la interpretación de los resultados y aporta una base consistente para respaldar las decisiones derivadas del proceso de gestión.

Leal et al. (2021) proponen desarrollar la normalización de los indicadores mediante una función en forma de **S**, al considerar que este procedimiento reproduce con mayor fidelidad la valoración realizada por los evaluadores respecto al desempeño. A diferencia de las escalas lineales, este método reconoce que un mismo porcentaje de cumplimiento puede generar niveles distintos de valoración según las prioridades establecidas por la organización. Con este criterio, las mediciones originales se transforman a una escala comprendida entre 0 y 1 a partir de una función no lineal, lo que genera indicadores con una representación más consistente del desempeño alcanzado.

Para concluir, el sistema integra todos los indicadores en un único sistema de evaluación siguiendo una secuencia metodológica de cinco etapas:

1. Definir la estructura jerárquica de indicadores.
2. Asignar ponderaciones a cada nivel de jerarquía.
3. Definir las métricas utilizadas para medir cada indicador.
4. Normalizar los indicadores empleando la curva S
5. Calcular el desempeño de cada grupo y del sistema global.

Productividad organizacional en la industria de harina de pescado

La productividad de la organización es un elemento estratégico para que las empresas sean sostenibles y competitivas, puesto que muestra la habilidad de convertir los recursos existentes en resultados que aportan valor tanto a nivel económico como organizacional. La capacidad de adaptarse al ambiente, la eficacia operacional, la sostenibilidad, la calidad y la innovación son dimensiones que se incluyen en el concepto de productividad. Por lo tanto, la productividad ya no es una medida cuantitativa, sino un indicador clave que muestra el nivel de desempeño que logra una organización (Syverson, 2011).

El enfoque moderno de la productividad sostiene que la interacción de diversos factores internos y externos determina el aumento consistente del rendimiento de una organización. La capacidad de innovar, el liderazgo directivo, la cultura organizacional, la calidad administrativa, la eficacia de los procesos, las aptitudes del personal y la adopción de tecnologías son algunos de los factores internos. El suministro de materias primas, el ambiente económico, las condiciones del mercado, la normativa gubernamental y las demandas medioambientales son factores que afectan el ámbito externo.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, uno de los factores que determinan la competitividad de las empresas y el crecimiento económico es la productividad, puesto que muestra en qué medida las organizaciones pueden generar más valor con un uso racional de los recursos existentes (OECD, 2021).

La productividad adquiere una importancia particular en la auditoría de gestión, puesto que se pueden examinar a través de indicadores de desempeño. Para evaluar la productividad, se necesitan indicadores objetivos capaces de detectar las oportunidades de mejora, debilidades y fortalezas en los distintos procesos institucionales. La información recolectada en la auditoría

permite formular sugerencias que buscan mejorar la productividad y la sostenibilidad de las empresas.

A nivel industrial, la productividad depende de la interacción entre los recursos utilizados, la eficiencia de los procesos productivos y la calidad de los resultados obtenidos. Las empresas manufactureras desarrollan procesos que involucran el uso intensivo de materia prima, energía, infraestructura, tecnología y talento humano, razón por la cual requieren sistemas permanentes de medición que permitan controlar el comportamiento de estas variables. La utilización de indicadores de productividad promueve el seguimiento de la capacidad instalada, el rendimiento de los equipos, el consumo de recursos y el nivel de desperdicios. Según Neely et al. (1995), los indicadores de desempeño suministran información relevante para valorar la eficiencia de los procesos, y mejorar la toma de decisiones.

La industria de procesamiento de harina de pescado cuenta con características que hacen de la productividad un factor clave para su viabilidad económica. La industria transforma recursos hidrobiológicos en harina y aceite de pescado para la producción de alimentos balanceados para la acuicultura y la ganadería. La productividad de dicho proceso industrial dependerá de la calidad de la materia prima, el rendimiento de la transformación, disponibilidad estacional de las capturas, capacidad tecnológica de las plantas, consumo de energía y cumplimiento de estándares ambientales. La adecuada gestión de estos factores impacta en los costos de producción, rentabilidad empresarial y competitividad en los mercados internacionales (FAO, 2024).

En la industria de harina de pescado la productividad organizacional va más allá del aspecto económico, para convertirse en un factor relacionado con la sostenibilidad empresarial. Las crecientes exigencias relativas a la conservación de recursos pesqueros, la reducción de emisiones, el uso eficiente de energía y los responsables de residuos impulsan a las empresas a incluir en su

producción prácticas que armonicen la rentabilidad con la protección ambiental. La medición permanente de indicadores asociados con el desempeño productivo permite verificar el cumplimiento de estos objetivos y facilita la implementación de acciones orientadas a fortalecer la competitividad promoviendo procesos más eficientes y sostenibles (FAO, 2024).

Marco legal

El uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión en las organizaciones ecuatorianas se sustenta en un conjunto de disposiciones constitucionales, legales y técnicas que guían la administración eficiente de los recursos, la evaluación del desempeño institucional y el fortalecimiento de la competitividad empresarial.

El artículo 284 de la Constitución de la República del Ecuador establece entre los objetivos de la política económica, la adecuada distribución de los recursos, el fortalecimiento de la producción nacional y el desarrollo de una economía eficiente y sostenible, mientras que, el artículo 319 reconoce las diferentes formas de organización de la producción y promueve las actividades productivas en favor del desarrollo económico y social. Estas disposiciones proporcionan un marco constitucional para impulsar modelos de gestión orientados a la productividad y al uso eficiente de los recursos (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

En lo que respecta a la auditoría de gestión, su marco legal tiene como principal referente a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, si bien esta norma regula principalmente al sector público, su contenido es un referente técnico utilizado en el ámbito académico y profesional para comprender los fundamentos de la auditoría de gestión en Ecuador. El Art.1 define el alcance del sistema de control, fiscalización y auditoría, asignándole la responsabilidad de examinar la gestión administrativa, financiera y operativa de las entidades sujetas a control,

incorporando criterios relacionados con la legalidad, la economía, la eficiencia, la eficacia y la efectividad en el uso de recursos (Servicio Nacional de Contratación Pública, 2025).

La misma ley dispone que la Contraloría General del Estado es el órgano responsable de expedir las normas técnicas que regulan el sistema nacional de control. Como resultado de esta competencia se dispone de las Normas de Control Interno, las cuales establecen los lineamientos para fortalecer la administración de riesgos, la evaluación de procesos, el seguimiento de resultados y la medición del desempeño institucional (Contraloría General del Estado, 2023).

Para el tejido empresarial, la Ley de Compañías proporciona el marco jurídico que regula la administración, organización y funcionamiento de las sociedades mercantiles en Ecuador. La normativa atribuye a los administradores la responsabilidad de dirigir adecuadamente la empresa y preservar su patrimonio.

Las empresas procesadoras de harina de pescado desarrollan sus actividades en un sector sujeto a una regulación ambiental rigurosa. Al respecto, el Código Orgánico del Ambiente determina los principios, obligaciones e instrumentos destinados a garantizar en el transcurso del tiempo el uso de los recursos naturales y prevenir los impactos derivados de las actividades productivas (Presidencia de la República, 2017).

La actividad pesquera e industrial también se encuentra regulada por la normativa emitida por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, autoridad que establece las políticas de ordenamiento pesquero, procesamiento industrial, control sanitario y aprovechamiento sostenible de los recursos hidrobiológicos (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2021).

En conjunto, este marco jurídico muestra que la utilización de indicadores de desempeño y la auditoría de gestión no son herramientas aisladas, sino mecanismos compatibles con los

principios constitucionales, las disposiciones legales y las normas técnicas que promueven la mejora continua, la sostenibilidad y la competitividad.

La Norma ISO 9001:2015, es un referente internacional para los sistemas de gestión de calidad y constituye un fundamento técnico para la implementación de indicadores de desempeño en las organizaciones. La norma reconoce a los indicadores como instrumentos que evalúan la eficacia de los procesos, identifican oportunidades de mejora y fortalecen la competitividad empresarial, aspectos que guardan estrecha relación con la auditoría de gestión y con el incremento de la productividad organizacional (ISO, 2015).

Capítulo III. Marco metodológico

Enfoque y tipo de investigación

La metodología empleada en el estudio respondió a un enfoque cuantitativo. Hernández y Mendoza (2018), describen este enfoque como un proceso secuencial y sistemático orientado a medir las variables, contrastar las hipótesis y analizar estadísticamente los datos. Su selección respondió a la naturaleza del problema de investigación, al requerir la medición objetiva de las variables a partir de indicadores previamente definidos, la recolección de información por medio de un instrumento estructurado y el procesamiento de los datos con técnicas estadísticas orientadas a la contrastación de las hipótesis planteadas (Quezada, 2026).

De acuerdo con el enfoque adoptado, las variables fueron operacionalizadas en dimensiones e indicadores observables y susceptibles de medición (Anexo 1). Esta estructura hizo posible la obtención de información cuantificable en las empresas incluidas en el estudio. Posteriormente, los datos se operacionalizaron con técnicas de estadística descriptiva e inferencial, con el propósito de determinar la existencia, el sentido y la magnitud de la relación entre el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión y la productividad organizacional.

En cuanto al alcance, la investigación correspondió a un estudio correlacional, debido a que tuvo como objetivo establecer el grado de relación existente entre las variables analizadas, sin manipular deliberadamente ninguna de ellas.

Diseño de la investigación

La naturaleza del problema y el objetivo del estudio condujeron a la adopción de un diseño no experimental de corte transversal. Este diseño de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), permitió observar el fenómeno en su estado natural sin la intervención deliberada de la investigadora. El interés de este diseño se centra en analizar los acontecimientos en su contexto

real, permitiendo comprender la relación existente entre las variables en el entorno donde ocurren los hechos.

En la investigación no se modificaron las condiciones en las que las empresas desarrollaron sus procesos de auditoría de gestión ni se intervino en los niveles de productividad organizacional de las empresas dedicadas a la producción de harina de pescado en la provincia de Manabí. Por el contrario, la información se obtuvo directamente del contexto organizacional en el que operan dichas empresas, respetando las condiciones propias y naturales en las que se desarrollan sus actividades.

Asimismo, el estudio tuvo un diseño transversal, puesto que la información se recopiló en un momento único, sin realizar seguimiento a las empresas en distintos períodos de tiempo.

Población y muestra

En la presente investigación, la población estuvo conformada por 13 empresas dedicadas a la producción de harina de pescado en la provincia de Manabí que se encuentran registradas y vigentes en el Servicio de Rentas Internas (SRI) al momento del levantamiento de la información. Estas empresas conforman el universo de estudio, puesto que desarrollan actividades de producción de harina de pescado y cuentan con procesos de gestión en los cuales es posible analizar el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión.

La unidad de análisis la constituyeron las empresas productoras de harina de pescado. Mientras que, la unidad de observación correspondió a los directivos o responsables de las áreas de auditoría, administración o gerencia de cada empresa.

Considerando que el número de empresas que conforman el universo de estudio es reducido, se trabajó con la totalidad de sus elementos; por consiguiente, no fue necesario seleccionar una muestra probabilística, sino realizar un censo poblacional. Para la conformación

de la población se establecieron como criterios de inclusión que las empresas se dediquen a la producción de harina de pescado; que se encuentren registradas y con estado activo en el SRI; que se encuentren ubicadas en la provincia de Manabí; y, que sus representantes aceptaran participar voluntariamente en la investigación.

Técnicas e instrumentos

En correspondencia con la adopción del enfoque cuantitativo, se utilizó la encuesta como técnica para la recolección de datos, mientras que la revisión documental fue esencial para la fundamentación del marco teórico. La encuesta fue aplicada a los directivos o responsables de las áreas de auditoría, administración o gerencia de las empresas productoras de harina de pescado de la provincia de Manabí, por ser los informantes que poseen mayor conocimiento sobre los procesos de auditoría de gestión, indicadores de desempeño y la productividad organizacional.

Se utilizó un cuestionario (ver Anexo 2) elaborado con base en la operacionalización de las variables de estudio. El cuestionario estuvo conformado por 25 preguntas distribuidas en cinco secciones: la primera sección incluye preguntas de carácter sociodemográfico; la segunda sección integra preguntas destinadas a evaluar el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión; la tercera sección comprende preguntas sobre la gestión de la auditoría y la toma de decisiones; la cuarta sección contiene preguntas orientadas a medir la productividad organizacional; y la quinta sección incorpora preguntas encaminadas a identificar la percepción respecto de la relación entre el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión y la productividad organizacional.

La revisión documental, como técnica complementaria, aportó en la recopilación de información proveniente de fuentes secundarias. Esta técnica comprendió la consulta y análisis de

artículos científicos indexados en *SciELO, Scopus, Web of Science,* libros, normas internacionales de auditoría y otros documentos vinculados con las variables de estudio.

Validez y confiabilidad

Para garantizar la calidad del cuestionario este se validó a través del juicio de cinco expertos con formación académica y experiencia laboral en auditoría, quienes evaluaron cada una de las preguntas considerando los criterios de claridad, pertinencia y relevancia.

Las valoraciones otorgadas por cada experto fueron analizadas aplicando el coeficiente V de Aiken, obteniéndose un valor global de 0,956, como se observa en el Anexo 3, lo cual demuestra un alto nivel de concordancia entre los expertos y confirma que el cuestionario es válido para medir las variables de estudio (Aiken, 1985). Para su cálculo se empleó la siguiente fórmula:

$$V = \frac{\sum s}{n(c-1)}$$

Donde:

V = coeficiente de validez de contenido de Aiken;

s=r−l0s=r-l_0s=r−l0;

r = puntuación otorgada por cada experto al ítem;

l_0 = valor mínimo de la escala de valoración;

n = número de expertos participantes;

c = número de categorías de la escala de valoración.

En la investigación participaron cinco expertos, quienes evaluaron cada ítem utilizando una escala de cuatro categorías, con valores de 1 a 4, donde 1 correspondió a la valoración mínima y 4 a la máxima. Para cada criterio (claridad, pertinencia y relevancia) se calculó el valor de s restando a la puntuación asignada por cada experto el valor mínimo de la escala (s=r−1). Luego, se sumaron los valores obtenidos y el resultado se dividió entre el producto del número de expertos (n=5) y el

rango de la escala (c−1=3), obteniéndose el coeficiente V de Aiken para cada ítem y para el instrumento en su conjunto.

Procedimiento

La presente investigación se realizó en cinco etapas.

En la primera etapa se procedió con la revisión de la literatura científica y documental para fundamentar el problema de investigación, construir el marco teórico, definir las variables, dimensiones e indicadores de estudio. En la segunda etapa se diseñó el cuestionario a partir de la operacionalización de las variables, el cual fue validado por expertos. En la tercera etapa se gestionó la autorización para la aplicación de la encuesta en las empresas productoras de harina de pescado de la provincia de Manabí. En la cuarta etapa se codificaron, organizaron y depuraron los datos recolectados para el procesamiento estadístico aplicando técnicas de estadística descriptiva e inferencial. En la quinta etapa se realizó el análisis e interpretación de los resultados y se discutieron a la luz de la evidencia científica consultada, lo cual derivó en la formulación de las conclusiones, recomendaciones y la propuesta de investigación.

Consideraciones éticas

Durante la investigación se respetaron los principios éticos aplicables a los estudios de las ciencias sociales. Previo a la aplicación de la encuesta, se informó a los participantes acerca del objetivo de la misma y el uso exclusivo de la información obtenida para fines académicos. Su participación fue voluntaria.

Se garantizó la confidencialidad de los datos, ya que los mismos fueron receptados de forma anónima, sin identificar los nombres de los profesionales ni de las empresas en las que laboran. Durante todo el proceso se actuó con honestidad, procurando que los datos reflejaran

fielmente la situación actual de las empresas participantes, sin alterar ni manipular la información recopilada.

Método de análisis de datos

Los datos obtenidos fueron codificados en una base de datos de Excel para su procesamiento estadístico. En primer lugar, se empleó la estadística descriptiva para sintetizar la información utilizando frecuencias, Tablas y Figuras. Posteriormente, se aplicó la estadística inferencial para contrastar las hipótesis planteadas. El coeficiente de correlación Rho de Spearman se utilizó para determinar la relación de entre las variables de estudio. El procesamiento y análisis de los datos se realizó utilizando el software RStudio.

Capítulo IV. Resultados y discusión

A continuación se revelan los principales hallazgos obtenidos en la investigación dirigida a los directivos y responsables de las áreas de auditoría, administración y gerencia de las empresas productoras de harina de pescado de la provincia de Manabí.

La exposición de los resultados se organizó en dos fases. La primera estuvo orientada a describir el comportamiento de las variables a partir de técnicas de estadística descriptiva. En la segunda se examinó la relación entre el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión y la productividad organizacional, empleando el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

El universo de estudio estuvo integrado por 13 profesionales del área de auditoría, con predominio del sexo masculino (61,54 %). La mayoría de los encuestados tenían entre 35 y 44 años (53, 85 %). Los profesionales contaban entre 11 y 15 años con experiencia en el campo de la auditoría (46,15%). Estas características revelan que la información fue suministrada en su mayoría por personas con sólida experiencia profesional en el área de estudio.

Uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión

La variable Uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión se analizó a través de diez ítems organizados en cuatro dimensiones: planificación de indicadores, medición y seguimiento del desempeño, evaluación y retroalimentación, y uso de la información para la toma de decisiones.

En la Tabla 3 se evidencia una valoración favorable de la planificación de indicadores. Los ítems IND06 e IND07 alcanzaron medias de 4,23 y 4,38, esto indica que las empresas incorporan criterios definidos para planificar los indicadores de desempeño empleados en la auditoría de gestión.

Tabla 3
Estadísticos descriptivos de la dimensión planificación de indicadores

Ítem	n	Media	Desviación estándar	Mediana	Min	Max
IND06	13	4,23	0,73	4	3	5
IND07	13	4,38	0,65	4	3	5

Nota. Elaboración propia. Datos obtenidos en el *software* RStudio.

La dimensión Medición y seguimiento del desempeño incluye los ítems IND08, IND10 e IND14. Estos analizan el uso de indicadores para medir de manera objetiva el desempeño organizacional. En la Tabla 4 se distingue que las medias alcanzadas superan los cuatro puntos. De manera particular, el ítem IND08 logró la media más elevada (4,23), lo que establece una apreciación positiva sobre la utilización de datos cuantitativos durante la auditoría y el seguimiento de los resultados.

Tabla 4
Estadísticos descriptivos de la dimensión medición y seguimiento del desempeño

Ítem	n	Media	Desviación estándar	Mediana	Min	Max
IND08	13	4,23	0,73	4	3	5
IND10	13	4,15	0,80	4	3	5
IND14	13	4,15	0,55	4	3	5

Nota. Elaboración propia. Datos obtenidos en el *software* RStudio.

La dimensión Evaluación y retroalimentación se encuentra integrada por los ítems IND12 e IND13, los cuales evalúan el uso de los resultados de la auditoría para medir el rendimiento de la organización y proponer mejoras. Los resultados presentados en la Tabla 5 demuestran una visión positiva sobre la dimensión de evaluación y retroalimentación, es decir que, se considera que la auditoría de gestión va más allá de identificar hallazgos, pues también provee información valiosa para evaluar el rendimiento organizacional y recomendar acciones de mejora.

Tabla 5
Estadísticos descriptivos de la dimensión evaluación y retroalimentación

Ítem	n	Media	Desviación estándar	Mediana	Min	Max
IND12	13	4,08	0,64	4	3	5
IND13	13	4,15	0,69	4	3	5

Nota. Elaboración propia. Datos obtenidos en el *software* RStudio.

La dimensión uso de la información para la toma de decisiones contiene los ítems IND09, IND11 e IND15, los mismos que evalúan como se utiliza la información generada por los indicadores de desempeño para respaldar la gestión y guiar las decisiones de la organización. La valoración obtenida confirma la importancia que los participantes atribuyen a la información generada por los indicadores como apoyo para la toma de decisiones estratégicas. El promedio alcanzado por el ítem IND09 (4,31) respalda esta percepción favorable (ver Tabla 6).

Tabla 6
Estadísticos descriptivos de la dimensión uso de información para la toma de decisiones

Ítem	n	Media	Desviación estándar	Mediana	Min	Max
IND09	13	4,31	0,75	4	3	5
IND11	13	4,08	0,76	4	3	5
IND15	13	4,23	0,60	4	3	5

Nota. Elaboración propia. Datos obtenidos en el *software* RStudio.

Productividad organizacional

La productividad organizacional se evaluó con 10 ítems agrupados en cuatro dimensiones: eficiencia, eficacia, competitividad y mejora continua.

La eficiencia se encuentra integrada por los ítems PRO16, PRO17 y PRO19, que valoran la utilización de los recursos, el avance de las actividades planificadas y el funcionamiento de los procesos organizativos. Como se constata en la Tabla 7, esta dimensión recibió evaluaciones positivas con promedios superiores a cuatro. Esto indica que los procesos implementados en las

empresas ayudan a realizar de manera eficiente las actividades programadas, y que el uso de recursos y la realización de actividades son vistas como apropiadas.

Tabla 7

Estadísticos descriptivos de la dimensión eficiencia

Ítem	n	Media	Desviación estándar	Mediana	Min	Max
PRO16	13	4,08	0,49	4	3	5
PRO17	13	4,15	0,69	4	3	5
PRO19	13	4,23	0,60	4	3	5

Nota. Elaboración propia. Datos obtenidos en el *software* RStudio.

Los resultados permiten concluir que las acciones desarrolladas por las empresas favorecen el cumplimiento de los objetivos previstos, aspecto que se refleja en las valoraciones superiores a cuatro registradas en los dos ítems (ver Tabla 8).

Tabla 8

Estadísticos descriptivos de la dimensión eficacia

Ítem	n	Media	Desviación estándar	Mediana	Min	Max
PRO18	13	4,31	0,63	4	3	5
PRO20	13	4,00	0,71	4	3	5

Nota. Elaboración propia. Datos obtenidos en el *software* RStudio.

La competitividad se analizó a través de los ítems PRO21, PRO22 y PRO23, los cuales posibilitan comprender cómo perciben los participantes la capacidad de la organización para mejorar su desempeño frente a su competencia. Los datos que se muestran en la Tabla 9 evidencian una percepción favorable sobre la competitividad de la organización. Los tres ítems presentaron promedios por arriba de los cuatro puntos, por lo que se deduce que las iniciativas implementadas por las empresas son apreciadas como factores que refuerzan su posición en el mercado.

Tabla 9

Estadísticos descriptivos de la dimensión competitividad

Ítem	n	Media	Desviación estándar	Mediana	Min	Max
PRO21	13	4,31	0,63	4	3	5
PRO22	13	4,08	0,76	4	3	5
PRO23	13	4,23	0,83	4	3	5

Nota. Elaboración propia. Datos obtenidos en el *software* RStudio.

La mejora continua se analizó a partir de los ítems PRO24 y PRO25, orientados a evaluar las iniciativas implementadas por las empresas para optimizar los procesos e incentivar un rendimiento cada vez más efeciente. Como se aprecia en la Tabla 10, los dos indicadores en esta dimensión lograron la misma puntuación (4,23). Con esta uniformidad se infiere que la mejora continua forma parte de la gestión empresarial y no se limita a acción aislada.

Tabla 10

Estadísticos descriptivos de la dimensión mejora continua

Ítem	n	Media	Desviación estándar	Mediana	Min	Max
PRO24	13	4,23	0,60	4	3	5
PRO25	13	4,23	0,73	4	3	5

Nota. Elaboración propia. Datos obtenidos en el *software* RStudio.

Análisis gráfico de la distribución de los constructos

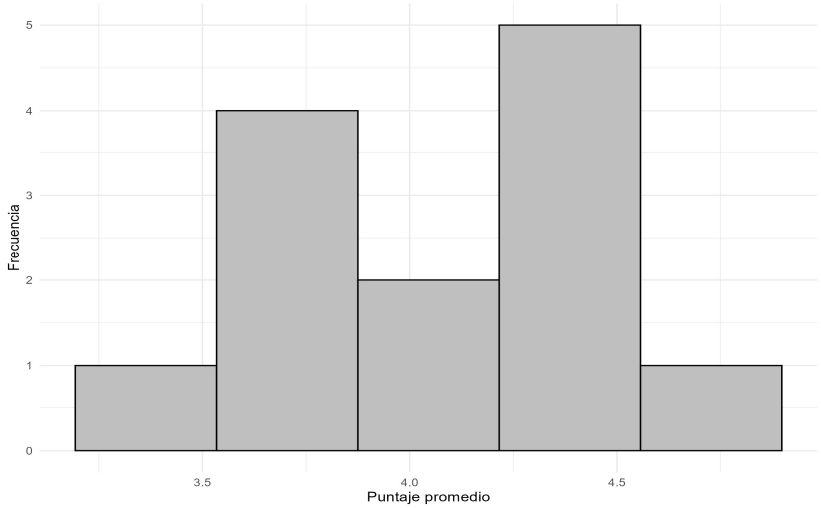
Indicadores de desempeño

La Figura 2 muestra que las puntuaciones del constructo indicadores de desempeño se concentran en los niveles medio-altos y altos de la escala. La mayor frecuencia de respuestas se ubica alrededor de los valores comprendidos entre 3,6 y 4,5 puntos, con una concentración más marcada en el tramo cercano a 4,3–4,5. En los extremos de la distribución se registran pocos casos, lo que indica una baja presencia de valoraciones desfavorables. La configuración del histograma

muestra una ligera concentración en dos zonas de puntuación elevada, sin evidenciar una dispersión amplia de las respuestas

Figura 2

Histograma de frecuencias para el constructo indicadores de desempeño



Nota. Elaboración propia.

Constructo productividad organizacional

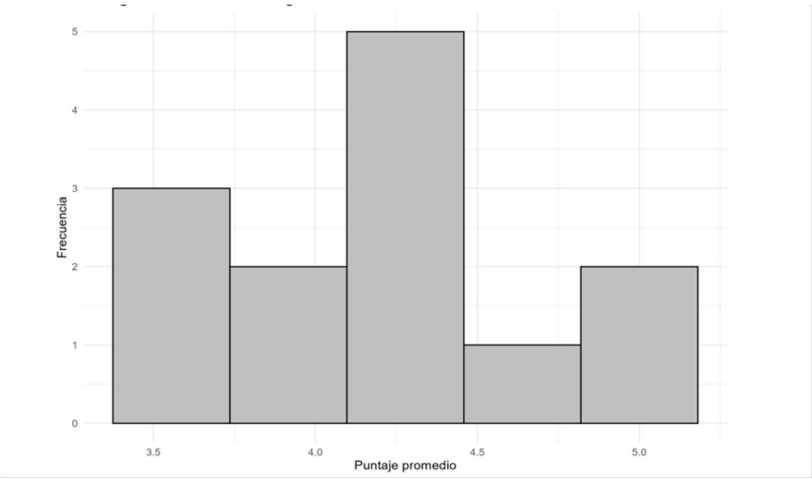
La Figura 3 muestra que las puntuaciones correspondientes al constructo Productividad organizacional presentan una concentración predominante en los niveles medio-altos y altos de la escala. La mayor frecuencia de respuestas se ubica alrededor del intervalo comprendido entre 4,1 y 4,4 puntos, mientras que el resto de las observaciones se distribuye hacia valores próximos a 3,4

y 5,2 puntos. Esta configuración indica una dispersión moderada, con predominio de valoraciones favorables y una baja presencia de respuestas en los extremos de la distribución.

La forma del histograma evidencia que la mayor parte de las observaciones se concentra en puntuaciones elevadas, situación que guarda concordancia con los resultados descriptivos obtenidos para este constructo.

Figura 3

Histograma de frecuencias para el constructo productividad organizacional



Nota. El histograma ilustra la concentración de frecuencias en la escala del puntaje promedio para la variable Productividad organizacional. Elaboración propia.

Análisis de Normalidad

Para determinar la distribución de los datos y seleccionar la estadística a emplear en la prueba de hipótesis (paramétrica o no paramétrica), se procedió a evaluar la normalidad de los constructos mediante el estadístico **Shapiro-Wilk**, considerando que el tamaño de la muestra es inferior a 50 observaciones ($N = 13$). El nivel de significancia o valor alfa considerado para esta prueba fue de $\alpha = 0.05$. Bajo la regla de decisión estadística, se plantea como hipótesis nula (H_0) que la variable sigue una distribución normal. Por ende, si el valor p (p-value) obtenido es mayor

o igual al nivel alfa ($p \geq 0.05$), no se rechaza la hipótesis nula, puesto que los datos presentan una distribución compatible con la normalidad.

Los resultados consignados en la Tabla 11 indican que la variable independiente indicadores de desempeño en la auditoría de gestión obtuvo un estadístico W = 0.9675 y un p-valor = 0.8633, en tanto que la variable dependiente productividad organizacional registró un estadístico W = 0.9333 y un p-valor = 0.3761. En los dos casos, los valores de significancia son superiores al nivel crítico de 0.05, por lo que no existen evidencias suficientes para rechazar la hipótesis nula de normalidad. Estos resultados permiten inferir que los puntajes globales de las dos variables presentan una distribución compatible con la normalidad. En consecuencia, es factible emplear procedimientos estadísticos paramétricos para la contrastación de las hipótesis.

Tabla 11
Evaluación de la normalidad de las variables mediante la prueba de Shapiro–Wilk

Variable	W	p-valor	Interpretación
Variable independiente (Indicadores de desempeño en la auditoría de gestión)	**0.9675**	**0.8633**	Normal
Variable dependiente (Productividad organizacional)	**0.9333**	**0.3761**	Normal

Nota. Elaboración propia. Datos obtenidos en el *software* RStudio.

Análisis de correlación entre el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión y la productividad organizacional

Los resultados del análisis de correlación de Spearman presentan un coeficiente de ρ = 0,452, evidenciando una relación positiva de intensidad moderada entre el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión y la productividad organizacional. Esto implica que, a medida que las empresas consultadas refuerzan el uso de métricas para medir su desempeño, se presenta

una tendencia hacia mejores niveles de productividad. A pesar de ello, los resultados también indican que esta relación no logra alcanzar significancia estadística (p = 0,1206), dado que el valor obtenido sobrepasa el umbral de significancia de 0,05 establecido para el estudio (ver Tabla 11). Por lo tanto, a pesar de que existe una relación positiva, no se cuenta con evidencia estadística suficiente para afirmar que este comportamiento ocurre en todas las empresas de la industria de harina de pescado en la provincia de Manabí.

Tabla 12

Correlación de Spearman entre el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión y la productividad organizacional

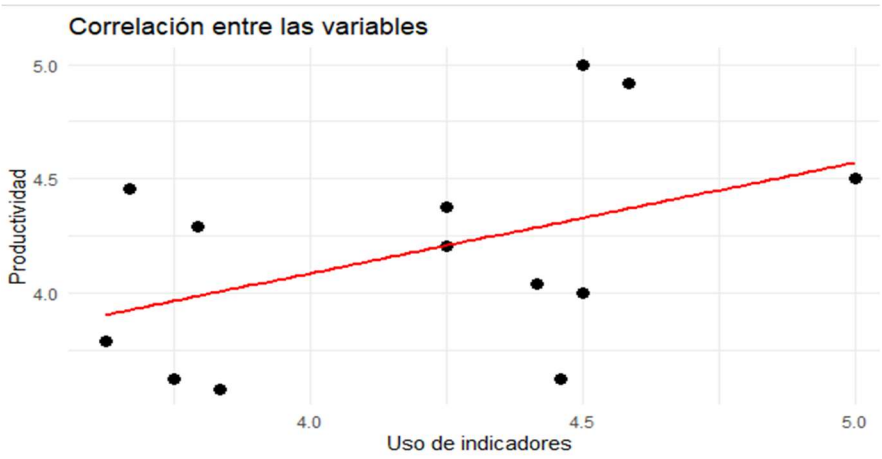
Variable_1	Variable_2	Rho	P_valor
Uso de indicadores de desempeño	Productividad organizacional	0,452	0,1206

Nota. Elaboración propia. Datos obtenidos en el *software* RStudio.

La Figura 2 muestra la relación entre las dos variables por medio de un gráfico de dispersión. En la representación gráfica se observa una tendencia positiva, lo que indica que existe una relación directa entre las variables de estudio. Aun así los puntos no están agrupados cerca de la línea de regresión, lo que evidencia una considerable dispersión.

Figura 4

Diagrama de dispersión entre el uso de indicadores de desempeño y la productividad organizacional



Nota. Elaboración propia. Datos obtenidos en el *software* RStudio.

Estos resultados revelan que el uso de indicadores de desempeño, pese a ser un componente esencial para fortalecer la auditoría de gestión, no asegura por sí solo mejoras en la productividad organizacional. Su efectividad de acuerdo con Ferreira & Otley (2009) y Rueda et al. (2025) está ligada a la interacción con otros elementos inherentes a la organización y su entorno, como la eficiencia de los procesos, la capacidad tecnológica, la gestión del talento humano, el liderazgo, la disponibilidad de recursos y las condiciones del mercado.

Los resultados de las Tablas 12 y 13 reflejan con mayor claridad como se relacionan las diferentes dimensiones que componen las variables de estudio. En términos generales predominan las correlaciones positivas, lo que demuestra que las dimensiones de la auditoría de gestión y la productividad organizacional se complementan entre sí.

Tabla 13
Matriz de correlación de Spearman entre las variables y dimensiones del estudio

	VI	**VD**	**Plan.**	**Med.**	**Eval.**	**Dec.**	**Efic.**	**Eficac.**	**Comp.**	**Mej. C.**
VI	1	0,452	0,368	0,887	0,812	0,887	0,67	0,604	0,149	0,325
VD	0,452	1	0,599	0,356	0,133	0,282	0,725	0,926	0,778	0,807
Plan.	0,368	0,599	1	0,239	-0,098	0,148	0,453	0,607	0,453	0,341
Med.	0,887	0,356	0,239	1	0,706	0,852	0,455	0,423	0,149	0,315
Eval.	0,812	0,133	-0,098	0,706	1	0,806	0,522	0,311	-0,247	0,083
Dec.	0,887	0,282	0,148	0,852	0,806	1	0,497	0,439	-0,028	0,206

Efic.	0,67	0,725	0,453	0,455	0,522	0,497	1	0,826	0,35	0,373
Eficac.	0,604	0,926	0,607	0,423	0,311	0,439	0,826	1	0,614	0,703
Comp.	0,149	0,778	0,453	0,149	-0,247	-0,028	0,35	0,614	1	0,583
Mej. C.	0,325	0,807	0,341	0,315	0,083	0,206	0,373	0,703	0,583	1

Nota. Elaboración propia. Datos obtenidos en el *software* RStudio.

Tabla 14

Matriz de niveles de significancia (p-valores) de las correlaciones de Spearman entre las variables y dimensiones del estudio

	VI	**VD**	**Plan.**	**Med.**	**Eval.**	**Dec.**	**Efic.**	**Eficac.**	**Comp.**	**Mej. C.**
VI		0,1206	0,2155	0,0001	0,0008	0,0001	0,0123	0,0286	0,6268	0,2779
VD	0,1206		0,0305	0,2328	0,6657	0,3503	0,005	0	0,0017	0,0008
Plan.	0,2155	0,0305		0,4307	0,7498	0,63	0,1196	0,0279	0,1198	0,254
Med.	0,0001	0,2328	0,4307		0,007	0,0002	0,118	0,15	0,6281	0,2951
Eval.	0,0008	0,6657	0,7498	0,007		0,0009	0,0676	0,3008	0,4162	0,7885
Dec.	0,0001	0,3503	0,63	0,0002	0,0009		0,0842	0,1333	0,9264	0,5
Efic.	0,0123	0,005	0,1196	0,118	0,0676	0,0842		0,0005	0,2413	0,2096
Eficac.	0,0286	0	0,0279	0,15	0,3008	0,1333	0,0005		0,0255	0,0073
Comp.	0,6268	0,0017	0,1198	0,6281	0,4162	0,9264	0,2413	0,0255		0,0364
Mej. C.	0,2779	0,0008	0,254	0,2951	0,7885	0,5	0,2096	0,0073	0,0364	

Nota. Elaboración propia. Datos obtenidos en el *software* RStudio

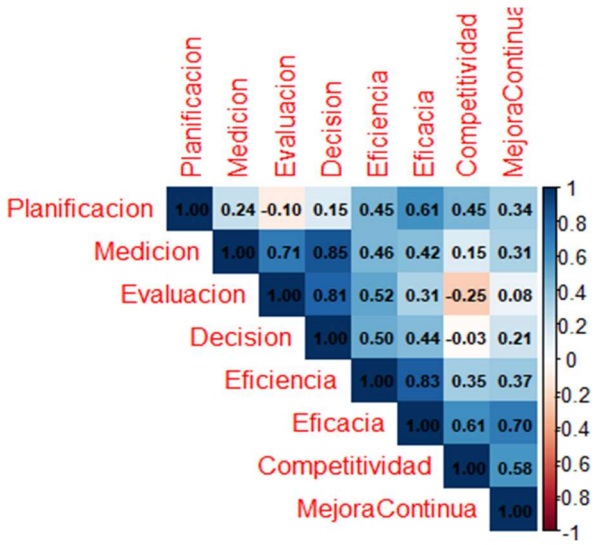
Las correlaciones más significativas se observan entre el uso de indicadores de desempeño y las dimensiones de medición (ρ = 0,887), toma de decisiones (ρ = 0,887) y evaluación (ρ = 0,812). En otras palabras, el uso adecuado de indicadores demanda procesos sistemáticos de medición, mecanismos de evaluación y el uso de la información recabada para apoyar la toma de decisiones.

Por otro lado, la variable de productividad organizacional muestra las relaciones más fuertes con eficacia (ρ = 0,926), mejora continua (ρ = 0,807), competitividad (ρ = 0,778) y eficiencia (ρ = 0,725). Los resultados obtenidos explican que, las empresas que logran niveles más altos de productividad son aquellas que cumplen sus objetivos institucionales, maximizan el uso de recursos e implemntan procesos continuos de mejora.

La Figura 3 presenta de manera gráfica la relación existente entre las variables de estudio y sus dimensiones se observan mayoritariamente colores azules, lo que refleja que la mayor parte de correlaciones son positivas. Los colores más oscuros simbolizan las relaciones más fuertes sobre todo entre las dimensiones de medición, evaluación, toma de decisiones, eficiencia y eficacia. Esto implica que dichas dimensiones se encuentran muy relacionadas y operan de manera conjunta en el contexto de la auditoría de gestión. Por otro lado, los pocos colores claros que se vinculan con correlaciones negativas evidencian relaciones débiles.

Figura 5

Correlograma de las dimensiones de la auditoría de gestión



Nota. Elaboración propia. Datos obtenidos en el *software* RStudio.

Análisis de comprobación de hipótesis

Para la contrastación de las hipótesis se empleó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman (p), asumiendo un umbral de significancia $\alpha = 0{,}05$. Se observa que solo una de las hipótesis específicas tiene significancia estadística, lo que respalda parcialmente el modelo conceptual presentado (ver Tabla 14).

En cuanto a la hipótesis general (H1), el coeficiente de Spearman registrado fue ρ = 0,452, lo que indica una relación positiva de moderada intensidad entre el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión y la productividad organizacional. A pesar de que la correlación fue positiva , el valor p = 0,1206 es superior al nivel de significancia establecido (0,05), por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 15

Resultados de la comprobación de las hipótesis - correlación de Spearman

Hipótesis	Variable	Rho	P_valor	Decisión
H1	VI vs VD	0,452	0,121	No se acepta H1
H1.1	Planificación vs Productividad	0,599	0,031	Se acepta H1
H1.2	Medición vs Productividad	0,356	0,233	No se acepta H1
H1.3	Evaluación vs Productividad	0,133	0,666	No se acepta H1
H1.4	Decisión vs Productividad	0,282	0,350	No se acepta H1

Nota. Elaboración propia. Datos obtenidos en el *software* RStudio.

Los hallazgos de la presente investigación se alinean en parte con el estudio de Hendri (2025), quien, tras realizar una revisión sistemática de 370 estudios publicados en *Scopus*, concluyó que la gestión del rendimiento es un proceso multidimensional, y su éxito está influenciado por la interacción entre la estrategia de la organización, el liderazgo, la innovación, la gestión del talento humano y la adopción de tecnologías digitales. Al mismo tiempo, destacó que la productividad también se ve influenciada por otros factores internos y externos, como la innovación, el liderazgo, las estrategias empresariales, la disponibilidad de recursos y las condiciones del entorno competitivo, cuestiones que se encuentran ampliamente registradas en la literatura científica.

De igual forma, los resultados son coherentes con la investigación realizada por Phan y Baird (2026). Los autores identificaron que los beneficios derivados de estos sistemas presentan relación con el compromiso de la alta dirección y con la partición de los empleados, elementos que

promueven el aprovechamiento efectivo de la información generada por los sistemas de medición de rendimiento.

La información obtenida en este estudio presenta similitudes a los estudios de Hendri (2025) y Phan y Baird (2026), dado que las empresas analizadas tienen una opinión favorable sobre la planificación, medición, evaluación y uso de indicadores de desempeño. No obstante, la falta de una relación estadísticamente significativa entre las variables estudiadas da cuenta de que el simple uso de indicadores no asegura mejoras en la productividad, a menos que vayan acompañados de condiciones organizacionales que promuevan su uso efectivo, de liderazgo, disponibilidad de tecnología, una cultura organizacional adecuada y la capacidad analítica necesaria para convertir datos en decisiones estratégicas.

Capítulo V. Conclusiones, recomendaciones y propuesta

Conclusiones

El uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión mantiene una relación positiva con la productividad organizacional. Aun cuando el coeficiente de correlación presentó dirección positiva, la prueba estadística no alcanzó el nivel de significancia establecido. Por este motivo, la evidencia empírica obtenida no permitió confirmar la existencia de una relación estadísticamente significativa entre ambas variables, por lo que se mantuvo la hipótesis nula formulada en la investigación. Este resultado permite establecer que la productividad organizacional responde a la influencia conjunta de diversos factores internos y externos, cuyo efecto trasciende el empleo de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión.

Las empresas incluidas en el estudio registraron valoraciones favorables tanto para los indicadores de desempeño en la auditoría de gestión como para la productividad organizacional. En la variable independiente, las dimensiones planificación, medición, seguimiento, evaluación y retroalimentación, y uso de la información para la toma de decisiones, obtuvieron apreciaciones positivas.

De igual forma, en la variable dependiente, las dimensiones eficiencia, eficacia, competitividad y mejora continua alcanzaron niveles favorables de valoración. Estos resultados reflejan la presencia de prácticas de gestión orientadas al fortalecimiento del desempeño organizacional y al perfeccionamiento continuo de los procesos institucionales.

El análisis de correlación por dimensiones mostró que únicamente la planificación de indicadores presentó una relación estadísticamente significativa con la productividad organizacional. En las demás dimensiones se identificaron coeficientes de correlación con dirección positiva; no obstante, sus niveles de significancia fueron superiores al criterio establecido

para aceptar una asociación estadísticamente significativa. Este comportamiento permite concluir que la productividad organizacional constituye un fenómeno de naturaleza multifactorial, influenciado por el uso de los indicadores de desempeño y por diversos factores internos y externos.

Los indicadores de desempeño incrementan su utilidad cuando la información derivada de su aplicación se incorpora de manera permanente en los procesos de planificación, evaluación, seguimiento y toma de decisiones. Esta integración favorece el control de la gestión y facilita la identificación de oportunidades de mejora.

Recomendaciones

Revisar periódicamente los indicadores de desempeño utilizados en la auditoría de gestión para verificar su alineación con los objetivos estratégicos de la organización y su capacidad para proporcionar información sobre el nivel de desempeño alcanzado en las diferentes áreas de la empresa.

Fortalecer las actividades de seguimiento y retroalimentación con el propósito de transformar la información generada por los indicadores de desempeño en un insumo para identificar oportunidades de mejora, perfeccionar los procesos organizacionales y favorecer un uso más eficiente de los recursos disponibles.

Incorporar los resultados obtenidos en la auditoría de gestión al proceso de toma de decisiones, considerando tanto la información aportada por los indicadores de desempeño como otros factores que inciden en la productividad organizacional, entre ellos la capacidad tecnológica, la innovación, la gestión del talento humano, la disponibilidad de recursos y las condiciones del entorno competitivo.

Promover programas de capacitación dirigidos al personal responsable de la auditoría de gestión y de la administración empresarial, para desarrollar competencias de diseño, interpretación y utilización de indicadores de desempeño como herramienta de evaluación de la gestión y el perfeccionamiento continuo de los procesos.

Extender futuras investigaciones a un mayor número de organizaciones y a distintos sectores productivos, con el propósito de contrastar los resultados obtenidos y ampliar su alcance. Asimismo, resulta pertinente incorporar variables como la transformación digital, la innovación y la gestión del talento humano, para obtener una comprensión más amplia de los factores asociados con la productividad organizacional.

Propuesta

Estrategias para fortalecer el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión orientadas al mejoramiento de la productividad organizacional en la industria de harina de pescado de la provincia de Manabí

Con base en la evidencia obtenida se proponen estrategias orientadas a consolidar el empleo de los indicadores de desempeño en la auditoría de gestión. De manera que se pueda aprovechar la información generada para fortalecer la toma de decisiones, el seguimiento de la gestión y el desarrollo de acciones de mejora continua (ver Tabla 16).

Tabla 16
Estrategias para fortalecer el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable	Tiempo estimado	Indicador de seguimiento
Fortalecer la planificación de los indicadores de desempeño	Asegurar que los indicadores respondan a los objetivos estratégicos y a	Revisar los indicadores existentes, actualizar sus fichas técnicas,	Gerencia, responsables de procesos, equipo de auditoría.	1 a 2 meses	Porcentaje de indicadores revisados y alineados con

	las necesidades de la auditoría de gestión.	definir metas y responsables, y verificar su alineación con la planificación institucional.			los objetivos estratégicos.
Mejorar los procesos de medición y seguimiento	Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información generada por los indicadores.	Establecer los procedimientos para la recolección de datos, definir la frecuencia de medición, estandarizar formatos, verificar la calidad de la información obtenida.	Responsables de procesos, equipo de auditoría.	1 a 2 meses	Porcentaje de indicadores medidos conforme al procedimiento establecido.
Fortalecer la evaluación y retroalimentación de resultados	Utilizar la información obtenida para identificar oportunidades de mejora.	Analizar con periodicidad los resultados, realizar reuniones de retroalimentación con el personal involucrado, definir acciones de mejora y dar seguimiento a su cumplimiento.	Gerencia, responsables de procesos, equipo de auditoría.	Permanente	Número de acciones de mejora implementadas y porcentaje de cumplimiento
Impulsar la toma de decisiones basada en evidencia	Fortalecer la toma de decisiones fundamentadas en información confiable proveniente de los indicadores de desempeño.	Incorporar los resultados provenientes de los indicadores de desempeño en los informes gerenciales, analizar tendencias, priorizar las acciones de mejora.	Alta dirección, equipo de auditoría.	Permanente	Porcentaje de decisiones estratégicas sustentadas en información proveniente de indicadores de desempeño.
Consolidar la mejora continua	Promover una cultura organizacional orientada al seguimiento continuo del	Capacitar al personal, revisar periódicamente los indicadores, actualizar metas y evaluar el	Gerencia, talento humano, equipo de auditoría.	Permanente	Número de capacitaciones realizadas, porcentaje de planes de mejora

	desempeño y el mejoramiento de los procesos.	cumplimiento de los planes de mejora.	ejecutados y nivel de cumplimiento de los indicadores.

Nota. La tabla presenta las estrategias propuestas y los elementos necesario para su implementación, con el propósito de facilitar su aplicación y seguimiento en la auditoría de gestión. Fuente: elaboración propia.

Referencias bibliográficas

Aguilera, A. (2016). *Boletín de Estadística e Investigación Operativa*. Universidad Carlos III de Madrid. https://www.seio.es/beio/BEIOVol32Num3.pdf

Aiken, L. R. (1985). Three Coefficients for Analyzing the Reliability and Validity of Ratings. *Educational and Psychological Measurement*, *45*(1), 131-142. https://doi.org/10.1177/0013164485451012

Alvarado, J., & Gómez, J. (2025). El control de gestión como herramienta para mejorar la eficiencia organizacional en Centercons S.A., Manabí. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 327-342. https://doi.org/https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v7i5.1665

Amar, A., & García, F. (2019). La integración productiva entre la Argentina y Chile: Un análisis estructural a partir de matrices insumo-producto multipaís. *Documentos de Proyectos, Documentos de Proyectos*, Article 45038. https://ideas.repec.org//p/ecr/col022/45038.html

Anthony, R. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard University.

Araya, S. (2017). *El proceso de obtención de una norma técnica a través de IRAM*. Slideshare. https://es.slideshare.net/slideshow/iram-gullermo-zucal/73435466

Arboleda, X., Bermúdez-Barrezueta, N., & Camino-Mogro, S. (2022). Producción y rentabilidad empresarial en el sector agrícola del Ecuador. *Revista CEPAL*, 133-157.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución 2008, una esperanza de cambio y reivindicación de derechos*. Asamblea Nacional del Ecuador. https://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/constitucion_2008_una_esperanza_de_cambio_y_reivindicacion_de_derechos

Barrios, J. (2011). *Introducción a las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) 500 a 599*. Slideshare. https://es.slideshare.net/slideshow/presentacion-nia/8693680

Bourne, M., Franco-Santos, M., Micheli, P., & Pavlov, A. (2018). Performance measurement and management: A system of systems perspective. *International Journal of Production Research*, *56*(8), 2788-2799. https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1404159

Ccallo, W., & Condori, L. (2025). *Motivación laboral y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025*. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.

Contraloría General del Estado. (2023). *Portal Web Oficial de la Contraloría General del Estado del Ecuador*. https://www.contraloria.gob.ec/Portal/Sistema/NormasControlnterno

Cuvi, J. F. Q., & Carrazco, D. C. (2026). Gestión y desempeño organizacional en cooperativas de ahorro y crédito desde el enfoque del Buen Vivir: Estudio de la Agencia Guaranda de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. *Polo del Conocimiento*, *11*(7), 1441-1475. https://doi.org/10.23857/pc.v11i7.12093

Einhorn, S., Fietz, B., Guenther, T. W., & Guenther, E. (2024). The relationship of organizational culture with management control systems and environmental management control systems. *Review of Managerial Science*, *18*(8), 2321-2371. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00687-0

Espín, A., Lanchimba, C., & Remache, F. (2022, agosto 23). Factores que afectan la productividad de las empresas. Caso Ecuador—Revista Chilena de Economía y Sociedad. *Revista Chilena de Economía y Sociedad - UTEM*. https://rches.utem.cl/articulos/factores-que-afectan-la-productividad-de-las-empresas-caso-ecuador/

FAO. (2024). *The State of World Fisheries and Aquaculture 2024. Blue Transformation in action*. FAO. https://doi.org/10.4060/cd0683en

FAO. (2026). *América Latina y el Caribe registra un superávit comercial de 21.000 millones de dólares en animales acuáticos*. FAORegionalOffice-LatinAmerica-RLC. http://www.fao.org/americas/news/news-detail/sofi-2026/

Ferreira, A., & Otley, D. (2009a). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, *20*(4), 263-282. https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003

Ferreira, A., & Otley, D. (2009b). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, *20*(4), 263-282. https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003

Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, *23*(2), 79-119. https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001

Gonzales, F. N., & Ochavano, S. F. N. (2026). Estado del crecimiento económico y la productividad en América Latina: Revisión de alcance. *Revista de Economía y Finanzas*, *4*(10). https://doi.org/10.32826/reyf.v4i10.409

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

ISO. (2015). *ISO 9001:2015(es), Sistemas de gestión de la calidad—Requisitos*. https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es

Junior, N. K. T., Santos, E. G. dos, Martins, C. B., & Morano, R. S. (2025). Construção de indicadores de desempenho organizacional para o setor público: Atributos e critérios de validação em proposta inovadora. *Revista do TCU*, *155*, 270-299. https://doi.org/10.69518/rtcu.155.270-299

Kusumah, I., Hasudungan, E. H., & Budianto, I. R. D. (2026). The Effect of Management Audits, Recruitment, and Training on Employee Performance at The Ismail Medika Clinic in Depok. *Journal of Social Research*, *5*(7), 2795-2804. https://doi.org/10.55324/josr.v5i7.3217

Leal, J. E., Krakovics, F., & Vieira, V. do N. (2021). S-PI: A performance measurement system using an S-curve. *MethodsX*, *8*, 101287. https://doi.org/10.1016/j.mex.2021.101287

Legña, J. (2025). *Sector pesquero artesanal y su impacto económico de la parroquia Cojimíes del cantón Pedernales* [ULEAM]. https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/9383/1/ULEAM-ECO-0180.pdf

Merchant, K. A., & Stede, W. A. V. der. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson.

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2021). *Normativa Jurídica de Ecuador*. https://www.oficial.ec/instituciones/ministerio-produccion-comercio-exterior-inversiones-pesca#google_vignette

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2023). *Boletín del sector pesquero y acuícola del Ecuador*. Fortalecimiento integral y sostenible del sector acuícola y pesquero. https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/06/Fortalecimiento-Integral-y-Sostenible-del-Sector-Acuicola-y-Pesquero.pdf

Murillo, C. (2025). *Validación de Estudios Integrales de Proyectos de Construcción de Obras Públicas* [ULEAM].

https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/9950/1/ULEAM-POSG-CONST-MENC-GEST-PROY-%2003.pdf

Musa, C. (2024). *The Role of Utilizing Management Audit on Human Resource Effectiveness in The Company | Economics and Business Journal (ECBIS)*. https://doi.org/https://doi.org/10.47353/ecbis.v2i3.133

Nava, M. (2021a). Concepto de control de gestión y su importancia ante la pandemia COVID-19. *SUMMA*, *3*(2), 1-39. https://doi.org/10.47666/summa.3.2.37

Nava, M. (2021b). Concepto de control de gestión y su importancia ante la pandemia COVID-19. *SUMMA*, *3*(2), 1-39. https://doi.org/10.47666/summa.3.2.37

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, *15*(4), 80-116. https://doi.org/10.1108/01443579510083622

Noriega, F., & Noriega Ochavano, S. F. (2026). Estado del crecimiento económico y la productividad en América Latina: Revisión de alcance. *Revista de Economía y Finanzas*, *4*(10). https://doi.org/10.32826/reyf.v4i10.409

OECD. (2021). *OECD Compendium of Productivity Indicators*. OECD. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-compendium-of-productivity-indicators_22252126.html

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2026). *América Latina y el Caribe registra un superávit comercial de 21.000 millones de dólares en animales acuáticos*. FAORegionalOffice-LatinAmerica-RLC. https://www.fao.org/americas/news/news-detail/sofi-2026/

Oyadomari, J. C. T., Bido, D. de S., Mendonça Neto, O. R. de, Aguiar, A. B. de, & Dultra-de-Lima, R. G. (2023). Relationships among strategically aligned performance indicators, controls, and performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, *34*, e1618. https://doi.org/https://doi.org/10.1590/1808-057x20221618.en

Parrot, N. (2021). *PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS PBR En el marco de la GpR y con fundamento en el marco Constitucional y legal*. https://www.coursehero.com/file/115180341/presupuestopptx/

Phan, T., & Baird, K. (2026). The use of big data analytics in performance management: The antecedents and role in enhancing performance measurement system effectiveness. *Journal of Management Control*, *37*(1), 111-139. https://doi.org/10.1007/s00187-026-00414-2

Presidencia de la República. (2017). *CÓDIGO ORGÁNICO DEL AMBIENTE*. https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/04/CODIGO-ORGANICO-DEL-AMBIENTE.pdf

Puchoc, M., Uribe, V., & Quiroz, F. (2025). Optimizing OEE in a Peruvian Fishmeal Factory Through TQM, TPM, and Standard Work: A Case Study. *En Proceedings of the 11th World Congress on Mechanical, Chemical, and Material Engineering (MCM 2025)*. https://doi.org/https://www.doi.org/10.11159/icmie25.145

Quezada, A. (2026). *Estudio de la opinión pública y uso de los medios de comunicación en el conflicto social de Fierro Urco* [Universidad Nacional de Loja]. https://dspace.unl.edu.ec/server/api/core/bitstreams/5d5771ea-d92b-4e33-af92-9e53f8bc52f6/content

Ribera, C. (2020). *Contabilidad de Gestión*. https://www.coursehero.com/file/234832682/EJERCICIOS-NUM-1pdf/

Rivas, J. (2026). *Ciências Socialmente Aplicáveis e Humanidades: Saberes, Práticas e Horizontes de Investigação IV*. https://doi.org/10.37572/EdArt_270326949

Rosillón, M. N. (2021). Concepto de control de gestión y su importancia ante la pandemia COVID-19. *SUMMA*, *3*(2), 1-39. https://doi.org/10.47666/summa.3.2.37

Rueda, I., Tamayo, G., Acosta, B., & Tamayo, J. (2025). The influence of ISO 9001 certification on the productivity of the Ecuadorian manufacturing industry. *Problems and Perspectives in Management*, *23*(3), 232-244. https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.17

Salazar, J., López, W., & Osorio, L. (2024). *Diseño de un tablero de indicadores clave de desempeño (KPIs) para el seguimiento y análisis de las ventas anuales en Concertina Cercas* [Universidad Simón Bolívar]. https://bonga.unisimon.edu.co/server/api/core/bitstreams/5dd5a2ce-3e32-42c2-bbdd-26e03b0198ff/content

Saravia Jara, J. M. (2025). *Optimización de la eficiencia organizacional mediante auditoría de gestión en empresas de asesoría tributaria*. https://doi.org/10.62574/rmpi.v5ieconomica.294

Sarmiento Barriga, K. A., & Figueroa Pogo, J. B. (2026). *Incidencia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones*. https://doi.org/10.5281/zenodo.20805808

Servicio Nacional de Contratación Pública. (2025). *LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO - LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO*. https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/normativa/CGE/https-portal-compraspublicas-gob-ec-sercop-wp-content-uploads-2025-11-ley-organica-de-la-contraloria-general-del-estado-pdf

Simons, R. (1995). *Palancas de control: Cómo los gerentes utilizan sistemas de control innovadores para impulsar la renovación estratégica.* Harvard Business School Press. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1444205

Smith, N., & Hovanski, Y. (2024). *Digital Performance Management: An Evaluation of Manufacturing Performance Management and Measurement Strategies in an Industry 4.0 Context*. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/machines12080555

Syverson, C. (2011). What Determines Productivity? *Journal of Economic Literature*, *49*(2), 326-365. https://doi.org/10.1257/jel.49.2.326

Torres, J. (2022). *Gobierno T.I*. https://www.coursehero.com/file/25153665/dvmpptx/

Vázquez Cid De León, C., Alcántara Sánchez, A. N., Montesinos González, S., Vázquez Cid De León, C., Alcántara Sánchez, A. N., & Montesinos González, S. (2023). Caracterización de la norma ISO 9001:2015 a través de la mejora continua para su implementación en organizaciones con inteligencia artificial. *Ingeniería Industrial*, (45), 109-129. https://doi.org/10.26439/ing.ind2023.n45.6627

Velastegui. (2014). *"examen especial a los procesos de contratación pública*. UNACH. Slideshare. https://es.slideshare.net/slideshow/examen-especial-a-los-procesos-de-contratacin-pblica/58111125

Anexos

Anexo 1

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
VI: Indicadores de desempeño en la auditoría de gestión	Conjunto de indicadores cualitativos y cuantitativos utilizados en la auditoría de gestión para evaluar el cumplimiento de objetivos, la eficiencia, eficacia, economía y calidad de los procesos, proporcionando información para la toma de decisiones (Ferreira & Otley, 2009)	Planificación de indicadores	Existencia de indicadores; Alineación con objetivos estratégicos; definición de metas; pertinencia de indicadores.	6, 7
		Medición y seguimiento del desempeño	Periodicidad de medición; disponibilidad de información; monitoreo de indicadores; confiabilidad de los datos.	8, 10, 14
		Evaluación y retroalimentación	Análisis de resultados; identificación de desviaciones; acciones correctivas; comunicación de resultados.	12, 13
		Uso de la información para la toma de decisiones	Apoyo a decisiones; mejora de procesos; asignación de recursos, planificación estratégica.	9, 11, 15

VD: Productividad Organizacional	Capacidad de la organización para utilizar eficientemente sus recursos con el fin de alcanzar los objetivos institucionales, generando bienes o servicios con altos niveles de eficiencia, eficacia y competitividad.	Eficiencia operativa	Impacto en la eficiencia operativa; optimización de recursos; mejora de procesos.	16, 17, 19
		Eficacia organizacional	Productividad del personal; fortalecimiento del control interno.	18, 20
		Competitividad	Mejora de los resultados organizacionales; cumplimiento de metas, fortalecimiento de sistema de indicadores	21, 22, 23
		Mejora continua	Calidad de los indicadores; incremento de la productividad.	24, 25

Anexo 2

Encuesta sobre indicadores de gestión y productividad en la industria de harina de pescado

Objetivo del estudio

Determinar el efecto del uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión sobre la productividad organizacional de la industria de harina de pescado en la provincia de Manabí.

Saludo

Estimado/a participante:

Reciba un cordial saludo. Usted ha sido seleccionado/a para participar en esta investigación académica, cuyo propósito es analizar el uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión y su relación con la productividad organizacional en la industria de harina de pescado.

Indicaciones

La información proporcionada será tratada de manera confidencial y anónima, y será utilizada únicamente con fines académicos. Lea atentamente cada pregunta y marque la opción que mejor refleje su percepción o experiencia. No existen respuestas correctas o incorrectas.

Agradecimiento

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración y el tiempo dedicado a responder esta encuesta.

I. Datos demográficos (5 preguntas)

1. Sexo:
   ☐ Masculino ☐ Femenino ☐ Prefiere no responder
2. Rango de edad:
   ☐ 25–34 años ☐ 35–44 años ☐ 45–54 años ☐ 55 años o más
3. Nivel de formación académica:
   ☐ Tercer nivel ☐ Cuarto nivel ☐ Doctorado
4. Cargo que desempeña en la organización:
   ☐ Auditor interno ☐ Auditor externo ☐ Jefe de auditoría ☐ Otro
5. Años de experiencia en auditoría:
   ☐ Menos de 5 años ☐ 5–10 años ☐ 11–15 años ☐ Más de 15 años

---

II. Uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión

Escala Likert (1–5):
1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

6. En la organización se utilizan indicadores de desempeño de manera sistemática en la auditoría de gestión.
7. Los indicadores de desempeño empleados están alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
8. Los indicadores de desempeño permiten evaluar de forma objetiva la eficiencia de los procesos organizacionales.
9. Los indicadores utilizados en la auditoría de gestión son claros y comprensibles para el personal involucrado.
10. La auditoría de gestión se apoya en indicadores cuantificables y verificables.

III. Gestión de la auditoría y toma de decisiones

Escala Likert (Frecuencia):
1 = Nunca | 2 = Rara vez | 3 = A veces | 4 = Frecuentemente | 5 = Siempre

11. Los resultados de los indicadores de desempeño son considerados en la toma de decisiones gerenciales.
12. La auditoría de gestión contribuye a identificar áreas críticas que requieren mejoras operativas.
13. Los informes de auditoría basados en indicadores generan acciones correctivas oportunas.
14. Se realiza seguimiento a los indicadores de desempeño luego de la auditoría de gestión.
15. La alta dirección utiliza los resultados de la auditoría como herramienta de control y mejora.

IV. Productividad organizacional

Escala Likert (Nivel de impacto):
1 = Muy bajo | 2 = Bajo | 3 = Medio | 4 = Alto | 5 = Muy alto

16. El uso de indicadores de desempeño en la auditoría de gestión ha impactado en la eficiencia operativa.

17. La auditoría de gestión ha contribuido a la optimización de los recursos organizacionales.
18. La productividad del personal ha mejorado como resultado de las recomendaciones de auditoría.
19. Los procesos productivos han mostrado mejoras tras la implementación de indicadores de desempeño.
20. La auditoría de gestión ha fortalecido el control interno de la organización.

V. Relación entre indicadores de desempeño y productividad

Escala Likert (1–5):
1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

21. Existe una relación directa entre el uso de indicadores de desempeño y la productividad organizacional.
22. La adecuada aplicación de indicadores de desempeño mejora los resultados organizacionales.
23. La auditoría de gestión basada en indicadores facilita el logro de metas productivas.
24. La productividad organizacional depende, en parte, de la calidad de los indicadores utilizados en la auditoría.
25. El fortalecimiento del sistema de indicadores de desempeño incrementaría la productividad de la industria.

Anexo 3

Coeficiente V de Aiken por ítem

Ítem	Claridad	Pertinencia	Relevancia	V de Aiken
1	0,93	0,87	0,80	0,87
2	1,00	0,87	0,87	0,91
3	0,93	1,00	0,87	0,93
4	1,00	1,00	1,00	1,00
5	1,00	1,00	1,00	1,00
6	1,00	0,93	1,00	0,98
7	1,00	0,93	1,00	0,98
8	1,00	1,00	1,00	1,00
9	0,80	1,00	0,87	0,89
10	1,00	1,00	1,00	1,00
11	1,00	1,00	1,00	1,00
12	0,93	0,93	1,00	0,96
13	0,93	1,00	1,00	0,98
14	1,00	1,00	1,00	1,00
15	1,00	1,00	1,00	1,00
16	1,00	1,00	1,00	1,00
17	1,00	1,00	1,00	1,00
18	1,00	0,93	1,00	0,98
19	0,80	0,80	0,87	0,82
20	1,00	1,00	0,93	0,98
21	1,00	1,00	0,87	0,96
22	1,00	1,00	0,93	0,98
23	1,00	0,80	0,87	0,89
24	0,80	0,80	0,87	0,82
25	1,00	1,00	0,93	0,98
V de Aiken Global				**0,96**