

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

Maestría en Contabilidad y Auditoría Mención en Gestión Tributaria

TEMA: AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN MIPYMES

INFORME DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN EN GESTIÓN TRIBUTARIA

AUTOR: MÓNICA ALEXANDRA GRANJA MORENO

DIRECTOR: Mgtr. SANTIAGO ALBERTO CAMPODONICO PALMA

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 Mención en Gestión Tributaria

TEMA: AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN MIPYMES

INFORME DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN EN GESTIÓN TRIBUTARIA

AUTOR: MÓNICA ALEXANDRA GRANJA MORENO

DIRECTOR: Mgtr. SANTIAGO ALBERTO CAMPODONICO PALMA

CUENCA - ECUADOR

2026

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

Certificado del Asesor

Se certifica que:

El informe de investigación “Auditoría de gestión como herramienta para la toma de decisiones estratégicas en MIPYMES”, de autoría de la Srta. Mónica Alexandra Granja Moreno, con número de identidad 1805120340, con nacionalidad ecuatoriana, previo a la obtención del Título de Cuarto Nivel o Posgrado correspondiente a Magíster 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

10 de septiembre de 2026

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
SANTIAGO ALBERTO CAMPODONICO PALMA

Asesor Científico

Mgtr. Santiago Alberto Campodonico Palma

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

Asesor Metodológico

PhD. Juan Diego Ochoa Crespo

Declaratoria de Autoría y Responsabilidad

Mónica Alexandra Granja Moreno portadora de la cédula de ciudadanía N.º 1805120340. Declaro ser la autora de la obra: "Auditoría de gestión como herramienta para la toma de decisiones estratégicas en MIPYMES", 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, 10 de septiembre de 2026



F: **……**

Mónica Alexandra Granja Moreno

C.I. **1805120340**

Agradecimiento

Expreso mi profundo agradecimiento a Dios, por bendecirme con la vida, la salud, la fortaleza y la sabiduría necesaria para afrontar cada desafío y permitirme culminar con éxito esta importante etapa de mi formación académica y profesional.

A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y por sostenerme en los momentos de mayor dificultad. Su confianza, sus consejos y su ejemplo de esfuerzo y perseverancia han sido fundamentales para seguir adelante y no desistir ante los desafíos que se presentaron durante este camino.

A mis hermanos, por motivarme a enfrentar los diferentes retos de la vida con determinación y por creer siempre en mis capacidades, incluso cuando yo misma dudaba de ellas. Su confianza, sus palabras de aliento y su respaldo permanente fueron una fuente de inspiración para perseverar hasta alcanzar esta meta.

Dedicatoria

Este logro representa la culminación de un camino de aprendizaje, esfuerzo y crecimiento personal. Con profundo cariño, dedico este trabajo a quienes han sido el motor e inspiración para alcanzar esta meta.

A Dios, por ser la luz que ha guiado mi camino, por sostener mi fe en los momentos de incertidumbre y por permitirme alcanzar este importante logro, fruto de su infinita bondad y misericordia.

A mi familia, especialmente a mis padres y hermanos, por ser el pilar fundamental de mi vida y la fuente de inspiración que me ha impulsado a seguir adelante. Su amor, ejemplo y presencia constante han dado sentido a cada esfuerzo realizado durante este camino.

Finalmente, me lo dedico a mí misma, como reconocimiento a las innumerables horas de estudio, dedicación, esfuerzo y sacrificio invertidas para alcanzar esta meta. Que este logro sea un recordatorio de que la perseverancia, la disciplina y la confianza en uno mismo permiten convertir los sueños en realidades y los desafíos en oportunidades de crecimiento.

Resumen

La toma de decisiones estratégicas es esencial para la competitividad y sostenibilidad de las MIPYMES. Sin embargo, muchas organizaciones presentan limitaciones en la planificación, el control, la evaluación del desempeño y el uso de información objetiva para respaldar sus decisiones, lo que evidencia la relevancia de analizar el papel de la auditoría de gestión como instrumento de apoyo para la administración empresarial. El presente estudio se orientó a determinar la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del sector ferretero de los cantones Cevallos, Quero y Tisaleo, provincia de Tungurahua. Se asumió un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La información se recopiló mediante un cuestionario estructurado aplicado a propietarios, representantes legales o administradores de 27 empresas y posteriormente se analizó mediante estadística descriptiva, la prueba de Shapiro-Wilk y el coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados descriptivos mostraron valoraciones favorables en ambas variables y una dispersión moderada de las respuestas. La prueba de normalidad mostró que ambos constructos presentaron distribuciones compatibles con la normalidad. El análisis correlacional identificó una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas ($r = 0{,}682$; $p < 0{,}001$), evidenciando que mayores puntuaciones en auditoría de gestión se asociaron con mayores puntuaciones en toma de decisiones estratégicas. Los hallazgos aportan evidencia empírica sobre la asociación entre ambos constructos y respaldan la relevancia de la auditoría de gestión como herramienta de apoyo a la toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES, sin que los resultados permitan establecer una relación de causalidad.

Palabras clave: auditoría de gestión, toma de decisiones estratégicas, MIPYMES, gestión empresarial.

Abstract

Strategic decision-making is essential for the competitiveness and sustainability of MSMEs. However, many organizations face limitations in planning, monitoring, performance evaluation, and the use of objective information to support their decisions, highlighting the importance of analyzing the role of management auditing as a tool to support business management. This study aimed to determine the relationship between management auditing and strategic decision-making in MSMEs in the hardware sector of the cantons of Cevallos, Quero, and Tisaleo, in the province of Tungurahua. A quantitative approach was adopted, with a correlational scope and a non-experimental, cross-sectional design. Data were collected using a structured questionnaire administered to owners, legal representatives, or managers of 27 companies and were subsequently analyzed using descriptive statistics, the Shapiro-Wilk test, and Pearson's correlation coefficient. The descriptive results showed favorable ratings for both variables and moderate dispersion in the responses. The normality test showed that both constructs exhibited distributions consistent with normality. The correlational analysis identified a positive and statistically significant correlation between management auditing and strategic decision-making ($r = 0.682$; $p < 0.001$), indicating that higher scores on management auditing were associated with higher scores on strategic decision-making. The findings provide empirical evidence of the association between the two constructs and support the relevance of management auditing as a tool to support strategic decision-making in MSMEs, although the results do not allow for the establishment of a causal relationship.

Keywords: management auditing, strategic decision-making, MSMEs, business management.

Índice de contenido

Certificado del Asesor ..... **ii**
Declaratoria de Autoría y Responsabilidad ..... **iii**
Agradecimiento ..... **iv**
Dedicatoria ..... **v**
Resumen ..... **vi**
Abstract ..... **vii**
Índice de contenido ..... **viii**
Índice de Tablas ..... **x**
Índice de figuras ..... **xi**
Capítulo I. Introducción **1**
1.1 Antecedentes y contextualización 1
1.2. Problema científico 4
1.3. Línea de investigación 4
1.4. Objeto de estudio de la investigación 4
1.5. Campo de acción 4
1.6. Objetivo general 5
1.7. Objetivos específicos 5
1.8. Hipótesis 5
1.9. Variables 5
Capítulo II. Marco Teórico **8**
2.1. La auditoría de gestión como sistema estratégico de evaluación y mejora organizacional 8
2.1.1. Conceptualización de la auditoría de gestión 8
2.1.5. Proceso de la auditoría de gestión 13
2.2.1. Concepto y naturaleza de la toma de decisiones estratégicas 16
2.2.2. Información para la toma de decisiones 18
2.2.3. Proceso de toma de decisiones estratégicas 19
2.3 Vínculo existente entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas 22
Capítulo III. Marco Metodológico **25**
3.1. Enfoque y tipo de investigación 25

3.2. Diseño de la investigación 26
3.3. Población y muestra 27
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 27
3.5. Validación del instrumento 29
***3.*6. Confiabilidad del instrumento** 32
3.7. Análisis estadístico de los datos 33
Capítulo IV. Resultados y discusión **35**
4.1. Estadísticos descriptivos de los constructos 35
4.2. Análisis de normalidad 37
4.3. Análisis de correlación 38
4.4. Discusión 40
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones **45**
5.1 Conclusiones 45
5.2 Recomendaciones 46
Referencias Bibliográficas **48**
Anexos **57**

Índice de Tablas

Tabla 1 Características del instrumento de investigación 28
Tabla 2 Baremo para la interpretación de las medias 29
Tabla 3 V de Aiken por ítem y criterio 30
Tabla 4 V de Aiken por criterio.....31
Tabla 5 Consistencia interna del instrumento 33
Tabla 6 Estadísticos descriptivos de los constructos 36
Tabla 7 Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk 38
Tabla 8 Correlación entre Auditoría de gestión y toma de decisiones estratégicas 39

Índice de figuras

Figura 1 Fases de la auditoría de gestión.....14
Figura 2 Etapas del proceso de toma de decisiones estratégicas.....20
Figura 3 Histograma de la distribución del constructo auditoría de gestión 36
Figura 4 Histograma de la distribución del constructo toma de decisiones 37
Figura 5 Relación entre los puntajes de auditoría de gestión y toma de decisiones estratégicas mediante diagrama de dispersión con curva de tendencia 40

Capítulo I. Introducción

1.1 Antecedentes y contextualización

Diversas investigaciones han evidenciado que la formulación de directrices estratégicas en las empresas puede verse limitada por deficiencias en los procesos administrativos, particularmente en la planificación y sistematización de la toma de decisiones (Aced & Miquel, 2021).

Los hallazgos concuerdan con lo reportado por Núñez et al. (2023) quienes, a partir de evidencia empírica y literatura sobre empresas latinoamericanas, identifican debilidades estructurales similares. En este sentido, los autores señalan deficiencias en la calidad, suficiencia y fiabilidad de los datos disponibles, así como limitaciones críticas de tiempo y capital durante la ejecución estratégica, factores que restringen la eficiencia del desarrollo empresarial.

La investigación de Núñez et al. (2023) expone que la incertidumbre y la complejidad del entorno empresarial, asociada a la volatilidad de los mercados y las continuas variaciones en las preferencias y expectativas de los consumidores, supone un incremento de los riesgos asociados con la toma de decisiones estratégicas. A esta situación se suma la presión por alcanzar resultados en el corto plazo y la incidencia de los cambios tecnológicos de gran alcance.

En concordancia con los planteamientos anteriores, la investigación llevada a cabo por Cánovas et al. (2024) en Cuba, destaca que la toma de decisiones estratégicas enfrenta limitaciones derivadas de un enfoque reduccionista y simplificado de la realidad empresarial, centrado en los criterios económicos y financieros. Esta manera de decidir excluye de forma sistemática la consideración conjunta de aspectos ambientales y socioculturales y la posibilidad de un análisis integral de los problemas y alternativas estratégicas.

En Ecuador, el estudio realizado por Gonzalez et al. (2025) aporta datos para profundizar en el análisis de la problemática, en especial de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que se ven condicionadas por la incertidumbre de su entorno. En ese sentido, los autores detectan una reducida producción de estudios empíricos que se ajusten al entorno de este tipo de empresas, condición que repercute en la comprensión de las diversas condiciones en que se desenvuelven. En el mismo sentido, se evidencian debilidades en los procesos de planificación y adaptación de las organizaciones, vinculadas con la escasez de capital humano calificado y con una reducida aplicación de herramientas avanzadas de análisis estratégico.

Por otra parte, aún prevalece el uso de metodologías tradicionales como apoyo a la toma de decisiones, las cuales presentan limitaciones para dar respuesta a la volatilidad y ambigüedad del entorno (Gonzalez et al., 2025). A esta situación se suma el limitado uso de sistemas de inteligencia de mercado y de programas para el fortalecimiento del nivel gerencial, aspectos que pueden favorecer la mejora de la calidad de las decisiones estratégicas y su sustentabilidad en el tiempo.

En Ecuador también se han detectado debilidades relacionadas con el uso de mecanismos de auditoría y control en las pequeñas y medianas empresas. En esa dirección, Palacio-Fierro et al. (2018), en un estudio realizado con una población de 267 PYMES, en el Distrito Metropolitano de Quito, determinó que aproximadamente la mitad de las empresas participantes en el estudio, no contaba con mecanismos de control en todos sus ámbitos operativos ni aplicaba procesos de auditoría de gestión y sistemas de gestión de la calidad. Los hallazgos evidencian que una parte considerable de este tipo de empresas se ven condicionadas en la realización de sus actividades por la falta de aplicación sistemática de herramientas orientadas al control, evaluación de los procesos y detección de oportunidades de

mejoramiento, condición que puede limitar su capacidad de respuesta frente a los retos del entorno empresarial.

Resultados más recientes permiten observar una problemática semejante en otros sectores productivos del país. Al respecto Malvacias-Escalona y Mendoza-Zambrano (2025), en su investigación desarrollada en pymes del sector constructivo localizadas en la zona sur de Guayaquil, identificaron un conocimiento y una implementación limitados de la auditoría de gestión, a la par de un desarrollo discontinuo de sus procedimientos y un alto nivel de dependencia de los asesores externos. La investigación también registró debilidades con la planificación financiera, el control interno y la formación del personal en cuanto al trabajo relacionado con la gestión de las organizaciones. Estas condiciones pueden repercutir en la disponibilidad de información para evaluar el desempeño de los procesos empresariales y en la adopción oportuna de acciones directivas orientadas a su mejoramiento.

De forma complementaria, la investigación desarrollada por Vizhco (2023), con una población de 375 MIPYMES del sector comercial de la ciudad de Cuenca, detectó limitaciones en el conocimiento relacionado con la eficiencia operativa y el cumplimiento de la normativa, además de dificultades para atender las recomendaciones emitidas durante los procesos de auditorías anteriores. Estos hallazgos ponen en evidencia la conveniencia de consolidar los procesos de auditoría y desarrollar capacitaciones que permitan mejorar la eficiencia operativa de las organizaciones y su gestión estratégica. Estos antecedentes muestran que las condiciones relacionadas con la auditoría y el control no son una situación aislada, sino que se manifiestan en diferentes contextos empresariales ecuatorianos.

Por lo tanto, la problemática enfrentada por las MIPYMES no se limita exclusivamente a las debilidades presentes en la toma de decisiones estratégicas, sino que se extiende a las limitaciones existentes para implementar de forma sistemática las herramientas de auditoría de gestión, condición que puede limitar la evaluación objetiva del desempeño, la detección de

deficiencias y la disponibilidad de información relevante para planificar y controlar las actividades organizacionales. Por ello, resulta pertinente realizar un examen de la relación entre ambos fenómenos en el sector ferretero de los cantones Cevallos, Quero y Tisaleo, considerando las características propias de este contexto empresarial y de las necesidades de contar con evidencia empírica situada en la provincia de Tungurahua.

Las limitaciones descritas ponen de manifiesto la necesidad de incorporar herramientas de gestión orientadas a consolidar la planificación, el control, la evaluación del desempeño y el uso de información confiable para respaldar las decisiones organizacionales. En este escenario, la auditoría de gestión adquiere especial relevancia, debido a que ofrece datos imparciales acerca de cómo opera la entidad, lo que permite detectar oportunidades de mejora y aporta elementos que pueden orientar el proceso de toma de decisiones estratégicas (Vizhco (2023; Gonzalez et al., 2025).

1.2. Problema científico

¿Qué relación existe entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas de las MIPYMES del sector ferretero de los cantones Cevallos, Quero y Tisaleo en la provincia de Tungurahua?

1.3. Línea de investigación

Gestión de las organizaciones con responsabilidad social, emprendimiento e innovación

Ámbito: gestión contable, financiera y tributaria eficaz

1.4. Objeto de estudio de la investigación

La auditoría de gestión en las MIPYMES del sector ferretero de los cantones Cevallos, Quero y Tisaleo, provincia de Tungurahua.

1.5. Campo de acción

La toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del sector ferretero de los cantones Cevallos, Quero y Tisaleo, provincia de Tungurahua, en relación con la auditoría de gestión.

1.6. Objetivo general

Determinar la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del sector ferretero de los cantones Cevallos, Quero y Tisaleo en la provincia de Tungurahua.

1.7. Objetivos específicos

Diagnosticar el nivel de aplicación de la auditoría de gestión en las MIPYMES del sector ferretero de los cantones Cevallos, Quero y Tisaleo en la provincia de Tungurahua.

Identificar las prácticas actuales de toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del sector ferretero de los cantones Cevallos, Quero y Tisaleo en la provincia de Tungurahua.

Establecer la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del sector ferretero de los cantones Cevallos, Quero y Tisaleo, provincia de Tungurahua.

1.8. Hipótesis

H_1: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas de las MIPYMES del sector ferretero de los cantones Cevallos, Quero y Tisaleo de la provincia de Tungurahua.

H_0: No existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas de las MIPYMES del sector ferretero de los cantones Cevallos, Quero y Tisaleo de la provincia de Tungurahua.

1.9. Variables

Variable uno: Auditoría de Gestión

Variable dos: Toma de decisiones estratégicas

1.10. Justificación de la investigación

Esta investigación se justifica por su relevancia académica y práctica, al determinar la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del sector ferretero de los cantones Cevallos, Quero y Tisaleo en la provincia de Tungurahua, un segmento empresarial con alta incidencia en la dinámica económica local y regional. En un contexto que se ve marcado por la alta competencia e incertidumbre del entorno empresarial y por las limitaciones estructurales de las organizaciones para su gestión, resulta preciso realizar un estudio más extenso sobre la utilización de herramientas que permitan optimizar los procesos de decisión y, a su vez, contribuyan al fortalecimiento de estas organizaciones.

A nivel teórico, la investigación aporta al desarrollo de conocimiento específico en auditoría de gestión y de la empresa al vincular la auditoría de gestión con la toma de decisiones estratégicas en un contexto escasamente abordado en la literatura especializada consultada. El estudio aborda la auditoría de gestión desde su función de apoyo a la dirección y a la evaluación del desempeño organizacional, generando evidencia empírica situada en las MIPYMES del sector ferretero de los cantones estudiados.

En cuanto al aporte práctico, los resultados permiten caracterizar el nivel de aplicación de la auditoría de gestión y analizar su relación con la toma de decisiones estratégicas, información que sirve para fortalecer la planificación, el control y el uso de información para la gestión en las organizaciones. Así, los resultados pueden proporcionar información relevante para orientar el fortalecimiento de la gestión y apoyar procesos de toma de decisiones más oportunos, coherentes y alineados con los objetivos institucionales.

La investigación beneficia de forma directa a los propietarios, gerentes y administradores de las MIPYMES ferreteras, quienes podrán disponer de criterios técnicos para fortalecer su gestión estratégica. De igual manera, el estudio aporta a los profesionales del área contable y de auditoría, así como a la comunidad académica, al servir como marco referencial

para subsiguientes estudios orientados a la auditoría de gestión y a la adopción de decisiones estratégicas en entidades de perfil análogo.

Capítulo II. Marco Teórico

2.1. La auditoría de gestión como sistema estratégico de evaluación y mejora organizacional

2.1.1. Conceptualización de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión se concibe como un procedimiento metódico y estructurado destinado al análisis y comprobación de las actividades desarrolladas por una organización, así como de sus programas, planes o proyectos, con el propósito de establecer el grado de eficiencia, eficacia, efectividad y economía alcanzado en su ejecución. Este enfoque contribuye a fortalecer la adecuada administración y el uso responsable de los recursos, en coherencia con los objetivos institucionales (Romero, 2022; Samaniego et al., 2024).

Vivar y Torres (2024) afirman que el examen de gestión representa un mecanismo estructurado y global orientado a valorar y mejorar el desempeño organizacional en función del análisis de sus procedimientos internos. Para ello, se apoya en marcos de referencia para control interno, gestión de riesgos y gobernanza que pueden apoyar el análisis de la gestión, tales como el esquema estructurado de administración del riesgo corporativo del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO II), el Cuadro de Mando Integral, la norma internacional de sistemas de gestión de la calidad de la *International Organization for Standardization* (ISO 9001), el enfoque sistémico y el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), las cuales facilitan una visión global y estratégica de la gestión.

Por su parte, Putri et al. (2026), entienden a la auditoría de gestión como un instrumento de apoyo a la gestión, al fortalecer el control interno, la administración de riesgos, la probidad y el oportuno reporte de responsabilidades dentro de las entidades. Además, enfatizan que el proceso de auditoría permite identificar oportunamente las debilidades y dar seguimiento a las

medidas correctivas, favoreciendo un proceso continuo de mejora y ajuste frente a los cambios del entorno.

Los tres conceptos coinciden en identificar a la auditoría de gestión como un recurso destinado a valorar el desempeño organizacional y consolidar la gestión institucional. No obstante, cada uno de los autores destaca aspectos diferenciados. Samaniego et al. (2024) recalcan que la auditoría de gestión se orienta a valorar el rendimiento institucional mediante criterios de eficiencia, eficacia, efectividad y economía en la realización de actividades, procesos y proyectos empresariales; Vivar y Torres (2024) amplían el enfoque hacia un análisis integral, con la ayuda de mecanismos, metodologías y herramientas que posibilitan el procesamiento y análisis de procesos en la gestión empresarial con visión sostenible y estratégica; mientras que Putri et al. (2026) resaltan el aporte de la auditoría de gestión a la consolidación del desempeño empresarial y al impulso del perfeccionamiento continuo.

La auditoría de gestión se desarrolla como parte de un modelo de gobernanza en la que intervienen diferentes niveles de responsabilidad. En ese marco, el modelo conocido como las Tres Líneas, y planteado por el *Institute of Internal Auditors* (IIA), constituye un referente para comprender la delimitación de las responsabilidades, la gestión de los riesgos y el control en la empresa. A pesar de que este modelo que se desarrolla esencialmente en la auditoría interna, sus principios también aportan elementos para entender la importancia de la evaluación, el control y la información como instrumentos de apoyo a la gestión de las organizaciones (Institute of Internal Auditors [IIA], 2020).

De acuerdo con Iskak y Muslih (2022) la primera línea del modelo, está constituida por los responsables de la administración, la ejecución, control e instrumentación de los procesos empresariales y de los diferentes programas organizativos. La segunda línea corresponde a las funciones y competencia de las áreas de gestión de los riesgos, de cumplimiento normativo y de control interno, funciones cuyo rol es el de supervisar, apoyar a la gestión y a la

administración de los procesos. Según Vukoja et al. (2026) la tercera línea, se encuentra integrada por la auditoría interna, con la finalidad de brindar un aseguramiento independiente y objetivo respecto a la efectividad de la gestión, del control interno y de la administración de los riesgos. La interrelación entre las tres líneas aporta a la claridad en la gestión, la responsabilidad de las acciones y el mejoramiento continuo.

En contraste con otros enfoques de control la auditoría de gestión delimita su campo de acción en el análisis de los procedimientos internos de las empresas, de las actividades operacionales y de los procedimientos administrativos y de gestión que realizan, así como en la evaluación del impacto que estas generan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Alarcón & Macías, 2025).

Desde la delimitación expresada en el párrafo que antecede, el propósito central de la auditoría de gestión radica en evaluar sistemáticamente el desempeño de las organizaciones, destacando los procesos relativos a la racionalidad del manejo de los recursos y a la efectividad con que las entidades llevan a cabo sus actividades. Sobre la base de este proceso, se detectan oportunidades de mejoramiento para la organización, se valoran las situaciones de cumplimiento de disposiciones normativas y se examinan los costes de la realización de las diversas funciones, con el propósito de aportar recomendaciones puntuales que favorezcan la mejora continua y el fortalecimiento de la capacidad para adoptar decisiones estratégicas (Cruz & Torres, 2024).

Para las MIPYMES, la auditoría de gestión, adquiere mayor relevancia por su contribución al proceso de permanencia y de sustentabilidad en las mismas, al favorecer la generación de ventajas competitivas, la incorporación de prácticas de calidad e innovación y una mayor capacidad de adaptación y respuesta frente a un contexto empresarial cada vez más dinámico y exigente (Caiza et al., 2023). De acuerdo con Raušer (2021), la auditoría de gestión, al realizarse con periodicidad, contribuye a perfeccionar la eficacia administrativa, potencia el

aprovechamiento de los recursos y contribuye al fortalecimiento de la competitividad empresarial, al proporcionar información objetiva y confiable que brinda sustento a la toma de decisiones y al diseño de directrices estratégicas corporativas. En tal virtud, la auditoría de gestión puede proporcionar a las MIPYMES información y elementos de análisis útiles para apoyar la toma de decisiones estratégicas.

2.1.2. Enfoques y principios de la auditoría de gestión

Vera y Narváez (2024) señalan que la auditoría de gestión tiene como propósito valorar la calidad del desempeño de las organizaciones, la consecución del logro de sus objetivos, y el uso de sus recursos, tomando como referencia los principios que facilitan la ejecución de un análisis integral. De esa forma, en su enfoque tradicional, este tipo de auditoría se centra en la evaluación de la denominada triple E: economía, eficiencia y eficacia, consideradas como criterios fundamentales para examinar la gestión administrativa (Avilés, 2025). No obstante, en la literatura especializada se observan investigaciones que han desarrollado enfoques que amplían estos criterios y toman en consideración dimensiones adicionales, como la efectividad, la ecología y la ética. Esos enfoques corresponden a una concepción más amplia del desempeño en las organizaciones y permiten evaluarla de un modo complementario, en función del alcance y metas que se proponga en cada proceso de auditoría.

Según Kozachenko (2025) el principio de economía, se relaciona con la adecuada planificación y ejecución de las actividades administrativas, procurando que la utilización del talento humano, insumos materiales y capital financiero respondan a los requerimientos de la empresa en cuanto a volumen y calidad, con la finalidad de optimizar los costos. Por su parte, Armada y Zambrano (2020) sostienen que la eficiencia está asociada con la forma en que la organización emplea esos recursos, examinando la correspondencia entre los recursos utilizados y los resultados generados. Con respecto a la eficacia, Collay et al. (2024) la definen como la medida en que las organizaciones logran la realización de sus objetivos, a través del

examen de los resultados obtenidos frente a los objetivos previstos y su contribución al logro de la misión organizacional.

Lai, (2025) amplía este enfoque al integrar dimensiones ambientales y sociales, resaltando la ética como un aspecto encaminado a la aplicación de valores y principios que orientan la conducta organizacional y favorecen la transparencia y responsabilidad. A la dimensión ecológica la integra el análisis del impacto ambiental de las actividades de las empresas, como también el examen de cumplimiento de disposiciones normativas vigentes en materia de sostenibilidad.

2.1.3. Planificación y control de la gestión

De acuerdo con Verdezoto y Romero (2024), la planificación y el control de la gestión representan dos componentes fundamentales de la auditoría de gestión, puesto que facilitan la valoración del alcance de las metas organizacionales, monitorear el desempeño de los procesos y reconocer las principales deficiencias en esa conducta que ameriten la adopción de acciones correctivas. En ese marco, la auditoría de gestión examina los procesos administrativos, para evaluar en qué medida se alcanzaron las metas establecidas por la organización, generando información objetiva para favorecer el fortalecimiento del proceso directivo y el mejoramiento continuo de las organizaciones.

En la misma línea, Cherono y Njeru (2024) refieren que el diseño de estrategias y el control estratégico, tributan para consolidar la gestión de las organizaciones, pues favorecen la alineación de metas con el análisis de los entornos empresariales, la observación de la ejecución de los planes y la aplicación de acciones correctivas. A su vez, Omido y Ooko (2026) mencionan que la realización sistemática de este tipo de prácticas aporta al mejoramiento del desempeño en las organizaciones, al fortalecimiento de la gestión y a la posibilidad de contar con información relevante que sirva de sustento para la toma de decisiones estratégicas,

especialmente en las pequeñas y medianas empresas, donde el acceso a información confiable, contribuye a su competitividad.

2.1.4. Evaluación y revisión de la gestión

La auditoría de gestión fortalece la administración organizacional, dado que posibilita examinar los resultados obtenidos en la ejecución de los procesos, identificar desviaciones y generar retroalimentación para el mejoramiento continuo. Al respecto, Adetayo y Akingbade (2025) refieren que el seguimiento y la evaluación sistemática de las estrategias aportan al mejoramiento de la gestión en la organización, posibilitan la disponibilidad de información relevante sobre la realización de los procedimientos y los resultados obtenidos, favoreciendo la adopción de acciones oportunas frente a los cambios del entorno empresarial.

Desde esta perspectiva, Ahmed y Kising'u (2019) sostienen que la evaluación estratégica debe desarrollarse de forma permanente y a lo largo de los diferentes estamentos institucionales, con el objetivo de comprobar la actualidad de las estrategias, promover su actualización cuando las condiciones internas y externas lo requieran y fortalecer la capacidad de adaptación organizacional. Por consiguiente, la información generada mediante estos procesos constituye una base objetiva para orientar decisiones estratégicas alineadas con los objetivos institucionales.

2.1.5. Proceso de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión se desarrolla mediante un esquema operativo que comprende varias etapas, cuya aplicación sistemática contribuye a la obtención de resultados confiables. Según Cubero (2023) estas fases constituyen la planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento, tal como se muestra en la Figura 1. En relación con lo mencionado, Kušnirová (2021) plantea que la auditoría de gestión debe implementarse mediante un enfoque sistémico y estandarizado, sustentado en el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA),

con el fin de facilitar la evaluación de la gestión, la implementación de mejoras y el seguimiento de las acciones adoptadas.

Figura 1

Fases de la auditoría de gestión



Nota. La figura muestra las fases en una auditoría de gestión (Cubero, 2023).

La planificación constituye la etapa inicial de la auditoría de gestión y tiene como finalidad establecer, de manera ordenada y anticipada, los lineamientos que orientarán el desarrollo del examen. En esta etapa se establecen los objetivos y el alcance del trabajo, junto con los procedimientos requeridos para recopilar evidencia suficiente y confiable que sustente conclusiones objetivas sobre el desempeño de la entidad (Loaiza & Torres, 2024).

La etapa de planificación contempla la definición de la estrategia de auditoría, la designación de los responsables, los recursos, el establecimiento de plazos y el cronograma de actividades. Durante esta fase, Zambrano et al. (2021) indican que el auditor obtiene un conocimiento preliminar de la entidad y de su entorno, recopila información relevante, identifica riesgos, revisa el marco normativo y evalúa los sistemas administrativos, los procedimientos contables y el control interno. Como resultado, se elaboran el plan y el

programa de auditoría, apoyados en herramientas como la matriz de riesgos, que facilita la identificación de actividades críticas y orienta el desarrollo eficiente del proceso auditor.

La ejecución corresponde a la etapa principal de la auditoría de gestión, puesto que en ella se aplica el plan y el programa de auditoría definidos durante la fase preliminar, con la meta de recabar información probatoria idónea, suficiente y relevante que facilite evaluar la gestión y sustentar los resultados del examen (Samaniego et al., 2024).

Erazo et al. (2021) señalan que, durante esta fase, el auditor desarrolla los hallazgos relacionados con las áreas de mayor relevancia mediante la aplicación de pruebas de control, analíticas y sustantivas, así como del análisis de indicadores de gestión sustentados en los principios de economía, eficiencia y eficacia. En continuidad con este proceso, se determinan los atributos de condición, criterio, causa y efecto de cada hallazgo, los documenta en los papeles de trabajo y los utiliza como fundamento para las conclusiones y recomendaciones del informe de auditoría.

La fase de comunicación tiene como finalidad presentar de manera clara y estructurada los resultados obtenidos durante el examen. El informe de auditoría representa el producto de la labor realizada por el auditor, al integrar de forma sistemática los hallazgos identificados, sus criterios, causas y efectos, con el propósito de promover cambios y acciones correctivas que fortalezcan el desempeño organizacional. Las recomendaciones derivadas de la auditoría, una vez puestas en conocimiento de la alta dirección y de las personas responsables de la entidad, deben ser implementadas y observadas de manera pertinente, por tanto, su cumplimiento será objeto de seguimiento posterior (Cubero, 2023).

Según Escudero y Montero (2025), la fase de seguimiento tiene como finalidad verificar el grado de observancia de las sugerencias consignadas en el informe de auditoría. La puesta en práctica de las recomendaciones de auditoría posibilita que los planteamientos derivados de dicho proceso se materialicen en acciones concretas que aporten al logro de los objetivos.

En esta fase, el auditor valora si los directivos y responsables de la organización llevan a cabo las acciones correctivas, en el tiempo previsto, a través de herramientas y formatos de control que permiten monitorear los resultados alcanzados. De acuerdo con lo expuesto, Gutiérrez (2022) destaca que la ausencia de orientación clara sobre las recomendaciones de auditoría y de compromiso de los responsables pueden limitar la corrección de deficiencias identificadas en los procesos de auditoría y dejar pendientes las acciones propuestas, lo que limita su efectividad.

Según Mogrovejo (2021) la falta de atención en la aplicación de las medidas planteadas, puede generar impactos en el rendimiento de las actividades corporativas, la claridad operativa y el uso óptimo del patrimonio institucional. Su investigación muestra que el planteamiento de la auditoría de gestión en lo referente a la emisión de recomendaciones, no asegura por sí misma, un mejoramiento en la gestión, es preciso disponer de herramientas de control para examinar su aplicación y evaluar los resultados alcanzados.

2.2. La toma de decisiones estratégicas como eje de dirección y competitividad empresarial

2.2.1. Concepto y naturaleza de la toma de decisiones estratégicas

El estudio de la problemática asociada con la toma de decisiones ha recibido una atención particular en la búsqueda de respuestas efectivas frente a situaciones que ameritan una solución concreta. Con base en este principio, se orienta la adopción de posturas frente a la selección de opciones más adecuada, en función de un conjunto de criterios previamente establecidos, que guían la elección de la alternativa más conveniente (Siekelova et al., 2021). Asimismo, Güngör y Özcan (2022) indican que los problemas de la toma de decisiones, pueden desarrollarse en condiciones complejas, donde la incertidumbre y el riesgo coexisten, lo que amerita la recopilación y el análisis de información que contribuya a sustentar la decisión.

Por su parte, autores como Canale y Cristóbal (2022) sostienen que la toma de decisiones en las organizaciones se estructura en tres niveles interdependientes: estratégico, táctico y operativo, diferenciados por su alcance, horizonte temporal e impacto en los resultados organizacionales. En la cúspide, el nivel estratégico corresponde a la alta dirección y directores ejecutivos; se orienta al largo plazo, define el rumbo global, la asignación de recursos críticos y la visión competitiva de la empresa, asumiendo el mayor grado de incertidumbre. Por debajo, el nivel táctico recae en los mandos intermedios, encargados de coordinar y articular dichas directrices en el mediano plazo a nivel de áreas o departamentos. El nivel operativo es ejecutado por los responsables de procesos y supervisores en el corto plazo, centrándose en la eficacia de las tareas y rutinas diarias.

Avila et al. (2022) entienden que el proceso de tomar decisiones estratégicas se constituye en una herramienta esencial para fortalecer la gestión organizacional, al orientar a las empresas hacia el cumplimiento de sus objetivos y al rumbo que deciden dirigir los cambios generados por su entorno. En este marco, la toma de decisiones estratégicas se fundamenta en el diagnóstico situacional interno y externo, así como en la capacidad prospectiva de la organización para identificar y capitalizar oportunidades del entorno. En esa línea, la articulación de enfoques metodológicos, herramientas de gestión e inteligencia estratégica resulta determinante en el procesamiento de información, puesto que optimiza la calidad decisoria y mitiga la adopción de juicios intuitivos o no fundamentados en los niveles directivos (Nauca & Chávarry, 2020).

En consecuencia, las decisiones de índole estratégica condicionan directamente el desempeño, la competitividad y la sostenibilidad organizacional a largo plazo. Desde la definición de la visión corporativa y la configuración de ventajas competitivas hasta la asignación eficiente de recursos críticos, tales elecciones determinan la capacidad de la firma para consolidar su posicionamiento competitivo. En este sentido, la adopción de modelos

decisorios basados en información contable y datos de alta fiabilidad constituye un factor determinante para la adaptabilidad empresarial en entornos volátiles y complejos (Idrovo & Moreno, 2024).

2.2.2. Información para la toma de decisiones

Rodríguez et al. (2025) entienden que la información contable cumple una función esencial al servir como soporte técnico para las resoluciones, en particular, en las pequeñas y medianas empresas, debido a que este aporte mejora la gestión operativa y la planificación de las actividades estratégicas. Bajo ese planteamiento, los autores indican que el valor de la información contable trasciende el simple registro de las operaciones comerciales y extiende su capacidad para respaldar los procesos de toma de decisiones con datos confiables, oportunos y presentados bajo formas adecuadas a la finalidad que se persigue. Además los autores precisan que la utilización adecuada de los sistemas de información contable posibilita fortalecer el control sobre los recursos financieros, optimizar su asignación y disminuir los costos operativos mediante el manejo de procesos automatizados y digitalizados.

Rodríguez et al. (2025) señalan que las técnicas de costos y de análisis financiero ayudan en la evaluación de la capacidad de rentabilidad, construcción de proyecciones realistas y determinación de factores críticos esenciales para la gestión del negocio, lo que favorece una toma de decisiones más acertada, orientada hacia la perdurabilidad y el posicionamiento competitivo de las pymes en el horizonte temporal prolongado.

Siguiendo esta orientación, Londoño (2020) afirma que, en este tipo de organizaciones, las decisiones suelen adoptarse mediante un enfoque crítico, por lo que es probable que con una elección equivocada se ponga en riesgo la estabilidad y continuidad de la organización. Igualmente, es necesario comprender en su amplitud el entorno empresarial para permitir que la toma de decisiones contribuya a mejorar la gestión y el lograr resultados sostenibles. Sin embargo, uno de los mayores desafíos de la toma de decisiones recae en las limitaciones de las

capacidades gerenciales de los niveles de alta gestión, lo que da paso a recurrir a la intuición y la experiencia personal como medio de toma de decisiones. Frente a esta realidad se destaca la conveniencia de incorporar herramientas, modelos de análisis y sistemas de información que reduzcan el peso de la subjetividad del proceso de toma de decisiones y aporten más certidumbre.

Peñafiel et al. (2025) creen que los sistemas de información asumen mayor relevancia como un mecanismo de articulación entre los datos que provienen de diferentes áreas de la organización de modo que se facilite su análisis conjunto y su utilización de forma coherente en los procesos de gestión. Su contribución radica en que son capaces de agrupar la información difusa, favorecer el mantenimiento de consistencia entre la estrategia y la ejecución y aportar a la generación de respuestas oportunas ante entornos dinámicos.

Portugal et al. (2025) afirman que las principales dificultades para la implementación de sistemas de información gerencial no se relacionan con las mismas herramientas tecnológicas sino con factores organizacionales vinculados a las limitaciones en la formación de los trabajadores y a la resistencia al cambio. Esta situación limita el aprovechamiento de la información disponible, lo que repercute en la calidad de las dinámicas administrativas, en el desempeño institucional y en el desempeño de los usuarios. Por ello, los autores mencionan que hay un vínculo estrecho entre la utilización de las plataformas de información directiva y el rendimiento de la administración institucional. Eso resalta la importancia de adecuar los sistemas de información a las condiciones y necesidades de cada organización.

2.2.3. Proceso de toma de decisiones estratégicas

La toma de decisiones estratégicas no responde a un modelo único ni a una secuencia específica de etapas que sean aplicables universalmente, por el contrario, se construye de forma flexible e interactiva, en permanente ajuste con la realidad de la organización. Sin embargo, diversos autores coinciden en que es posible reconocer un grupo de prácticas esenciales y de

factores que deben considerarse durante la aplicación del proceso de toma de decisiones estratégicas. En la Figura 2 se sintetizan esas prácticas y factores.

Figura 2

Etapas del proceso de toma de decisiones estratégicas



Nota. La figura sintetiza las principales fases del proceso de toma de decisiones estratégicas adaptable a las condiciones de los diferentes entornos organizacionales (Avila et al., 2022).

La primera etapa de la toma de decisiones estratégicas, según Núñez et al. (2023), se refiere a analizar detalladamente el entorno y la situación interna en que se encuentra la organización con el propósito de identificar las oportunidades, amenazas, las fortalezas y limitaciones de la misma. Dicho diagnóstico permite en términos generales conocer la problemática a la que se enfrenta la organización y definir objetivos estratégicos precisos y ajustados a la visión institucional.

La segunda etapa corresponde a la formulación y selección de la alternativa más conveniente para alcanzar los objetivos organizacionales. Dicha fase implica evaluar en el contexto de la misión y la visión institucionales, los valores y planes existentes, la alternativa que sea más factible, que tenga mayor coincidencia y mayor impacto, a la vez que permita maximizar los beneficios y minimizar los riesgos (Camacho et al., 2023). Al mismo tiempo, el

proceso de toma de decisiones estratégicas progresa hacia una fase de acción relacionada con la ejecución de la estrategia, en la que se traduce la materialización de las resoluciones en hechos específicos a través de la distribución de recursos y asignación de deberes, así como planes operativos que permitan dar vida a la estrategia con eficacia y lograr los objetivos organizacionales (Alvarez, 2021).

Tras la ejecución de las acciones, se concluye el proceso con un ejercicio de seguimiento y valoración sistemático de los resultados obtenidos. Ávila et al. (2022) mencionan que esta etapa comprende el seguimiento y evaluación de las acciones implementadas y, cuando resulte necesario, la reformulación de la estrategia de las acciones implantadas y medición de sus resultados. Esta fase permite evaluar la eficiencia y eficacia de los planes implantados en la gestión, coordinar el desempeño de los gerentes, de los equipos de trabajo y de las áreas de la organización, así como generar aprendizajes que faciliten la introducción de mejoras, ajustes o acciones correctivas que fortalezcan la capacidad de la organización de seguir transformándose y acomodándose a las dinámicas del entorno que se desarrollan alrededor de la institución.

2.2.4. Aplicación de la toma de decisiones estratégicas en la gestión empresarial

Bajo el enfoque de la gestión empresarial, la toma de decisiones estratégicas desempeña una función esencial al orientar a la organización, generar valor y consolidar sus ventajas competitivas. Esa aplicación implica un proceso en el que no sólo responde a la elección de una o de otra alternativa debido a que contribuye a orientar las acciones directivas al desarrollo y al fortalecimiento de la organización.

En esta línea, Melgarejo et al. (2024) manifiestan la importancia que tiene la interacción de personas, procesos y tecnología en apoyo a la gestión organizacional y en aprovechamiento de la información disponible para la misma. Esa interacción posibilita brindar a los directores

herramientas que contribuyan a transformar los datos generados en la organización en conocimientos que sirvan para tomar decisiones estratégicas.

De forma complementaria, Qadir (2026) afirma que la pertinencia de los datos consolida el nexo entre la adopción de resoluciones estratégicas y el desempeño organizacional. En particular, la relevancia, confiabilidad y comparabilidad de la información posibilita tomar decisiones fundamentadas, en particular, en entornos de incertidumbre.

En este contexto, la información orienta la toma de decisiones estratégicas hacia la programación de las actividades empresariales y la asignación estratégica de los recursos y la evaluación de las inversiones, al tiempo que posibilita ajustar las capacidades de la organización a los objetivos de largo plazo que pretenden alcanzar (Khanna et al., 2025). De manera similar, Deep (2023) sostiene que la información es un gran elemento para priorizar alternativas, optimizar el uso de los recursos disponibles y consolidar la facultad de acomodarse a entornos dinámicos y en permanente cambio.

De igual forma, para Ansyari (2024) el proceso decisorio comprende la gestión de riesgos en la medida en que se procede a identificar, evaluar y combatir las incertidumbres capaces de comprometer el alcance de las metas estratégicas de la organización. En esa misma línea, para Alneyadi y Ebrahim (2025) la integración del proceso de análisis de riesgos con el de planeación favorece la elaboración de estrategias más sólidas encaminadas a elevar el rendimiento en la administración de las operaciones y fortalecer la competitividad organizacional en la medida en que se facilita tomar decisiones sustentadas en información pertinente, confiable y oportuna.

2.3 Vínculo existente entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas

La auditoría de gestión no sólo sirve para verificar el cumplimiento de los procedimientos de la institución o para evaluar su desempeño, también aporta información sobre la eficiencia de su acción, su eficacia, su cumplimiento de los objetivos, uso de los

recursos y oportunidades de mejora, elementos que contribuyen al análisis de su situación (Verdezoto & Romero, 2024).

Además, los resultados de la auditoría pueden constituir un insumo en manos de los responsables de la dirección al momento de evaluar las alternativas, asignar los recursos, detectar los riesgos y formular las estrategias. La vinculación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas puede explicarse a partir del aprovechamiento de la información objetiva generada mediante la evaluación del desempeño organizacional (Caiza et al., 2023).

Esta relación adquiere relevancia debido al carácter integral de la auditoría de gestión. A juicio de Yunga y Torres (2024), ese proceso abarca la evaluación del control interno y el cumplimiento de la misión y visión, objetivos y metas institucionales. Sus resultados se materializan en conclusiones y recomendaciones fundadas en los hallazgos generados a partir del examen que se realiza. Eso convierte a esta auditoría en un mecanismo dirigido a la mejora continua y optimización del desempeño institucional. Esta característica le permite que sus resultados sean empleados como referencia para valorar las diferentes alternativas de acción y poner en marcha medidas tendientes a corregir deficiencias o consolidar los procesos que han dado resultados favorables.

De manera complementaria, Sarmiento y Figueroa (2026) consideran que la auditoría de gestión se orienta a mejorar el uso de los recursos y a gestionar los riesgos empresariales. Su aplicación periódica contribuye, en esa línea, al fortalecimiento de la transparencia institucional y ofrece información de calidad que favorece a una administración más eficiente.

Este aporte es de gran relevancia en pequeñas y medianas empresas, ya que la auditoría de gestión puede contribuir al logro de las metas, a la toma de decisiones y a la gestión eficiente de los medios financieros y económicos. Por ello, Soledispa et al. (2022) señalan que la

auditoría de gestión puede contribuir al fortalecimiento de la competitividad y al desempeño organizacional de las PYMES.

Capítulo III. Marco Metodológico

El marco metodológico explica los procesos que se emplean a la hora de desarrollar la investigación y permiten definir los lineamientos que llevan a la obtención, procesamiento y establecimiento de la información relacionada con la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del sector ferretero en los cantones Cevallos, Quero y Tisaleo.

3.1. Enfoque y tipo de investigación

Esta investigación se basó en el paradigma positivista porque se enfocó en la búsqueda de un conocimiento científico con base en la evidencia empírica, la comprobación objetiva y el examen racional de la información. De acuerdo con este paradigma, los fenómenos pueden ser estudiados a través de variables observables y medibles gracias a la aplicación de procedimientos sistemáticos que admiten obtener evidencias comprobables. En atención a ese sustento, se privilegió la información que se recopiló en las MIPYMES del sector ferretero a fin de determinar la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas (Medina, 2025).

El estudio asumió un enfoque cuantitativo, porque las variables fueron evaluadas utilizando información cuantitativa recopilada a partir de un cuestionario estructurado. Los datos obtenidos se analizaron aplicando técnicas de estadística descriptiva e inferencial, con la finalidad de generar evidencia objetiva para contrastar la hipótesis de investigación.

En cuanto a su alcance, el estudio tuvo un alcance correlacional, ya que su propósito fue establecer el nivel, la orientación y la significancia presente en la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas. Las investigaciones de tipo correlacional facilitan el análisis del vínculo existente entre las variables de estudio y establecer el grado de intensidad y dirección de dicha asociación, sin que sus resultados permitan atribuir, por sí solos, relaciones de causalidad (Creswell & Creswell, 2023). En función de lo expuesto, el alcance

adoptado permitió establecer cómo se relacionan ambas variables en las empresas estudiadas, de acuerdo con las características propias del diseño investigativo seleccionado.

En la investigación se aplicaron distintos métodos, entre ellos: el analítico-sintético, el inductivo-deductivo y el estadístico. El método analítico-sintético permitió examinar e integrar los fundamentos teóricos vinculados con las variables y sus dimensiones. El método inductivo-deductivo facilitó el análisis de las particularidades observadas en las empresas y su contraste con los postulados teóricos que sustentaron la investigación. Por su parte, el método estadístico propició la organización, procesamiento y análisis de los datos que se recolectaron, a la vez que viabilizó determinar la relación entre las variables sujetas a estudio.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño no experimental fue considerado en el estudio, debido a que las variables auditoría de gestión y toma de decisiones estratégicas no fueron manipuladas de forma deliberada. Los fenómenos fueron examinados conforme se presentaron en las empresas participantes, sin modificar las condiciones en las que desarrollaban sus actividades. Este diseño permitió analizar las variables y sus características, así como la asociación existente entre ellas en su contexto organizacional, sin intervenir deliberadamente sobre su estado natural (Hess, 2023).

La investigación presentó un diseño de diseño transversal, ya que la información se recopiló en un único periodo temporal, a efectos de describir las variables y examinar la relación entre ellas durante ese periodo determinado.

La articulación del diseño no experimental, transversal con alcance correlacional admitió examinar la asociación entre las variables de estudio sin intervenir en ellas. En consecuencia, los resultados obtenidos condujeron a identificar la relación entre los dos constructos sin establecer relaciones causales.

3.3. Población y muestra

Las MIPYMES del sector ferretero ubicadas en los cantones Cevallos, Quero y Tisaleo, en la provincia de Tungurahua, constituyeron la unidad de análisis, en las cuales se examinó la relación de la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas. El propietario, el representante legal o el administrador de cada empresa conformaron la unidad de informantes, por ser las personas con mayores conocimientos sobre los procesos de gestión y la toma de decisiones estratégicas.

El universo de estudio estuvo integrado por 30 empresas pertenecientes a este sector, registradas de manera oficial ante el ente regulador (Servicio de Rentas Internas, 2026). Los parámetros de depuración exigieron personería jurídica o natural activa, registro bajo actividades CIIU de comercio ferretero y categorización según los techos de facturación para micro, pequeñas y medianas empresas. En virtud del tamaño de la población, se aplicó un censo poblacional; la muestra final analizada quedó constituida por 27 empresas con información íntegra y validada, tras registrarse tres negativas de respuesta, lo que equivalió a un nivel de participación del 90.0 % del sector territorial.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Entre las técnicas e instrumentos de investigación, la encuesta se empleó para la recolección de información, para este efecto Se diseñó un cuestionario dirigido a los propietarios, representantes legales o administradores de las 30 empresas que conformaron la población identificada, obteniéndose 27 cuestionarios válidos**.**

El instrumento estuvo conformado por 25 preguntas. Las primeras cuatro estuvieron orientadas a la caracterización de las empresas y de los participantes. Las 21 preguntas restantes correspondieron a los ítems destinados a medir las variables de investigación: Auditoría de gestión, integrada por 13 ítems, y Toma de decisiones estratégicas, conformada por 8 ítems.

Los ítems se elaboraron en correspondencia con la definición de las variables de estudio, sus dimensiones e indicadores desarrollados en la matriz de operacionalización, los mismos fueron medidos con una escala tipo Likert mediante cinco categorías de respuesta, codificada de la siguiente forma: 1 = Nunca, 2 = Rara vez, 3 = Algunas veces, 4 = Casi siempre y 5 = Siempre (véase Tabla 1).

Tabla 1

Características del instrumento de investigación

Aspecto	Descripción
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario estructurado
Variables	2
Auditoría de gestión	13 ítems (AG5–AG17)
Toma de decisiones estratégicas	8 ítems (TD18–TD25)
Ítems de medición de las variables	21
Preguntas totales del cuestionario	25
Escala	Likert de cinco puntos
Informante	Propietario, representante legal o administrador
Encuestas válidas	27

Nota. AG = Auditoría de gestión; TD = Toma de decisiones estratégicas. Elaboración propia.

Para la interpretación de las medias obtenidas en el análisis descriptivo, se estableció un baremo de valoración acorde con las características de la escala utilizada. Al respecto, Montañez y Palma (2024) precisan que no existe una única forma de elaborar los baremos de un instrumento, por lo que su construcción puede adaptarse a las necesidades y particularidades de cada investigación. Con base en este criterio, se definieron cinco intervalos de igual amplitud, correspondientes a las categorías de respuesta empleadas en el cuestionario, como se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2

Baremo para la interpretación de las medias

Rango de media	**Categoría de interpretación**
1,00–1,80	Nunca
1,81–2,60	Rara vez
2,61–3,40	Algunas veces
3,41–4,20	Casi siempre
4,21–5,00	Siempre

Nota. Baremo elaborado para la interpretación de los resultados de la presente investigación.

Para el análisis estadístico, se obtuvo una puntuación general para cada variable mediante el promedio de las respuestas registradas en los ítems correspondientes. Este procedimiento permitió conservar la escala original de valoración de 1 a 5 para el análisis descriptivo, y aplicar la prueba de normalidad y la contrastación de la hipótesis.

3.5. Validación del instrumento

Para establecer la validación de contenido de la herramienta se sustentó en el juicio de cinco especialistas, los cuales evaluaron cada uno de los 21 ítems considerando tres aspectos: claridad, pertinencia y relevancia. Para la valoración se empleó una escala de cuatro puntos, en

la que 1 correspondió a “No adecuado”, 2 a “Poco adecuado”, 3 a “Adecuado” y 4 a “Muy adecuado”.

A partir de las puntuaciones asignadas por los expertos se calculó el coeficiente V de Aiken. Este estadístico permite expresar numéricamente el nivel de acuerdo existente entre los jueces respecto a la calidad de los ítems. Su valor puede variar entre 0 y 1; cuanto más cercano se encuentre a 1, mayor es el acuerdo observado.

Para el cálculo se utilizó la siguiente expresión:

[V=\frac{S}{n(c-1)}]

En esta fórmula, (S) representa la suma de las puntuaciones obtenidas por los expertos una vez descontado el valor mínimo de la escala; (n) corresponde al número de expertos y (c) al número de categorías utilizadas para la valoración.

En este caso se contó con cinco expertos y cuatro categorías de respuesta. Por esta razón, el denominador empleado para cada valoración fue:

[5(4-1) =15]

Los resultados obtenidos muestran un V de Aiken global de 0,929 (ver Tabla 3). Este valor refleja un nivel elevado de acuerdo entre los expertos y proporciona evidencia favorable sobre la validez de contenido del instrumento.

Tabla 3
V de Aiken por ítem y criterio

Ítem	Claridad	Pertinencia	Relevancia	V promedio
1	1.000	1.000	1.000	1.000
2	0.800	1.000	0.867	0.889
3	1.000	0.933	0.933	0.956
4	1.000	1.000	0.867	0.956
5	1.000	0.933	1.000	0.978
6	1.000	0.867	0.867	0.911
7	0.800	1.000	0.867	0.889
8	1.000	0.867	0.867	0.911
9	1.000	1.000	1.000	1.000
10	0.800	0.800	0.800	0.800
11	1.000	1.000	1.000	1.000

12	1.000	0.933	0.933	0.956
13	1.000	1.000	0.867	0.956
14	0.800	0.867	0.867	0.844
15	0.867	0.867	0.867	0.867
16	0.733	0.933	0.867	0.844
17	0.600	1.000	1.000	0.867
18	1.000	0.933	0.933	0.956
19	1.000	0.933	1.000	0.978
20	1.000	1.000	1.000	1.000
21	1.000	1.000	0.867	0.956
V de Aiken global				0.929

Nota. Valores calculados mediante el coeficiente V de Aiken a partir de la valoración de cinco expertos en los criterios de claridad, pertinencia y relevancia.

Al revisar cada criterio por separado (ver Tabla 4), la pertinencia obtuvo el valor promedio más alto, con V = 0,946. Esto indica que, en términos generales, los expertos consideraron que los ítems guardan una relación adecuada con aquello que se pretende evaluar. La claridad alcanzó un promedio de V = 0,924, mientras que la relevancia presentó un valor de V = 0,917. Los tres resultados muestran una valoración favorable del instrumento.

Tabla 4
V de Aiken por criterio

Criterio	V de Aiken promedio	Interpretación
Claridad	0.924	Muy alta
Pertinencia	0.946	Muy alta
Relevancia	0.917	Muy alta
Global	0.929	Muy alta

Nota. Los resultados evidencian una validez de contenido muy alta, con V de Aiken promedio de 0,929.

El análisis individual de los ítems permite observar algunas diferencias entre las valoraciones de los jueces. La situación que requiere mayor atención se encuentra en el ítem 17, específicamente en el criterio de claridad, cuyo V de Aiken fue de 0,600. Pese a que los

expertos coincidieron en considerar pertinente y relevante este ítem, existió menor acuerdo respecto de la forma en que está redactado o de la facilidad con que puede ser comprendido.

También se encontró un valor de 0,733 en claridad para el ítem 16, resultado que indica la necesidad de realizar una revisión de su redacción. Por otra parte, algunos criterios de los ítems 2, 7, 10 y 14 presentaron valores de 0,800. Si bien estos resultados pueden considerarse aceptables bajo un criterio práctico de corte, constituyen una señal para revisar si existen expresiones que puedan generar interpretaciones diferentes entre los participantes.

En función de estos resultados, se considera que el instrumento presenta evidencia favorable de validez de contenido**.** A partir de los resultados del juicio de expertos, se revisó la redacción de los ítems 16 y 17 antes de la aplicación definitiva del instrumento, manteniendo su correspondencia con las dimensiones e indicadores establecidos en la matriz de operacionalización.

En términos generales, el juicio de expertos permitió comprobar que los ítems incluidos en el instrumento son pertinentes y relevantes para los propósitos de la investigación y que, en su mayoría, presentan una redacción clara. El V de Aiken global de 0,929 respalda esta valoración y constituye evidencia estadística que sustenta la utilización del instrumento, previa consideración de los ajustes señalados.

*3.*6. Confiabilidad del instrumento

Para evaluar la confiabilidad del instrumento, se procedió con el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach considerando los ítems correspondientes a las variables de estudio. Este análisis permitió estimar la consistencia interna de las respuestas obtenidas, considerando el grado de relación existente entre los ítems que integran cada variable. El coeficiente alfa constituye una medida utilizada para examinar la fiabilidad interna de los instrumentos, cuya interpretación debe considerar las características y el propósito de la medición (Stefana et al., 2025).

La confiabilidad del instrumento se evaluó considerando las respuestas de 27 participantes en los 21 ítems del cuestionario. El resultado obtenido fue de $\alpha = 0{,}945$ (ver Tabla 5), lo que indica una elevada consistencia en las respuestas de los ítems que integran el instrumento.

Al revisar cada componente por separado, Auditoría de gestión (AG), conformada por 13 ítems, presentó un alfa de 0,916, mientras que Toma de decisiones estratégicas (TD), integrada por 8 ítems, alcanzó un valor de 0,931. Los resultados muestran que ambos componentes mantienen una respuesta consistente entre sus respectivos ítems.

Los resultados obtenidos muestran una alta confiabilidad tanto en las dos variables como en el cuestionario en su conjunto. Por ello, el instrumento cuenta con condiciones adecuadas para continuar con el análisis de los datos. Este resultado se suma a la validación del contenido obtenido previamente mediante el coeficiente V de Aiken.

Tabla 5

Consistencia interna del instrumento

Variable / instrumento	Ítems	Alfa de Cronbach	Interpretación
Auditoría de gestión	13	0,916	Excelente
Toma de decisiones estratégicas	8	0,931	Excelente
Instrumento completo	21	0,945	Excelente

Nota. Los coeficientes de alfa de Cronbach obtenidos fueron de 0,916 para auditoría de gestión y 0,931 para toma de decisiones estratégicas.

3.7. Análisis estadístico de los datos

Los datos recopilados fueron codificados, organizados y procesados mediante el software RStudio, empleando procedimientos de estadística descriptiva e inferencial. Con la

estadística descriptiva se analizó el comportamiento de las variables mediante el cálculo de la media, la desviación estándar, valores mínimo y máximo, la asimetría y curtosis.

Con el fin de comprobar si los datos presentaban una distribución normal, se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk, considerando el análisis descriptivo de asimetría, curtosis e inspección gráfica de las distribuciones. Una vez examinada la normalidad de los datos y verificada gráficamente la existencia de una relación lineal y la ausencia de valores atípicos severos, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson para establecer la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas. La contrastación de la hipótesis se realizó con un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$, considerando la existencia de una relación estadísticamente significativa cuando el valor de p fue inferior a ese nivel.

Capítulo IV. Resultados y discusión

4.1. Estadísticos descriptivos de los constructos

Seguidamente se detallan los principales hallazgos derivados del estudio en el que participaron las MIPYMES del sector ferretero de los cantones Cevallos, Quero y Tisaleo. Los análisis se realizaron con base en las 27 encuestas válidas obtenidas durante el trabajo de campo, conforme al procedimiento descrito en el capítulo metodológico.

A efectos de describir el comportamiento de las variables de estudio, se calcularon los estadísticos descriptivos correspondientes a los constructos auditoría de gestión y toma de decisiones estratégicas. Este análisis permitió describir la tendencia central, la variabilidad y la distribución de los datos previo a la ejecución de los análisis estadísticos empleados para comprobar la hipótesis del estudio.

En la Tabla 6 se observa que el constructo toma de decisiones estratégicas alcanzó una media superior (M = 3,898; DE = 0,798) en comparación con auditoría de gestión (M = 3,595; DE = 0,647). En ambos constructos se observaron desviaciones estándar inferiores a una unidad, lo que muestra variabilidad en las respuestas alrededor de sus respectivas medias.

En cuanto a la distribución de los datos, los coeficientes de asimetría fueron negativos en ambos constructos, lo que refleja una mayor concentración de respuestas en las categorías más altas de la escala de valoración. Por su parte, Los valores de curtosis fueron cercanos a cero, sin evidenciar desviaciones pronunciadas respecto de la forma de una distribución normal. La auditoría de gestión registró un valor positivo característico de una distribución ligeramente leptocúrtica, mientras que la toma de decisiones estratégicas presentó una curtosis negativa, correspondiente a una distribución ligeramente platicúrtica. Estas características pueden observarse con mayor claridad en los histogramas correspondientes (figuras 3 y 4), los cuales permiten visualizar la forma en que se distribuyen las respuestas para cada variable.

Tabla 6

Estadísticos descriptivos de los constructos

Variable	Dimensión	Media	Desv. estándar	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
Auditoría de Gestión	Planificación y control de la gestión	3,358	0,736	1,833	5,000	0,203	-0,288
	Evaluación y revisión de la gestión	3,799	0,679	2,000	4,714	-0,819	0,430
	Total Auditoría de Gestión	3,595	0,647	1,923	4,846	-0,474	0,574
Toma de decisiones estratégicas	Uso de la información para la toma de decisiones	3,898	0,798	2,000	5,000	-0,744	-0,269
	Total Toma de decisiones estratégicas	3,898	0,798	2,000	5,000	-0,744	-0,269

Nota. Estos datos provienen del análisis realizado mediante RStudio.

Figura 3

Histograma de la distribución del constructo auditoría de gestión

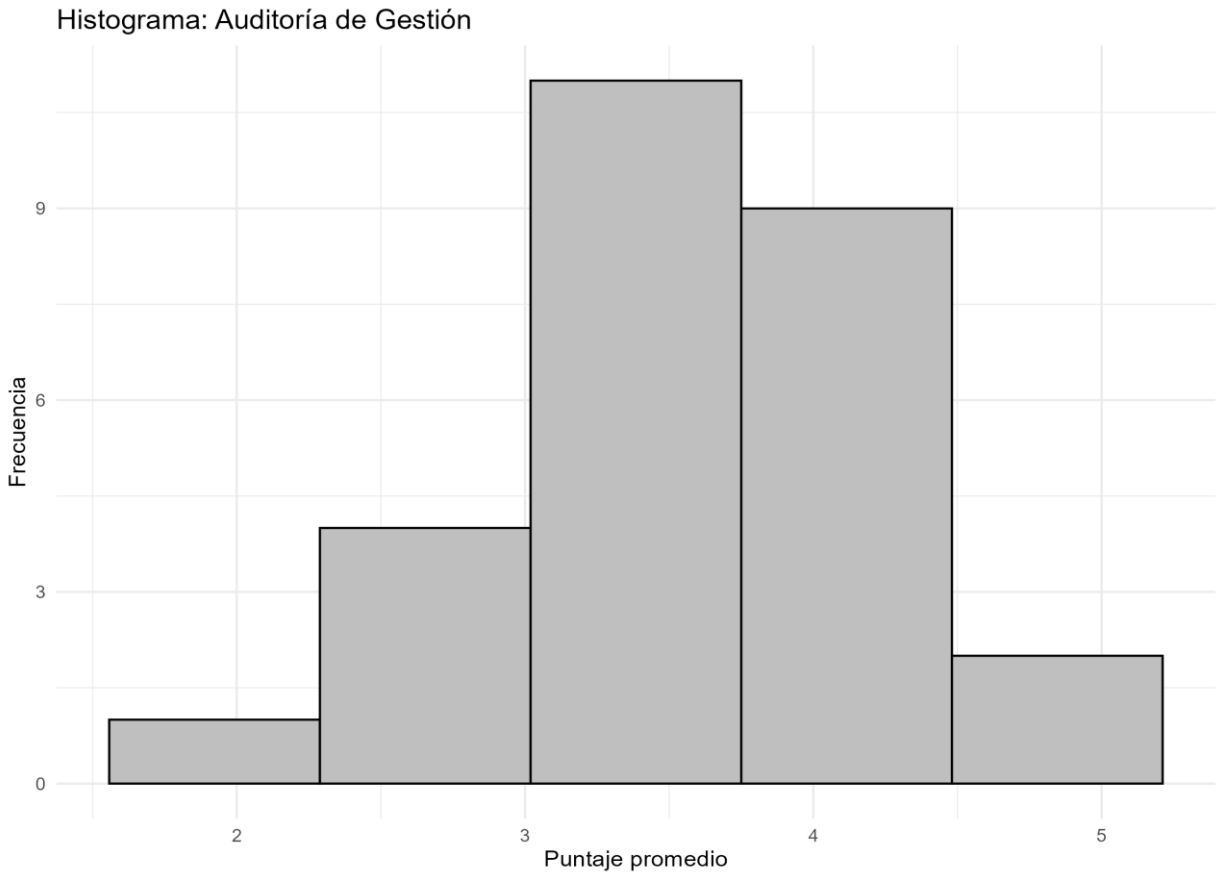
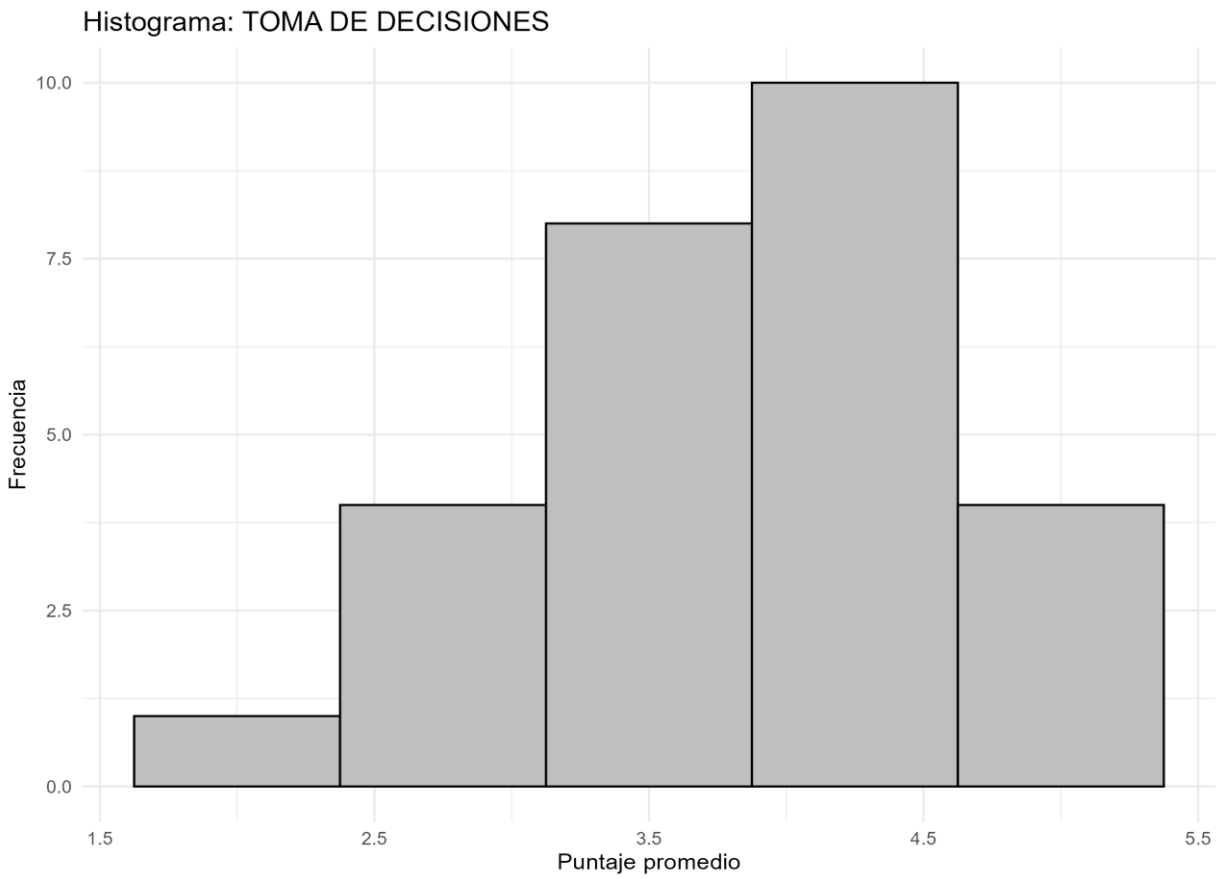


Figura 4

Histograma de la distribución del constructo toma de decisiones



4.2. Análisis de normalidad

Con el propósito de establecer el vínculo entre las variables analizadas, se verificó previamente el supuesto de normalidad mediante la prueba de Shapiro-Wilk. Esta prueba permitió determinar si los datos seguían una distribución normal, información que fue necesaria para seleccionar el procedimiento estadístico más adecuado.

Los resultados, presentados en la Tabla 7, evidencian que ambos constructos obtuvieron valores de significancia superiores al nivel crítico de 0,05. En el caso de Auditoría de gestión, la prueba de Shapiro-Wilk reportó un estadístico W = 0,980 con un p = 0,871, mientras que para Toma de decisiones estratégicas se obtuvo un estadístico W = 0,926 y un p = 0,056. En ambos casos no se presentan evidencias estadísticas para rechazar la hipótesis nula de

normalidad, por lo que puede afirmarse que las distribuciones de los datos son compatibles con una distribución normal.

Dado que no se hallaron pruebas estadísticas concluyentes para descartar el supuesto de una distribución normal en ninguno de los constructos y el diagrama de dispersión evidenció una relación aproximadamente lineal, se seleccionó el coeficiente de correlación de Pearson para evaluar la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas. Este procedimiento permitió estimar la intensidad y dirección de la asociación lineal entre ambas variables.

Tabla 7

Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk

Constructo	Estadístico	p_value	Decisión
Auditoría de Gestión	0.980	0.871	No se rechaza la hipótesis de normalidad.
Toma de decisiones estratégicas	0.926	0.056	No se rechaza la hipótesis de normalidad.

Nota. Estos datos provienen del análisis realizado mediante RStudio.

4.3. Análisis de correlación

Una vez que no se encontraron evidencias suficientes para rechazar el supuesto de normalidad y se verificó una relación aproximadamente lineal entre los constructos, se evaluó la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas mediante el coeficiente de correlación de Pearson, por ser el procedimiento estadístico más adecuado para analizar la asociación lineal entre variables con distribución normal.

Los resultados que se observan en la Tabla 8 muestran una correlación positiva y estadísticamente significativa ($r = 0{,}682$; $p < 0{,}001$). Lo anterior indica que, entre las MIPYMES analizadas, un mayor nivel de aplicación de prácticas relacionadas con la auditoría

de gestión tiende a asociarse con un mayor nivel de desarrollo de la toma de decisiones estratégicas.

Con el grado de significancia obtenido ($p < 0,001$) se rechaza la hipótesis nula que plantea la inexistencia de asociación entre las variables, y se afirma la existencia de una asociación lineal positiva entre los dos constructos. Los resultados sugieren que las empresas con mayores puntuaciones en las prácticas asociadas a la auditoría de gestión tienden también a presentar mayores puntuaciones en las prácticas relacionadas con la toma de decisiones estratégicas.

La representación gráfica de esta relación puede observarse en la Figura 5, donde el diagrama de dispersión muestra una tendencia ascendente entre ambas variables. Si bien las respuestas presentan algunas diferencias entre las empresas, el diagrama de dispersión evidencia una tendencia ascendente, consistente con la correlación positiva identificada mediante el coeficiente de Pearson.

Pese a los datos evidencian un vínculo positivo y estadísticamente representativo entre las variables analizadas en este estudio, el diseño correlacional de la investigación no permite afirmar que una sea la causa de la otra. Los resultados únicamente evidencian la existencia, intensidad y dirección de la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 8

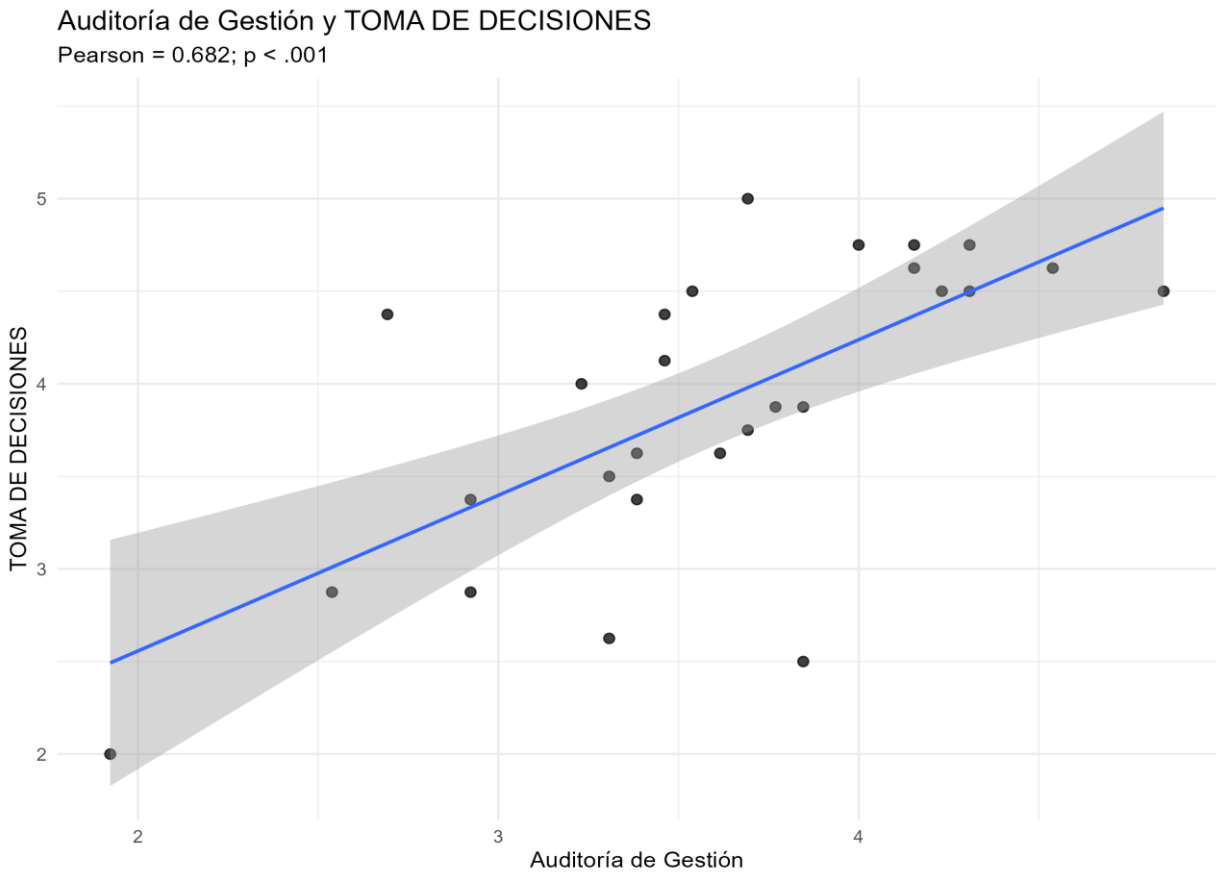
Correlación entre Auditoría de gestión y toma de decisiones estratégicas

Constructo_1	Constructo_2	Método	Coeficiente	p_value
Auditoría de Gestión	Toma de decisiones	Pearson	0.682	< 0.001

Nota. Estos datos provienen del análisis realizado mediante RStudio.

Figura 5

Relación entre los puntajes de auditoría de gestión y toma de decisiones estratégicas mediante diagrama de dispersión con curva de tendencia



4.4. Discusión

En esta investigación se determinó la relación existente entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del sector ferretero de los cantones Cevallos, Quero y Tisaleo, en la provincia de Tungurahua.

El principal hallazgo evidenció la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas ($r = 0{,}682$; $p < 0{,}001$). Es evidente que, en las MIPYMES analizadas, mayores puntuaciones en las prácticas asociadas con la auditoría de gestión tienden a presentarse junto con mayores niveles de

desarrollo de la toma de decisiones estratégicas, lo que proporcionó evidencia estadística a favor de la hipótesis de investigación planteada.

En términos organizacionales, esta vinculación indica que las empresas que obtuvieron mayores puntuaciones en las prácticas de planificación, control, evaluación y seguimiento también tendieron a presentar mayores puntuaciones en las prácticas relacionadas con la toma de decisiones estratégicas. Bajo esta premisa, la auditoría de gestión podría aportar información útil para definir nuevas estrategias, fortalecer las actividades de planeación de la gestión futura y de evaluación del desempeño. En paralelo, la revisión sistemática del desempeño organizacional empresarial podría favorecer una gestión más ordenada, orientar las actividades de asignación de recursos y de mitigación de los riesgos.

Los resultados obtenidos concuerdan con los indicados por Vivar y Torres (2024), al señalar que la auditoría de gestión fortalece la toma de decisiones estratégicas al suministrar información para evaluar el desempeño organizacional, detectar las oportunidades de mejora y aportar sustento en la formulación de acciones dirigidas al logro de los objetivos institucionales. En esa misma orientación, las investigaciones efectuadas por Verdezoto y Romero (2024) coinciden y amplían tal posición al asegurar que los procesos de auditoría contribuyen con la valoración del rendimiento operativo, la efectividad y el óptimo empleo de los recursos e integran mecanismos de control, sistemas de información y de seguimiento que aportan elementos de juicio para seleccionar las acciones más oportunas y dar respuesta inmediata a los cambios del entorno organizacional. Por ello, la información que se genera gracias a la auditoría constituye un elemento estratégico para la toma de decisiones en el grado en que se sustentan en información objetiva y en un análisis integral del desempeño de la organización, lo cual guarda concordancia con la relación positiva y significativa identificada en las MIPYMES del sector ferretero analizadas (Avilés, 2025).

Los resultados de este trabajo de investigación también están en coincidencia con los de Caiza et al. (2023), donde afirmaron que las MIPYMES que aplican la auditoria de gestión, formulan mejores estrategias, mejoran el monitoreo de sus procesos y disponen de más argumentos que favorecen las decisiones para su permanencia y competencia comercial.

En el análisis por dimensiones, planificación y control de la gestión presentó una media de 3,358, correspondiente a la categoría 'Algunas veces', mientras que evaluación y revisión de la gestión alcanzó una media de 3,799, ubicada en la categoría 'Casi siempre'. Este resultado evidencia diferencias internas en la aplicación de las prácticas asociadas con la auditoría de gestión y permite identificar a la planificación y el control como el componente con menor valoración entre las empresas estudiadas. Esta situación implica que existe potencial de mejora de la aplicación sistemática de los procesos de planificación, control, evaluación y monitoreo, dado que se puede fortalecer la auditoría de gestión como un procedimiento de apoyo para la gestión empresarial, lo que está en sintonía con lo afirmado por Vivar y Torres (2024), donde destacan la importancia de estos procesos para obtener información de utilidad en la apoyar la gestión empresarial.

Una posible explicación de la relación identificada, sustentada en la literatura revisada, radica en que las prácticas asociadas con la auditoría de gestión pueden generar información relevante sobre el funcionamiento y desempeño organizacional, proporcionando elementos de análisis para la toma de decisiones. No obstante, los resultados del presente estudio no permiten afirmar que dichas prácticas sean la causa de un mejor desempeño en la toma de decisiones estratégicas.

En el ámbito teórico, los resultados obtenidos fortalecen el conocimiento existente sobre la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas. En particular, este estudio aporta sustento empírico a los planteamientos teóricos revisados y, al mismo

tiempo, al aportar evidencia empírica de una asociación positiva entre estas variables en el contexto analizado.

En el ámbito práctico, Los hallazgos, considerados conjuntamente con la literatura revisada, sugieren la pertinencia de fortalecer prácticas asociadas con la auditoría de gestión, no necesariamente mediante la creación de departamentos especializados, sino a través de procesos periódicos de evaluación del desempeño, análisis de la información y seguimiento del cumplimiento de los objetivos empresariales. Bajo este planteamiento, estas acciones podrían favorecer una gestión más estructurada y aportar información útil para respaldar las decisiones estratégicas, orientar el uso de los recursos e identificar oportunidades de mejora dentro de las organizaciones.

Aunque los resultados aportan información importante sobre la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas, es necesario considerar algunas limitaciones del estudio. La investigación se desarrolló únicamente en las MIPYMES del sector ferretero de los cantones Cevallos, Quero y Tisaleo, situación que no permite generalizar los hallazgos a otros sectores empresariales. Por otro lado, debido al diseño correlacional de la investigación, los resultados permiten identificar la existencia de una asociación entre variables, pero no afirmar que una sea la causa de la otra. Adicionalmente, la información fue obtenida mediante cuestionarios de autorreporte aplicados a propietarios, representantes legales o administradores, por lo que los resultados reflejan sus percepciones sobre las prácticas empresariales analizadas.

Adicionalmente, el reducido número de observaciones analizadas (n = 27) requiere interpretar los resultados con prudencia y limita su extrapolación a poblaciones empresariales distintas de la estudiada.

Bajo estas consideraciones, las próximas investigaciones podrían realizar estudios en distintos sectores y contextos de la economía, empleando diseños explicativos que permitan

profundizar en la comprensión de esta relación y analizar otros factores que incidan en el proceso de toma de decisiones estratégicas (Romero, 2022).

Los hallazgos alcanzados aportan evidencia de una asociación positiva entre las prácticas relacionadas con la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del sector ferretero estudiadas. Esta asociación está en correspondencia con los que la literatura especializada plantea y contribuye con evidencias empíricas en un contexto empresarial escasamente representado en la literatura consultada para esta investigación. De esta forma, los hallazgos refuerzan la comprensión de la auditoria de gestión como un proceso de gestión asociado al análisis y evaluación de la información para apoyar la toma de decisiones estratégicas y también constituyen un marco de trabajo para el desarrollo de futuras investigaciones que amplíen esta relación en diversos sectores empresariales y en diferentes contextos económicos.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Se identificó una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del sector ferretero de los cantones Cevallos, Quero y Tisaleo, provincia de Tungurahua ($r = 0,682$; $p < 0,001$). Los hallazgos respaldan de forma empírica la hipótesis de investigación, al mostrar que mayores puntuaciones en las prácticas asociadas con la auditoría de gestión se relacionan con mayores puntuaciones en la toma de decisiones estratégicas.

En las MIPYMES analizadas, las prácticas asociadas con la auditoría de gestión alcanzaron una media de 3,595, correspondiente a la categoría “Casi siempre”. Este resultado evidencia una presencia frecuente de prácticas vinculadas con la planificación, el control, la evaluación y el seguimiento de la gestión, aunque la puntuación obtenida no alcanza la categoría superior de la escala establecida**.**

Se identificó que las prácticas de toma de decisiones estratégicas se ubicaron en la categoría “Casi siempre”, con una media de 3,898. Entre las prácticas analizadas se encuentran el uso de la evaluación del desempeño, el análisis de resultados, la formulación de estrategias, asignación de recursos, planificación de actividades futuras y reducción de riesgos. Los resultados evidencian que estas acciones se encuentran presentes con frecuencia en el proceso decisional de las MIPYMES estudiadas, aunque todavía no alcanzan el nivel correspondiente a la categoría “Siempre”.

La relación identificada entre las variables mostró una dirección positiva, de manera que las empresas con mayores puntuaciones en las prácticas asociadas con la auditoría de gestión tendieron también a presentar mayores puntuaciones en las prácticas relacionadas con

la toma de decisiones estratégicas. Debido al carácter correlacional, transversal y no experimental de la investigación, esta asociación no facilita la determinación de nexos causales entre las variables**.**

En conjunto, los resultados aportan evidencia empírica sobre la relación entre las prácticas asociadas con la auditoría de gestión y la toma de decisiones estratégicas en las MIPYMES del sector ferretero estudiadas. Los hallazgos contribuyen al conocimiento de ambas variables en este contexto empresarial específico y constituyen un referente para futuras investigaciones que amplíen su análisis hacia otros sectores y ámbitos territoriales**.**

5.2 Recomendaciones

Mejorar la planificación y el control de la gestión en las empresas analizadas. Esta dimensión obtuvo la puntuación promedio más baja del estudio (M = 3,358), ubicada en la categoría “Algunas veces”. Conviene prestar especial atención al seguimiento de los planes de trabajo, el cumplimiento de metas, los procedimientos de compra, el control de inventarios, el manejo del efectivo y las cuentas por cobrar. También sería pertinente revisar periódicamente la asignación formal de roles y compromisos laborales del talento humano.

Dar mayor continuidad a la evaluación de los resultados de la gestión. La dimensión Evaluación y revisión de la gestión alcanzó una media de 3,799, correspondiente a “Casi siempre”. Aunque la valoración es favorable, sería conveniente mantener revisiones periódicas de ventas, gastos, utilidades e indicadores de gestión, procurando que los resultados obtenidos den lugar a acciones correctivas y ajustes cuando sean necesarios.

Mantener el uso de la información de gestión como apoyo para las decisiones empresariales. Esta dimensión obtuvo la media más alta (M = 3,898). Por ello, resulta conveniente conservar esta práctica y procurar que la información sobre desempeño, recursos, ventas, gastos, utilidades y riesgos sea considerada de manera habitual al momento de definir estrategias, realizar inversiones, asignar recursos y planificar las actividades futuras.

Vincular con mayor claridad los resultados de la auditoría de gestión con las decisiones que se toman en la empresa. La correlación obtenida entre Auditoría de gestión y Toma de decisiones estratégicas fue r = 0,682, lo que muestra una relación positiva entre ambas variables. A partir de este resultado, sería conveniente que la información obtenida durante los procesos de revisión y evaluación sea considerada antes de adoptar decisiones que afecten los recursos, las inversiones, las estrategias y el funcionamiento de la empresa.

Priorizar la capacitación en planificación y control de la gestión. Esta acción debería dirigirse principalmente a propietarios, administradores y responsables de las áreas administrativas y contables. El propósito sería mejorar el manejo de indicadores, el seguimiento de metas, la evaluación de resultados y el uso de información para decidir, dando prioridad al componente que obtuvo la menor valoración en el estudio.

Ampliar el análisis en futuras investigaciones. Sería útil incorporar empresas de otros sectores y localidades, así como un número mayor de participantes. También podría estudiarse el comportamiento de estas variables en diferentes momentos, con el fin de conocer si los cambios en las prácticas de auditoría de gestión se relacionan con modificaciones en la forma de tomar decisiones estratégicas.

Referencias Bibliográficas

Aced, C., & Miquel, S. (2021). La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica. *Revista mediterránea de comunicación*, *12*(2), 245-261. https://doi.org/10.14198/MEDCOM.18692

Adetayo, H. O., & Akingbade, A. O. (2025). Strategic management practices, decision making styles and performance of small and medium enterprises in Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *15*(1), 1240-1253. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v15-i1/24614

Ahmed, A., & Kising'u, T. (2019). Effects of strategic management practices on firm performance of medium and large telecommunication companies in Mogadishu. *IJARKE Business & Management Journal*, *1*(4). https://doi.org/10.32898/ibmj.01/1.4article15

Alarcón, E., & Macías, T. (2025). Auditoría de gestión y su incidencia en el proceso de compras y facturación. Caso de estudio empresa scht de Manta. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN.*, *9*(17). https://doi.org/10.46296/yc.v9i17.0720

Alneyadi, R. S., & Ebrahim, Z. (2025). Risk management as a mediator in strategic management: Enhancing operational efficiency and achieving sustainability goals: A proposed framework. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.5065151

Alvarez, B. R. (2021). Inteligencia de negocios para la toma de decisiones: Un enfoque desde la dirección estratégica de instituciones educativas. *Revista Scientific*, *6*(19), 295-312. https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.19.15.295-312

Ansyari, S. (2024). Implementation of Risk Management in Strategic Decision Making. *Journal of Scientific Interdisciplinary*, *1*(1), 35-44. https://doi.org/10.62504/t7c2r379

Armada, E., & Zambrano, M. I. (2020). Procedimientos de auditoría de gestión. *Revista cubana de finanzas y precios (En línea)*, *4*(2), 51-59.

Avila, H., Palumbo, G. B., De la Cruz, H. A., & Ogosi, J. A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista venezolana de gerencia*, *27*(Edición Especial 7), 648-662. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42

Avilés, J. (2025). *AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA COMERCIALIZADORA ZONA MÓVIL SUCURSAL QUEVEDO AÑO 2023* [Universidad Técnica Estatal de Quevedo]. https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/9cd9b631-5a5b-489f-9594-b4fc95d7009f/content

Caiza, E., Romero, A., Pinda, B., & Barona, N. (2023). La auditoría de gestión en las empresas MIPYMES. *Revista Electrónica Multidisciplinaria de Ciencias Básicas, Ingeniería y Arquitectura*. https://doi.org/10.35381/i.p.v5i1.2651

Camacho, V. P., Gavilanes, M. A., Moncayo, Y. P., & Vallejo, D. P. (2023). Toma de decisiones en la gestión estratégica empresarial: Información, TICS y marketing digital. *Bibliotecas. Anales de Investigacion*, *19*(3), 1-10.

Canale, S. del C., & Cristóbal, J. (2022). Sistemas de control de gestión: Un análisis teórico en torno a diferentes usos. *CAPIC review*, *20*, 1-12. https://doi.org/10.35928/cr.vol19.2022.150

Cánovas, G., Loredo, N., & Palacios, Á. (2024). Relación entre el proceso de toma de decisiones estratégicas empresariales y la perspectiva competitividad sostenible. *Retos de la Dirección*, *18*(1). https://doi.org/https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/e24103

Cherono, E., & Njeru, A. (2024). Strategic Management Practices and Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in Nairobi County, Kenya. *International Journal of*

Social Science and Humanities Research (IJSSHR) ISSN 2959-7056 (o); 2959-7048 (p), *2*(3), 16-30. https://doi.org/10.61108/ijsshr.v2i3.124

Collay, M., Chiriboga, M., & Santana, L. (2024). Auditoría de gestión y gobernanza eficaz Effective management and governance auditing. *Revista Científ ica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR.*, *7*(14). https://doi.org/10.46296/rc.v7i14.0300

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. https://www.sagepub.com/shop/buy-a-book/research-design-5-255675

Cruz, N. E., & Torres, M. M. (2024). Eficiencia en la educación superior: Impacto de la auditoría de desempeño en la toma de decisiones estratégicas. *Revista Conrado*, *20*(99), 238-248.

Cubero, T. (2023). *Manual de auditoría de gestión: Enfoque empresarial y de riesgos*. Universidad del Azuay.

Deep, G. (2023). Strategic decision-making: A crucial skill for business managers. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, *20*(3), 1639-1643. https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.3.2463

Erazo, C., Robles, D., Cifuentes, L., & Saquisari, D. (2021). Auditoría integral en inventarios y costos de ventas en negocios del Cacao Ecuatoriano. *Revista de Ciencias Sociales*. https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36526

Escudero, C. A., & Montero, M. A. (2025). Eficiencia administrativa en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales: Análisis desde la auditoría de gestión [Administrative efficiency in the Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales: Analysis from the management audit]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas*

Investigativas, *5*(economica), 488-505. https://doi.org/10.62574/rmpi.v5ieconomica.399

Gonzalez, S., Herrera, G., Castillo, E., & Martinez, J. G. (2025). Decisiones estratégicas bajo incertidumbre: Modelo para la evaluación de iniciativas empresariales. *Revista de ciencias sociales (Maracaibo, Venezuela)*, *31*(3), 299-312. https://doi.org/10.31876/rcs.v31i3.44285

Güngör, S., & Özcan, U. (2022). Karar Kuramı ve Karar Verme. *European Journal of Science and Technology*. https://doi.org/10.31590/ejosat.1035682

Gutiérrez, R. (2022). Implementación de recomendaciones de Informes de auditoría y su incidencia en la Gestión del Gobierno Regional Puno. *Waynarroque-Revista de ciencias sociales aplicadas*, *2*(3).

Hess, D. R. (2023). Observational Studies. *Respiratory Care*, *68*(11), 1585-1597. https://doi.org/10.4187/respcare.11170

Idrovo, D. J., & Moreno, V. P. (2024). Impacto de la contabilidad en la toma de decisiones estratégicas en empresas de seguridad. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, *7*(S2), 134-145. https://doi.org/10.62452/8tnf9x50

Institute of Internal Auditors [IIA]. (2020). *The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense*. https://www.theiia.org/en/content/position-papers/2020/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense/

Iskak, J., & Muslih, M. (2022). The Effect of the Three Lines of Defense Model on the Performance of State-Owned Enterprises Moderated by the Audit Committee. *International Journal of Science and Society*, *4*(2), 440-455. https://doi.org/10.54783/ijsoc.v4i2.466

Khanna, G., Ilham, M. G., Rafiuddin, T. W., & Sudaryono. (2025). Developing Digipreneurship Ecosystem in Local Communities to Enhance Digital Innovation. *Startupreneur*

Business Digital (SABDA Journal), *4*(1), 55-63. https://doi.org/10.33050/sabda.v4i1.719

Kozachenko, Y. (2025). Methodological Approaches to Assessing the Quality and Effectiveness of Internal Audit. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, *2*(13(46)), 224-233. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.224-233

Kušnirová, R. (2021). Comprehensive Concept Model for Management Auditing in SMEs. *SHS web of conferences*, *90*, 1011. https://doi.org/10.1051/shsconf/20219001011

Lai, T. T. T. (2025). The impact of environmental auditing and environmental management practices on environmental performance: The mediating role of top management support. *Salud, Ciencia y Tecnología*, *5*, 2393. https://doi.org/10.56294/saludcyt20252393

Loaiza, J. A., & Torres, A. D. L. M. (2024). Evaluación de riesgos en auditoría de gestión: Un análisis de enfoques y métodos. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, *7*(2), 50-59. https://doi.org/10.62452/re6zfj06

Londoño, J. A. (2020). Toma de decisiones basada en la productividad en Pymes manufactureras: Aproximación desde la Lógica Difusa. *Revista CEA*, *6*(12), 181-207. https://doi.org/10.22430/24223182.1507

Malvacias-Escalona, A., & Mendoza-Zambrano, A. (2025). *La Auditoría de gestión como herramienta estratégica para optimizar la rentabilidad financiera en PyMEs del sector construcción, año 2024 | 593 Digital Publisher CEIT*. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/3226

Marzuca-Nassr, N., Sánchez-Soto, I., Verdugo-Peñaloza, A., Marzuca-Nassr, G. N. (2025). Instrumento para Evaluar el Conocimiento de los Estándares Docentes en Futuros

Profesores de Biología. *International Journal of Morphology*, *43*(6), 2114-2122. https://doi.org/10.4067/s0717-95022025000602114

Medina, M. A. (2025). *Metodología integral de la investigación científica*. Editorial Investigativa Latinoamericana (SciELa). https://doi.org/10.62131/978-9942-573-13-1

Melgarejo, Y., Rivero, S., & Contreras, Y. de L. (2024). Gestión de Información para tomar decisiones estratégicas. Acciones para desarrollar un procedimiento a nivel institucional. *Cooperativismo y Desarrollo (Online)*, *12*(1), e686-e686.

Mogrovejo, M. E. (2021). La implementación de las recomendaciones de la auditoría del Sistema Nacional de Control y la gestión de los gobiernos locales de Lima Metropolitana, periodo 2015-2020. *Contabilidad y Negocios*, *16*(31), 145-155. https://doi.org/10.18800/contabilidad.202101.009

Montañez, J. R., & Palma, A. Y. (2024). Propuesta para la Elaboración de Baremos de un Instrumento en Trabajos de Investigación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(6), 7418-7436. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9284

Nauca, E. S., & Chávarry, P. del R. (2020). Inteligencia estratégica para la toma de decisiones gerenciales. *Tzhoecoen*, *12*(1), 10-18. https://doi.org/10.26495/tzh.v12i1.1241

Nuñez, L. A., Alfaro, J. O., Aguado, A. M., & González, E. R. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista venezolana de gerencia*, *28*(Especial 9), 628-641. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39

Omido, K., & Ooko, S. (2026). Influence of Strategic Evaluation and Control on Small and Medium-sized Enterprises' Performance in Kenya: An Empirical Review. *The International Journal of Business & Management*. https://doi.org/10.24940/theijbm/2025/v13/i11/BM2510-012

Palacio-Fierro, A., Guadalupe-Lanas, J., Mantilla-Garcés, D., & Revelo-Oña, E. (2018). Utilización de controles, auditorías administrativas y sistemas de gestión de la calidad en las PYMES. *CienciAmérica*, *7*(1), 84-97.

Portugal, D. E., Chávez, M. E., Saira, E. W., & Calisaya, H. L. (2025). Sistemas de información gerencial y su incidencia en la satisfacción con la toma de decisiones de entidades públicas y privadas de la región de Lima. *Revista InveCom*, *5*(4). https://doi.org/10.5281/zenodo.14790453

Putri, M. W., Azizah, R. N., Ulyantika, S. N., Noviarita, H., & Romlah. (2026). Understanding and Mastering Auditing Systems: A Key to Enhancing Educational Management and Organizational Accountability. *Journal of Educational Management Research*, *5*(3), 2962-2970. https://doi.org/10.61987/jemr.v5i3.2208

Qadir, A. M.-A. (2026). Assessing the Connection Between Accounting Information Quality and Strategic Decision- Making: An Analytical Study of Iraqi Banks. *Journal of TANMIYAT AL-RAFIDAIN (TANRA)*, *45*(150). https://doi.org/10.33899/tanra.v45i150.61545

Raušer, D. (2021). Small and Medium-Sized Enterprises in Rural Areas of the Czech Republic and Their Approach to Management Auditing. *SHS web of conferences*, *90*, 1017. https://doi.org/10.1051/shsconf/20219001017

Rodríguez, A. L., Gonzalez, D. C., Núñez, M. A., Valenzuela, N. P., & Solis, S. N. (2025). Relación entre la información contable y la toma de decisiones en las PYMES. Una revisión sistemática. *RECIAMUC*, *9*(3), 31-48. https://doi.org/10.26820/reciamuc/9.(3).julio.2025.31-48

Romero, V. (2022). *La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral.docx—Universidad De Guayaquil Facultad De Ciencias | Course Hero*.

https://www.coursehero.com/file/166209179/La-auditor%C3%ADa-de-gesti%C3%B3n-y-la-perspectiva-financiera-del-Cuadro-de-Mando-Integraldocx/

Samaniego, F., Arias, I., Vallejo, M., & Puente, M. (2024). *Fundamentos de auditoría de gestión* (1.ª ed.). Editorial Unach. https://doi.org/10.37135/u.editorial.05.138

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

Siekelova, A., Podhorska, I., & Imppola, J. J. (2021). Analytic Hierarchy Process in Multiple–Criteria Decision–Making: A Model Example. *SHS Web of Conferences*, *90*, 01019. https://doi.org/10.1051/shsconf/20219001019

Soledispa, F., Bailón, W., & Vásquez, C. (2022). Auditoría de gestión de calidad y mejoramiento continuo de procesos en pequeñas y medianas empresas del sector pesquero, Manta, Montecristi y Jaramijó – Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, *8*(1), 718-729. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2599

Stefana, A., Damiani, S., Granziol, U., Provenzani, U., Solmi, M., Youngstrom, E. A., & Fusar-Poli, P. (2025). Psychological, psychiatric, and behavioral sciences measurement scales: Best practice guidelines for their development and validation. *Frontiers in Psychology*, *15*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1494261

Verdezoto, M., & Romero, D. J. (2024). Relaciones entre la auditoría de gestión y toma de decisiones. Enfoque teórico. *Telos (Maracaibo, Venezuela)*, *26*(3), 1055-1075. https://doi.org/10.36390/telos263.17

Vivar, A. Y., & Torres, M. M. (2024). Influencia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, *7*(Suplemento 1), 177-195. https://doi.org/10.62452/xx2jye34

Vizhco Coronel, D. A. (2023). *La Auditoría como herramienta en la toma de decisiones en las MIPYMES comerciales de Cuenca 2020-2023*. https://dspace.ucacue.edu.ec/handle/ucacue/16145

Vukoja, A., Vukoja, M. A., & Vukoja, B. (2026). Application of the three lines of defense model in internal audit in BIH. *Nauka i Tehnologija*, *14*(1), 10-18. https://doi.org/10.58952/nit20261401010

Yunga, Z. I., & Torres, M. M. (2024). Toma de decisiones estratégicas en universidades: El papel transformador de la auditoría de gestión [Strategic decision making in universities: the transformative role of performance auditing]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, *4*(especial), 112-123. https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial.116

Zambrano, G. M., Álvarez, D. E., & Yoza, N. R. (2021). La importancia de la auditoría de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, *5*(3), 127-140.

Anexos

Anexo 1. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Independiente: Auditoría de Gestión	**Planificación y control de la gestión**	Evaluación del cumplimiento de planes de trabajo	En la empresa se evalúa periódicamente el cumplimiento de los planes de trabajo y las metas establecidas para verificar el logro de los objetivos organizacionales.
		Evaluación de procedimientos de compras	La organización audita de forma regular la observancia de los protocolos de compra para garantizar que las adquisiciones se realicen de manera transparente, debidamente sustentadas y contribuyan a una gestión eficiente de los recursos.
		Evaluación del control de inventarios	En la empresa se evalúa la eficacia de los procedimientos de control del inventario para verificar su adecuada administración.
		Evaluación del manejo del efectivo	En la empresa se evalúa la eficacia de los procedimientos aplicados para el manejo del efectivo.
		Evaluación de cuentas por cobrar	En la empresa se evalúa periódicamente la gestión de las cuentas por cobrar para verificar su recuperación oportuna.

	Definición y comunicación de funciones y responsabilidades	El alcance operativo y las obligaciones laborales de los colaboradores se encuentran plenamente delimitados y comunicadas en un manual de procedimientos.
Evaluación y revisión de la gestión	Evaluación del cumplimiento de objetivos	En la empresa se revisa frecuentemente si los resultados del negocio (ventas, gastos o utilidades) cumplen con los objetivos o metas establecidos
	Uso de indicadores de gestión	En la empresa se utilizan indicadores de gestión (ventas, utilidad, rotación de inventarios, liquidez, entre otros) como base para evaluar el desempeño y apoyar la toma de decisiones.
	Evaluación de la eficiencia en el uso de recursos	En la empresa se evalúa periódicamente si los recursos económicos se utilizan de manera eficiente.
	Análisis de información para identificar problemas	En la empresa el análisis de la información facilita la identificación oportuna de problemas.
	Implementación de acciones correctivas	En la empresa se implementan acciones correctivas cuando se identifican problemas en la gestión.
	Evaluación del desempeño	En la empresa se realiza periódicamente la evaluación del desempeño para identificar oportunidades de mejora en la gestión empresarial.

		Mejora continua de la gestión	En la empresa se promueve la mejora continua de las actividades administrativas y operativas mediante la evaluación de la gestión.
Dependiente: Toma de decisiones estratégicas	**Uso del análisis de la gestión para la toma de decisiones**	Uso de la evaluación del desempeño para mejorar la competitividad	En la empresa la evaluación del desempeño se utiliza como base para mejorar la competitividad.
		Utilización de resultados para formular estrategias	En la empresa los resultados obtenidos sirven para definir nuevas estrategias.
		Uso de la evaluación antes de inversiones o cambios importantes	La evaluación del desempeño es considerada antes de realizar inversiones o cambios importantes.
		Uso del análisis del desempeño administrativo al momento de la toma de decisiones estratégicas	La evaluación de la gestión es considerada para la toma de decisiones estratégicas de la empresa.
		Asignación de recursos basada en la evaluación de la gestión	Los resultados de la evaluación de la gestión se consideran para asignar los recursos de la empresa.
		Planificación de actividades futuras mediante análisis de resultados	El análisis de ventas, gastos y utilidades se utiliza para planificar las actividades futuras de la empresa.
		Reducción de riesgos en la toma de decisiones	La revisión periódica del desempeño ayuda a reducir los riesgos en la toma de decisiones.

Mejora de la eficiencia y competitividad mediante la evaluación de la gestión	La evaluación de la gestión contribuye a mejorar la eficiencia y competitividad de la empresa.