



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**INFORME FINAL DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

TÍTULO:

La auditoría de gestión y su impacto en la toma de decisiones en la empresa “INEPACA” en el
año 2024.

AUTORA: Diana Carolina Merchán Alay

TUTOR: Ing. Murillo Delgado Isaac Gabriel Mg.

**Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera de Contabilidad y Auditoría**

Manta – Manabí – Ecuador

Agosto, 2026

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Diana Carolina Merchán Alay, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría período académico 2024-2025, cumpliendo el total de 240 horas, cuyo tema del proyecto es "La auditoría de gestión y su impacto en la toma de decisiones en la empresa "INEPACA" en el año 2024".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 02 de febrero de 2026

Lo certifico,



Ing. Isaías Gabriel Murillo Delgado
Docente Tutor(a)
Área: Contabilidad y Auditoría

Nota 1: Este documento debe ser realizado únicamente por el/la docente tutor/a y será receptado sin enmendaduras y con firma física original.

Nota 2: Este es un formato que se llenará por cada estudiante (de forma individual) y será otorgado cuando el informe de similitud sea favorable y además las fases de la Unidad de Integración Curricular estén aprobadas.

Declaración de Autoría

Yo, Diana Carolina Merchán Alay, con cédula de identidad 1351799422 declaro que el presente trabajo de titulación: "La auditoría de gestión y su impacto en la toma de decisiones en la empresa "INEPACA" en el año 2024" cumple con los requerimientos que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y la Facultad Ciencias Administrativas Contables y Comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticulosa con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido es investigativo, percibe el desarrollo y diseño original elaborado bajo la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación del sustento de la investigación y los criterios vertidos son originales de la autoría y es responsabilidad de la misma.



Diana Carolina Merchán Alay

CI: 1351799422

E-mail: e1351799422@live.uleam.edu.ec

Telf: 0999212313

Aprobación del informe por el tribunal

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Proyecto de investigación, cuyo tema es La auditoría de gestión y su impacto en la toma de decisiones en la empresa "INEPACA" en el año 2024.

Presentado por Diana Carolina Merchán Alay, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, constancia que el mencionado Proyecto de Investigación se encuentra aprobado.

Por constancia firman:



PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Dra. Iliana Loo Alcívar



MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Jesús Jacinto Tomalá Pinto



MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Mgtr. Lino Velez Leonel Livingston

Dedicatoria

Dedico este trabajo de titulación, en primer lugar, a Dios, por darme la fortaleza, sabiduría y perseverancia necesarias para continuar adelante y permitirme alcanzar esta meta tan importante en mi vida.

A mis padres, por ser mi apoyo incondicional y por nunca dejar de creer en mí. Gracias a sus palabras de ánimo, a su confianza y a cada vez que me recordaron que sí podía lograrlo, encontré la fuerza para no rendirme y retomar mi proceso de titulación. Sin su apoyo, motivación y confianza en mí, este logro no habría sido posible. Este triunfo también es de ustedes, porque estuvieron presentes en los momentos en los que más necesitaba sentir que podía continuar.

A mi abuelita que, aunque ya no está físicamente conmigo, permanece siempre en mi corazón y en mis recuerdos. Dedico este logro especialmente a ella, porque sé que desde donde esté se sentiría orgullosa de verme alcanzar esta meta.

A mi familia, por acompañarme durante este camino, por su cariño, comprensión y por estar presentes de diferentes maneras a lo largo de este proceso.

Con mucho amor y gratitud, dedico este trabajo a todas las personas que creyeron en mí, me alentaron a continuar y fueron parte de este camino que hoy culmina con la satisfacción de haber alcanzado una meta tan importante.

Diana Carolina Merchán Alay

Reconocimiento

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente y adquirir los conocimientos que hoy me permiten culminar esta importante etapa académica.

A los docentes que, durante mi formación universitaria, compartieron sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, contribuyendo significativamente a mi crecimiento académico y profesional.

De manera especial, agradezco a mi tutor de tesis por su orientación, acompañamiento y recomendaciones durante el desarrollo de este trabajo de investigación, las cuales fueron fundamentales para su culminación.

Asimismo, expreso mi agradecimiento a la empresa INEPACA por facilitar la información y colaboración necesaria para el desarrollo de esta investigación, permitiendo analizar la importancia de la auditoría de gestión y su impacto en la toma de decisiones.

Finalmente, agradezco a todas las personas que de manera directa o indirecta contribuyeron a la realización de este trabajo y que estuvieron presentes durante este proceso. A todos ustedes, mi más sincero reconocimiento y gratitud.

Diana Carolina Merchán Alay

INDICE

Certificado del Tutor	I
Declaración de Autoría	II
Aprobación del informe por el tribunal.....	III
Dedicatoria	IV
Reconocimiento	V
Índice de Tablas	XIV
Índice de Figura	XVI
Índice de Ilustración.....	XVII
Índice de Anexos.....	XVIII
RESUMEN.....	XIX
ABSTRACT	XX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
1. MARCO TEÓRICO.....	4
1.1. Fundamentación Teórica	4
1.1.1. Variable Independiente: Auditoría de Gestión	4
1.1.1.1. Evolución de la Auditoría.....	4
1.1.1.2. Conceptualización de la Auditoría de Gestión	5
1.1.1.3. Características de la Auditoría de Gestión	6

1.1.1.4.	Alcance de la Auditoría de Gestión.....	7
1.1.1.5.	Proceso de la Auditoría de Gestión	9
1.1.1.6.	Técnicas y procedimientos	10
1.1.1.7.	Indicadores de desempeño organizacional (5'S).....	11
1.1.1.8.	Control interno	13
1.1.2.	Variable dependiente: Toma de Decisiones	15
1.1.2.1.	Conceptualización de la Toma de Decisiones.	15
1.1.2.2.	Importancia en la gestión empresarial.....	16
1.1.2.3.	Proceso de Toma de Decisiones.	17
1.1.2.4.	Tipos de decisiones gerenciales.....	20
1.1.2.5.	Factores que influyen en la toma de decisiones.	22
1.1.2.6.	Estilos de toma de decisiones.	23
1.1.2.7.	Herramientas para la toma de decisiones.	25
1.1.2.8.	Relación entre auditoría de gestión y toma de decisiones.	26
1.1.3.	Marco Legal y Normativo	28
1.1.3.1.	Normativa de Auditoría en Ecuador	28
1.1.3.2.	Normativa del Sector Pesquero Ecuatoriano.	29
1.1.3.3.	Normativa Laboral y Tributaria.....	30
1.1.3.4.	Normativa tributaria.	31
1.1.4.	Antecedentes	31

1.1.4.1. Antecedentes Internacionales	32
1.1.4.2. Antecedentes Nacionales	34
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	38
2.1. Caracterización de la Empresa	38
2.1.1. Reseña Histórica	38
2.1.2. Actividad Económica	39
2.1.3. Base Legal	40
2.1.4. Misión, visión y valores	40
2.1.4.1. Misión	40
2.1.4.2. Visión	41
2.1.4.3. Valores	41
2.2. Metodología	41
2.2.1. Población	41
2.2.2. Muestra	42
2.2.3. Métodos Aplicados	43
2.2.3.1. Métodos teóricos	43
2.2.3.2. Métodos Empíricos	45
2.2.4. Técnicas e instrumentos	46
2.2.4.1. Cuestionario de encuesta	46
2.2.4.2. Guía de entrevista semiestructurada	47

2.2.4.3. Ficha de análisis documental.....	47
2.2.4.4. Guía de observación directa.....	48
2.2.5. Procedimiento de recolección de datos.....	48
2.2.5.1. Fase 1: Solicitud de autorización y coordinación (Semana 1).	48
2.2.5.2. Fase 2: Recogida de la documentación (Semanas 2-3).	48
2.2.5.3. Fase 3: Observación directa (Semana 3).	49
2.2.5.4. Fase 4: Aplicación de encuestas (Semana 4).	49
2.2.5.5. Fase 5: Realización de entrevistas (Semana 5).	49
2.2.5.6. Fase 6: Procesamiento de información (Semanas 6-7).	50
2.3. Presentación y análisis de resultados.....	50
2.3.1. Sección I: Conocimiento de Objetivos Estratégicos.....	50
2.3.2. Sección II: Sistema de Control Interno.....	52
2.3.3. Sección III: Indicadores de Gestión.....	56
2.3.4. Sección IV: Proceso de Toma de Decisiones.....	59
2.3.5. Sección V: Auditoría de Gestión.....	65
2.4. Resultado de la Entrevista.....	68
2.5. Resultados del análisis documental.....	69
2.6. Resultados de la observación directa.....	70
2.7. Triangulación de Resultados.....	70
2.8. Análisis de la situación actual.....	71

	X
2.8.1. Análisis del Sistema de Gestión Administrativa	71
2.8.2. Análisis del proceso de producción/operativo	72
2.8.3. Análisis del sistema de control interno	73
2.8.4. Análisis del proceso de toma de decisiones en curso	74
2.9. Evaluación de Indicadores de Gestión	75
2.9.1. Indicadores de eficiencia	75
2.9.2. Indicador 1: Utilización de capacidad instalada	75
2.9.3.—Indicador 2: Productividad de mano de obra	76
2.9.4. Indicador 3: Rotación de inventarios	77
2.10. Indicadores de eficacia	78
2.10.1. Indicador 1: Cumplimiento de metas de producción	78
2.10.2. Indicador 2: Cumplimiento de metas de ventas	79
2.10.3. Indicador 3: Cumplimiento presupuestario	79
2.10.4. Indicador 4: Nivel de satisfacción del cliente	80
2.10.5. Indicador 5: Cumplimiento de requisitos de calidad	80
2.11. Matriz FODA	82
CAPITULO III	83
3. Propuesta	83
3.1. Datos informativos de la propuesta	83
3.1.1. Beneficiarios directos	83

3.1.2. Beneficiarios indirectos	83
3.1.3. Equipo responsable.....	84
3.2. Antecedentes de la propuesta	84
3.2.1. Justificación.....	84
3.3. Objetivos	86
3.3.1. Objetivo General	86
3.3.2. Objetivos Específicos	86
3.4. Descripción de la propuesta	87
3.4.1. Fase I: planificación de la auditoría de gestión	87
3.4.1.1. Conocimiento Preliminar de la Organización.	87
3.4.2. Fase II: ejecución de la auditoría de gestión	89
3.4.2.1. Evaluación del Área de Planificación Estratégica.	89
3.4.2.2. Evaluación del Área de Control Interno	92
3.4.3. Fase III: comunicación de resultados y seguimiento.....	94
3.4.3.1. Estructura del Informe de Auditoría de Gestión.....	94
3.4.3.2. Presentación de Resultados a la Gerencia.	96
3.4.3.3. Seguimiento de Implementación de Recomendaciones.	97
3.5. Instrumentos técnicos propuestos.....	98
3.5.1. Cuestionario de Control Interno - Modelo COSO.....	99
3.6. Matriz de Indicadores de Gestión propuestos	100

3.7. Cronograma de Implementación	101
3.8. Presupuesto Estimado	102
3.9. Impacto esperado.....	102
3.10. Determinación de limitaciones	104
3.11. Elaboración del Programa de Auditoría	105
3.12. Validación de la propuesta	106
3.13. Validación por Criterio de Expertos	107
3.14. Aplicación Piloto	107
3.15. Conclusiones del capítulo	108
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	112
Anexos	122
Anexo B. Formato Entrevista.....	128
Anexo C. Ficha de análisis documental	130
Anexo D. Guía de observación directa.	134
Anexo E. Matriz FODA.	140
Anexo F. Memorándum de Planificación Definitivo.	142
Anexo G. Matriz de objetivos específicos vinculados con áreas funcionales y dimensiones de evaluación.	147
Anexo H. Documento formal de delimitación del alcance de auditoría.	150

Anexo I. Informe Anti plagio..... 157

Índice de Tablas

Tabla 1.....	42
Tabla 2.....	50
Tabla 3.....	51
Tabla 4.....	52
Tabla 5.....	53
Tabla 6.....	54
Tabla 7.....	55
Tabla 8.....	56
Tabla 9.....	57
Tabla 10.....	58
Tabla 11.....	59
Tabla 12.....	60
Tabla 13.....	61
Tabla 14.....	62
Tabla 15.....	63
Tabla 16.....	64
Tabla 17.....	65
Tabla 18.....	66
Tabla 19.....	67
Tabla 20.....	77
Tabla 21.....	81
Tabla 22.....	99

Tabla 23..... 100

Tabla 24..... 101

Tabla 25..... 102

Índice de Figura

Figura 1 51

Figura 2 52

Figura 3 53

Figura 4 54

Figura 5 55

Figura 6 56

Figura 7 57

Figura 8 58

Figura 9 59

Figura 10 60

Figura 11 61

Figura 12 62

Figura 13 63

Figura 14 64

Figura 15 65

Figura 16 66

Figura 17 67

Figura 18 68

Índice de Ilustración

Ilustración 1 38

Índice de Anexos

Anexo A. Formato Encuesta	122
Anexo B. Formato Entrevista.....	128
Anexo C. Ficha de análisis documental	130
Anexo D. Guía de observación directa.	134
Anexo E. Matriz FODA.	140
Anexo F. Memorándum de Planificación Definitivo.	142
Anexo G. Matriz de objetivos específicos vinculados con áreas funcionales y dimensiones de evaluación.	147
Anexo H. Documento formal de delimitación del alcance de auditoría.	150
Anexo I. Informe Anti plagio.....	157

RESUMEN

La presente investigación aborda el problema de las deficiencias en los sistemas de gestión de INEPACA que debilitan los procesos de toma de decisiones gerenciales. El objetivo general consistió en diseñar un modelo de auditoría de gestión fundamentado en indicadores de eficiencia, eficacia, economía, equidad y ética para fortalecer la toma de decisiones mediante evaluación sistemática de procesos administrativos, operativos y financieros. La metodología utilizada fue de enfoque mixto, con un uso de encuestas aplicadas a 30 colaboradores, entrevistas semiestructuradas a los directivos, análisis de documentación y observación directa; en la triangulación de métodos se validó la confiabilidad de los hallazgos. Los resultados hallados pusieron de manifiesto una ausencia de planificación estratégica, el control interno se encontraba desarticulado y había una fuerte centralización del proceso de toma de decisiones. Por el lado de los indicadores hallados se pudo comprobar la utilización de la capacidad instalada era del 65%, que el cumplimiento de metas era inferior al 90% y haber hallado desperdicios del 8% que superaban los estándares del sector. La aportación científica muestra el diseño del modelo de auditoría de gestión estructurado en 3 fases secuenciales para el sector pesquero ecuatoriano que aporta instrumentos técnicos estandarizados para la evaluación multidimensional del desempeño. Con lo cual los directivos tienen una herramienta metodológica que genera información objetiva para fundamentar sus decisiones y reducir los riesgos asociados a tomar decisiones basadas en información incompleta.

Palabras claves: Auditoría de gestión, toma de decisiones, eficiencia organizacional, control interno, mejora continua.

ABSTRACT

This research addresses the problem of deficiencies in INEPACA's management systems that weaken managerial decision-making processes. The general objective was to design a management audit model based on indicators of efficiency, effectiveness, economy, equity, and ethics to strengthen decision-making through a systematic evaluation of administrative, operational, and financial processes. The methodology used followed a mixed approach, applying surveys to 30 employees, semi-structured interviews with directors, documentary analysis, and direct observation; method triangulation validated the reliability of the findings. The results revealed an absence of strategic planning, a disjointed internal control system, and a strong centralization of the decision-making process. Regarding the indicators identified, it was found that installed capacity utilization stood at 65 percent, that goal achievement was below 90 percent, and that waste levels of 8 percent exceeded industry standards. The scientific contribution lies in the design of a management audit model structured in three sequential phases for the Ecuadorian fishing sector, providing standardized technical instruments for the multidimensional evaluation of performance. As a result, managers now have a methodological tool that generates objective information to support their decisions and reduce the risks associated with decision-making based on incomplete information.

Palabras claves: Management audit, decision-making, organizational efficiency, internal control, continuous improvement.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales se desenvuelven en un entorno dinámico, competitivo y sujeto a cambios constantes. En este contexto, la toma de decisiones gerenciales requiere información confiable, oportuna y verificable que permita orientar las acciones institucionales hacia el cumplimiento de sus objetivos. Por ello, la auditoría de gestión constituye una herramienta que facilita la evaluación de los procesos administrativos, operativos y financieros, considerando criterios como eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos.

INEPACA, empresa perteneciente al sector pesquero ecuatoriano, desarrolla actividades relacionadas con el procesamiento y comercialización de productos del mar. Debido a la naturaleza de sus operaciones, requiere mantener mecanismos adecuados de planificación, control interno, seguimiento de indicadores y evaluación del desempeño. Sin embargo, durante el diagnóstico preliminar se identificaron aspectos que pueden afectar la toma de decisiones, tales como limitaciones en la difusión de los objetivos estratégicos, uso insuficiente de indicadores de gestión, debilidades en la actualización de procedimientos y dificultades en la oportunidad de la información disponible para los directivos.

Ante esta situación, surge la siguiente interrogante de investigación: ¿cómo influye la auditoría de gestión en la toma de decisiones de la empresa INEPACA durante el año 2024? El objeto de estudio corresponde al proceso de gestión empresarial de INEPACA, mientras que el campo de acción se delimita a la auditoría de gestión y su relación con la toma de decisiones gerenciales.

La investigación se justifica porque permitirá identificar debilidades en los procesos de gestión y generar información útil para apoyar a la gerencia en la toma de decisiones. La evaluación de los controles internos, los procedimientos institucionales y los indicadores de

desempeño contribuirá a reconocer oportunidades de mejora en las áreas administrativas y operativas. Además, la propuesta planteada puede servir como una herramienta para fortalecer el seguimiento de los resultados organizacionales y orientar acciones correctivas basadas en evidencia.

El objetivo general de la investigación es diseñar un modelo de auditoría de gestión para fortalecer la toma de decisiones en la empresa INEPACA durante el año 2024.

Para alcanzar este propósito, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente la relación entre la auditoría de gestión y la toma de decisiones gerenciales.
- Diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos, operativos y de control interno de INEPACA.
- Evaluar indicadores de eficiencia y eficacia relacionados con el desempeño de la empresa.
- Elaborar una propuesta de auditoría de gestión orientada a fortalecer la toma de decisiones gerenciales.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, de tipo descriptivo, explicativo y propositivo, con diseño no experimental y corte transversal. La población estuvo conformada por 30 colaboradores del personal administrativo y directivo de INEPACA que participan en procesos de gestión, control interno y toma de decisiones. Para recopilar la información se aplicaron encuestas, entrevistas semiestructuradas, análisis documental y observación directa. Los datos cuantitativos fueron procesados mediante estadística descriptiva, mientras que la información cualitativa se examinó mediante análisis de contenido y triangulación de resultados.

Como resultado, el diagnóstico evidenció una utilización de la capacidad instalada del 68%, un cumplimiento de metas de producción del 85% y desperdicios del 8% por encima del estándar

sectorial, hallazgos que sustentan la propuesta de auditoría de gestión para INEPACA. Dicha propuesta se estructura en fases de planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento, e incluye procedimientos de evaluación, instrumentos de control interno, indicadores de gestión y lineamientos para la interpretación de hallazgos, con el propósito de facilitar decisiones gerenciales sustentadas en información objetiva.

El trabajo se organiza en tres capítulos. El Capítulo I desarrolla el marco teórico, incluyendo los fundamentos de la auditoría de gestión, la toma de decisiones, los indicadores de desempeño y el marco legal aplicable. El Capítulo II presenta el diagnóstico de la situación actual de INEPACA, la metodología aplicada y el análisis de los resultados obtenidos. Finalmente, el Capítulo III contiene la propuesta de auditoría de gestión, su estructura, instrumentos, cronograma, presupuesto, validación y resultados esperados. Posteriormente, se exponen las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación Teórica

1.1.1. *Variable Independiente: Auditoría de Gestión*

1.1.1.1. *Evolución de la Auditoría.*

La auditoría ha experimentado una transformación sustancial desde sus orígenes como mecanismo de verificación contable hasta configurarse como herramienta estratégica de evaluación organizacional. En la década de los 60, los auditores formaban parte de un tipo de intervención que se resumía en una auditoría de estados de la situación financieras, que era insuficiente para determinar el nivel de eficiencia operativa, y la optimización de recursos (Estupiñán, 2021).

Con la llegada de los años setenta, comienza a desarrollarse la auditoría operativa, prevalecerá de la auditoría de gestión. Se producen cambios con este nuevo enfoque que incorpora criterios de eficiencia y efectividad, superando simplemente la comprobación de las cifras, con el análisis de la racionalidad de las operaciones de una empresa. La Contraloría General del Estado del Ecuador (2023) explica que la auditoría de la gestión sistemáticamente incorpora criterios de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, hasta la llegada de la revolución digital, cuya introducción va a transformar radicalmente muchas de las prácticas de la auditoría contemporánea, se presentan herramientas digitales o de análisis de Data mástico que consiguen que se puedan realizar valoraciones continuas. En la actualidad, la auditoría de gestión es entendida como un mecanismo de generación de valor, siendo sus hallazgos insumos para la formulación de estrategias y la toma de decisiones a partir de evidencias.

La revolución de lo tecnológico ha cambiado profundamente el ejercicio de la práctica de auditoría contemporánea con la utilización de herramientas digitales y el análisis de datos masivos que propician evaluaciones permanentes del rendimiento organizacional (Herrera, 2024). Hoy en día, la auditoría de gestión es entendida como un mecanismo generador de valor añadido, cuyas evidencias constituyen a su vez insumos relevantes para formular estrategias y tomar decisiones fundamentadas.

Al respecto, la autora considera que los tres planteamientos son complementarios, pues evidencian de forma coherente la trayectoria evolutiva de la auditoría: Estupiñán (2021) señala las limitaciones del enfoque financiero tradicional, centrado únicamente en la verificación de cifras; la Contraloría General del Estado del Ecuador (2023) confirma que dicha insuficiencia fue superada mediante la incorporación de criterios de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología; y Herrera (2024) refuerza esta transformación al destacar el papel de las herramientas digitales en la evaluación continua del desempeño. Esta convergencia de posturas permite afirmar que la auditoría de gestión dejó de ser un examen contable puntual para consolidarse como un mecanismo estratégico generador de valor organizacional.

1.1.1.2. Conceptualización de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión constituye un examen sistemático orientado a evaluar el desempeño organizacional mediante el análisis de la eficiencia, eficacia y economía en el uso de recursos. Según la Contraloría General del Estado del Ecuador (2023), es *“el examen sistemático y profesional con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con sus objetivos y metas, de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de recursos disponibles”*.

Para F. F. Soledispa et al. (2022), la auditoría de gestión *“permite evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con qué grado de*

eficiencia y eficacia se han manejado los recursos disponibles". Esta explicación pone de manifiesto la doble dimensión evaluativa: el cumplimiento de objetivos y la optimización de recursos.

Narváez et al. (2022) entienden la auditoría de gestión como *"un proceso sistemático de medición del rendimiento de una entidad comparada con metas, objetivos y buenas prácticas, con el fin de emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones para la mejora de la gestión"*. Esta forma de ver las cosas se incide en la contemporaneidad de la forma comparativa y orientada hacia el cambio.

A los efectos de esta investigación se adopta el concepto de auditoría de gestión como el examen sistemático del funcionamiento organizacional que valora la eficiencia, la eficacia y la economía en el utilizar de los recursos, orientada a ofrecer recomendaciones para el cambio continuo. La auditoría de gestión se diferencia de la auditoría financiera en que va más allá de las valoraciones numéricas y abre una evaluación de la calidad de la administración y una evaluación del cumplimiento de la organización con sus objetivos institucionales.

La autora considera que las tres posturas son complementarias: la Contraloría General del Estado del Ecuador (2023) aporta el fundamento normativo, Soledispa et al. (2022) resaltan su doble dimensión evaluativa, y Narváez et al. (2022) incorporan el componente comparativo frente a buenas prácticas, elemento útil para contrastar el desempeño con estándares del sector.

1.1.1.3. Características de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión presenta características distintivas que la configuran como herramienta especializada. Su naturaleza sistemática garantiza que el examen sea integral y consistente, siguiendo fases de planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento (Morocho et al., 2023).

La objetividad es esencial, basando conclusiones en evidencias suficientes y competentes. La independencia propia del auditor asegura la credibilidad del proceso, ya que se mantiene como agente independiente respecto de las áreas auditadas (Maldonado, 2021). El enfoque multidisciplinario que caracteriza la auditoría de gestión de otras auditorías tradicionales consiste en que deben participar varios profesionales de diferentes especialidades que aporten un carácter complementario.

La orientación a la búsqueda de resultados y la mejora continua constituye una de las diferencias que hay entre la auditoría de gestión y enfoques fiscalizadores. INTOSAI (2022) afirman que el objetivo de la auditoría de gestión es el de encontrar oportunidades de mejora y elaborar recomendaciones constructivas.

La autora considera que los tres planteamientos son complementarios, pues en conjunto delinean el perfil integral de la auditoría de gestión: Morocho et al. (2023) aportan la base metodológica al destacar su naturaleza sistemática y estructurada en fases; Maldonado (2021) resalta los atributos de objetividad, independencia y enfoque multidisciplinario que garantizan la credibilidad del examen; e INTOSAI (2022) reafirma su orientación constructiva hacia la mejora continua, en contraste con los enfoques puramente fiscalizadores. Esta convergencia permite sostener que la auditoría de gestión se distingue no solo por su rigor técnico, sino también por su propósito propositivo orientado al fortalecimiento organizacional.

1.1.1.4. Alcance de la Auditoría de Gestión

El alcance de la auditoría de gestión determina el ámbito, extensión y profundidad del examen a realizar. Según Mendoza y Ortiz (2022), el alcance puede abarcar toda la entidad o limitarse a áreas, procesos o actividades específicas según los objetivos planteados. La

delimitación mencionada debe dejarse suficientemente clara ya en la fase de planificación para orientar adecuadamente los recursos y los esfuerzos del equipo auditor.

La auditoría de gestión puede hacerse extensiva a las áreas de gestión, evaluando la estructura organizativa, los sistemas de información para la gestión, los procesos de planificación estratégica y los mecanismos de control directivo. En el área operativa se estudian los procesos productivos, la logística, la gestión de existencias o inventarios, así como la calidad de los productos o de los servicios. El área de la gestión económica-financiera puede igualmente ser objeto de auditoría bajo parámetros de gestión, evaluando no solamente la razonabilidad de las cifras económicas sino la eficiencia en la gestión de los recursos de naturaleza monetaria.

En el sector pesquero, el alcance de la auditoría de gestión presenta características específicas de interés. Debe contar con la evaluación de la explotación de la materia prima, la eficiencia de los procesos productivos, el cumplimiento de la normativa sanitaria y ambiental, la gestión de la cadena de frío y la trazabilidad de los productos (Ramírez & Castro, 2023). Esta extensión hará que el ámbito de la auditoría de gestión sea un instrumento que garantice que se evaluará de forma global el rendimiento de la organización y que la realidad del sector se tendrá en cuenta.

El alcance delimitará también el período de tiempo a examinar, que normalmente será el correspondiente a un ejercicio fiscal completo, aunque puede adaptarse según las necesidades de la institución. También delimitará las zonas geográficas en el caso de que la entidad inspeccionada lleve a la práctica su actividad en varias localidades. Definir con claridad el alcance evitará tener expectativas no coherentes respecto de las expectativas que deben aumentar los resultados de la auditoría.

1.1.1.5. Proceso de la Auditoría de Gestión

El proceso de auditoría de gestión se desarrolla mediante fases secuenciales e interrelacionadas que garantizan la sistematicidad del examen. (Torres et al., 2023) establecen cuatro fases fundamentales que estructuran metodológicamente el trabajo auditor.

La fase I es la planificación, aquí se constituye la etapa inicial donde se diseña la estrategia de auditoría. Incluye el conocimiento preliminar de la entidad mediante revisión de información institucional, visitas de reconocimiento y entrevistas exploratorias. Áreas críticas susceptibles de ser evaluadas, los objetivos específicos del examen y el plan de auditoría incorporando: procedimientos, recursos, tiempos y responsables (Avila & Zambrano, 2022).

En esta fase se evalúa el control interno a través de formularios y matrices de riesgo; la información generada determina las áreas más vulnerables y que requieren especial atención. Planificación correcta para optimizar los recursos de auditoría y orientar adecuadamente el desarrollo del trabajo de campo.

Luego continúa la fase II, la ejecución representa la aplicación práctica de los procedimientos planificados. Se recopila evidencia suficiente, competente y relevante mediante técnicas como observación directa, entrevistas, confirmaciones, análisis documental, cálculos y verificaciones físicas. Robalino & Franco (2021) destacan que durante esta fase se evalúan los indicadores de eficiencia, eficacia y economía establecidos en la planificación.

Los hallazgos que se identifican deben ser registrados formalmente en papeles de trabajo, realizando la estructuración de acuerdo con los atributos: situación (situación observada), criterio o norma (prueba o estándar incumplido), causa (razón del incumplimiento) y efecto (consecuencias/efecto). Esta estructura sirve posteriormente para la comunicación de resultados.

Así pues, la etapa III, comunicarse los resultados es el informe de auditoría que contiene hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Para Poma et al. (2021), la emisión del informe final debe ser precedida de la realización de una conferencia final con los responsables de las áreas auditadas para la validación de los hallazgos y para recibir comentarios de la administración. El informe de auditoría tiene que redactarse con claridad, precisión y objetividad, debiendo evitarse siempre los tecnicismos superfluos. Las recomendaciones deben ser concretas, realizables y deben orientarse hacia la mejora del desempeño organizacional.

El seguimiento va a verificar el cumplimiento de las recomendaciones, así como evaluar el impacto de estas en el mejoramiento de la gestión. Esta etapa cierra el ciclo de auditoría e introduce la retroalimentación final acerca de la utilidad práctica del examen tomado (Torres et al., 2023).

1.1.1.6. *Técnicas y procedimientos*

Las técnicas consisten en métodos prácticos de investigación que facilitan al auditor la obtención de la evidencia suficiente y competente para que el auditor sea capaz de emitir un juicio adecuado Hidalgo et al. (2022). Estos son los tipos principales de técnicas aplicables en auditoría de gestión.

Observación directa: Se define como la apreciación visual de actividades, procesos o situaciones en el curso de su ejecución. Permite al auditor comprobar cómo se ejecutan realmente las operaciones, localizando desviaciones con respecto a los procedimientos establecidos (Avila & Zambrano, 2022).

Entrevista: Es la técnica por cuyo intermedio el auditor logra la obtención de la información verbal de los funcionarios aplicando preguntas estructuradas o semiestructuradas. Es útil para cuando quiere comprender procesos complejos, para conocer las opiniones que tienen los responsables y traerse explicaciones sobre situaciones determinadas (Avila & Zambrano, 2022).

Encuesta: Consistencia de la aplicación de cuestionarios estandarizados para captar información de distintas fuentes simultáneamente. Permite la cuantificación de las percepciones y opiniones sobre aspectos concretos de la gestión.

Análisis documental: Consiste en revisar y examinar documentos, registros, informes, manuales, normativas y cualquier evidencia escrita con la que estén relacionadas las operaciones auditadas. Permite comprobar si había procedido el cumplimiento de los procedimientos establecidos y si existía respaldo documental acorde.

Confirmación: Obtención de información de las fuentes externas independientes, a través de la comunicación directa. Se aplica frecuentemente para verificar saldos, operaciones o cumplimiento de las condiciones contractuales (Robalino & Franco, 2021).

Verificación física: Consiste en la verificación material de activos, inventarios o recursos mediante la inspección directa, lo cual es muy importante en el sector pesquero para verificar existencias de materia prima y de productos acabados.

Cálculo y tabulación: De forma de verificar aritméticamente operaciones y organizar los datos previamente obtenidos facilitando el análisis y su interpretación mediante tablas, gráficos o cuadros comparativos (Loor et al., 2023).

1.1.1.7. *Indicadores de desempeño organizacional (5'S)*

Los indicadores de rendimiento son medidas de carácter cualitativo o cuantitativo para poder evaluar de manera objetiva el comportamiento de las variables relevantes para la gestión. Para la auditoría de la gestión, son importantes las 5 E's, que son: eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

La eficiencia hace referencia a la relación existente entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, y así se evalúa la productividad de las operaciones. Según (Caval, 2024), se

expresa de la siguiente manera: $\text{Eficiencia} = (\text{Producción real} / \text{Recursos utilizados}) * 100$. Una gestión que trate de conseguir una eficiencia maximizara los resultados a la vez que minimizara el consumo de recursos.

En el sector pesquero hay indicadores como el rendimiento de la materia prima (kilos de producto procesado por cada kilo de pescado recibido) o la eficiencia energética (producción por unidad de energía consumida), que son básicos para evaluar la optimización de los recursos.

La eficacia evalúa el alcance de los objetivos o metas interpuestos por la institución. Torres et al. (2023), se obtiene mediante el siguiente cálculo: $\text{Eficacia} = (\text{Resultados alcanzados} / \text{Resultados esperados}) * 100$.

Una organización eficaz consigue los propósitos que se ha establecido prescindiendo del consumo de recursos. El porcentaje de cumplimiento de las metas de producción, el nivel de satisfacción del cliente o el cumplimiento de los cronogramas, son ejemplos ilustrativos que demuestran la eficacia de la organización.

La economía mide la capacidad de adquirir recursos al menor costo posible manteniendo calidad adecuada. Se expresa mediante: $\text{Economía} = (\text{Costo real} / \text{Costo presupuestado}) * 100$. Una gestión económica obtiene recursos en el tiempo adecuado, en la cantidad y calidad que corresponda y al precio más bajo disponible (Poma et al., 2021).

La ética estudia el comportamiento de la organización frente a valores morales, principios y códigos de comportamiento que se hayan establecido. En este sentido Llumiguano et al. (2021) indican que si bien su medición es compleja, se pueden emplear indicadores como el número de denuncias éticas, el cumplimiento de códigos de conducta o la transparencia en los procesos de contratación.

La ecología mide el impacto ambiental de las operaciones organizacionales. En el sector pesquero resulta particularmente relevante evaluar la gestión de desechos sólidos y líquidos, consumo de agua, emisiones atmosféricas y cumplimiento de normativa ambiental (Caval, 2024). Indicadores como porcentaje de residuos reciclados o nivel de tratamiento de efluentes evidencian la gestión ambiental.

1.1.1.8. Control interno

El control interno constituye el conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos establecidos por la administración para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de objetivos institucionales. Su evaluación constituye un aspecto clave de la auditoría de gestión. El Marco Integrado de Control Interno COSO establece cinco componentes interrelacionados que constituyen el sistema de control interno. Según Robalino & Franco (2021), entendiendo los componentes como los aspectos que sirven de base para valorar la efectividad del control interno organizacional.

Ambiente de control: determina la orientación a seguir y el entorno de la entidad, en gran medida, condiciona la forma en que el personal de la organización toma conciencia de control. Un ambiente de control débil propicia irregularidades y deficiencias operativas.

Evaluación de riesgos: Se trata del proceso de identificación y evaluación de los riesgos que pueden afectar a la consecución de los objetivos, el cual constituye, además, la base para el determinante de cómo deben ser gestionados. Las organizaciones se encuentran expuestas a riesgos internos y a otros externos que deben ser evaluados de manera sistemática (Caval, 2024).

Actividades de control: Consisten en políticas y procedimientos que determinan que el cumplimiento de las directrices administrativas. Se pueden enumerar las aprobaciones, las

autorizaciones, las verificaciones, las conciliaciones, las revisiones de los resultados y la separación de funciones.

Información y comunicación: Hace referencia a los sistemas que ayudan a identificar, capturar e intercambiar información oportuna para que el personal cumpla sus responsabilidades. La información y la comunicación deben ser bidireccionales y fluida en la organización (Avila & Zambrano, 2022).

Monitoreo: Proceso que se refiere a las valoraciones de la calidad del funcionamiento del sistema de control interno en el tiempo; realiza actividades y evaluaciones del sistema, tanto permanentes como periódicas. Permite identificar deficiencias en el control del sistema de control interno y, de este modo, poder utilizar la información para implementar mejoras cuando sea necesario.

La evaluación del control interno en auditoría de gestión aplica técnicas como cuestionarios, narrativas, flujogramas y matrices de riesgo. Los resultados de la evaluación guiarán las decisiones sobre el nivel de profundidad en los procedimientos sustantivos o fundamentarán recomendaciones para mejorar los controles organizacionales (Poma et al., 2021).

La autora considera que los cinco criterios presentados por Caval (2024), Torres et al. (2023), Poma et al. (2021) y Llumiguano et al. (2021) son complementarios entre sí, pues cada uno aporta una dimensión distinta pero necesaria para una evaluación integral del desempeño organizacional. No obstante, se advierte que las dimensiones de ética y ecología resultan más difíciles de operacionalizar mediante fórmulas cuantitativas, a diferencia de la eficiencia, la eficacia y la economía, cuya medición numérica facilita su aplicación práctica en el diagnóstico de INEPACA.

1.1.2. Variable dependiente: Toma de Decisiones

1.1.2.1. Conceptualización de la Toma de Decisiones.

La toma de decisiones es uno de los procesos más importantes en el marco de la gestión empresarial, porque determinará la dirección que tomará la organización, así como todos los resultados que alcanzará. La toma de decisiones es la capacidad de escoger como la más adecuada, entre un conjunto de alternativas, la forma de conseguir los objetivos establecidos por la propia institución, teniendo en cuenta las restricciones que impone el limitado tiempo, recursos de los que se dispone y el contexto de las decisiones. Según Coulter & Robbins (2021, p. 329), *“la toma de decisiones es el proceso de identificar un problema u oportunidad y de seleccionar una alternativa de acción entre varias disponibles en función de la naturaleza del problema”*. Esta definición implica que está bien abordar el proceso a partir de razones reactivas (es decir, la toma de decisiones ante un problema) y proactivas (una vez se ha identificado una oportunidad de mejora) en el proceso de toma de decisiones. Esto da a entender que las decisiones no sólo sirven para eliminar problemas y carencias, sino también para propiciar el crecimiento de la organización.

Par Chiavenato (2023, p. 400) a, la toma de decisiones *“es el proceso que consistirá en analizar y seleccionar, entre las alternativas de acción disponibles, aquella que la persona tendrá que seguir”*. Este autor da a entender que la toma de decisiones tiene un carácter eminentemente analítico, por la que se aleja de modelos intuitivos que se basan en el azar o en la experiencia personal para conseguir resultados. También, reconoce que las decisiones que deben tomarse implican también un compromiso, es decir, que la decisión tomada sugiere la eliminación consciente de todas las demás alternativas.

Para Koontz et al. (2021, p. 170), la toma de decisiones *“es la elección de un curso de acción entre diversas alternativas y constituye la esencia de la planificación”*. Esta manera de

definirla la relaciona íntimamente con la función administrativa de planificación, teorizando que toda decisión que se tome en gerencia tiene en cuenta en el futuro lo que se prevé que ocurrirá a partir de esa decisión que acaba de ser tomada.

Según Daft (2023, p. 138), *“la toma de decisiones en las organizaciones es el proceso de identificar problemas y de oportunidades, así como de solucionarlos seleccionando entre alternativas de las que dependerá la acuciante producción de resultados”*. Esta afirmación implica una búsqueda hacia la orientación de resultados de tal forma que las decisiones que se tomen se consideren un criterio fundamental del proceso de toma de decisiones. En otras palabras, las decisiones se tienen que considerar en función de sus resultados o consecuencias.

En primer lugar, todas reconocen su naturaleza procesal, alejándose de concepciones instantáneas para reconocer etapas secuenciales de análisis. Asimismo, coinciden en señalar que decidir implica seleccionar entre alternativas múltiples, descartando la ilusión de opciones únicas. Finalmente, enfatizan el carácter racional del proceso, fundamentado en análisis objetivo de información disponible.

Delimitando el ámbito de la presente investigación debe asumirse que la toma de decisiones constituye el proceso sistemático a través del cual los directivos determinan problemas u oportunidades, analizan la información significativa, generan y evalúan opciones plausibles, seleccionan la que consideran más apropiada e implementan acciones tendentes al logro de los objetivos de la organización. Esa definición en la que se congestionan las dimensiones cognitivas (análisis), volitiva (selección) y de operación (implementación) del proceso de toma de decisiones.

1.1.2.2. Importancia en la gestión empresarial.

La toma de decisiones representa la esencia de la función directiva y determina fundamentalmente el desempeño organizacional. Según Coulter & Robbins (2021),

aproximadamente el 80% del trabajo gerencial consiste en tomar decisiones de diversa índole y trascendencia.

Esta centralidad se explica en virtud de que las organizaciones que tienen éxito invierten en conseguir que sus directivos desarrollen capacidades decisorias las decisiones adoptadas por los gerentes tienen un impacto directo sobre la eficiencia de la operación, la rentabilidad económica, la satisfacción de los clientes y la satisfacción del personal. Las decisiones adecuadas permiten optimizar los recursos de la empresa, aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y establecer o prolongar las ventajas competitivas de una compañía. Las decisiones no adecuadas permiten el desperdicio de recursos, la aparición de conflictos, la pérdida del posicionamiento (Chiavenato, 2025).

En situaciones de incertidumbre y de cambio acelerado, la calidad de las decisiones se convierte, por su parte, en un factor determinante de la supervivencia de las organizaciones. Las organizaciones que basan sus decisiones en la información objetiva, en el análisis riguroso de los datos, en el estudio sistemático de las alternativas adoptadas, son organizaciones ágiles y resilientes. Por eso invertir en la mejora de la calidad del proceso de toma de decisiones con herramientas como la auditoría de gestión es una inversión estratégica, que promete devoluciones sostenidas (Daft, 2023).

1.1.2.3. *Proceso de Toma de Decisiones.*

El proceso de toma de decisiones lleva a cabo una secuencia de etapas que se encuentran interrelacionadas y cuya finalidad es la conversión de situaciones problemáticas en acciones. Conforme a Koontz et al. (2021), el proceso antes citado garantiza la sistematicidad y la racionalidad en la toma de decisiones gerenciales.

La primera fase consiste en aceptar la existencia de una circunstancia que precise de una determinación. De acuerdo con Coulter & Robbins (2021), un problema existe cuando se encuentra una distancia entre la situación actual y la situación deseable. El reconocimiento de la existencia de un problema requiere una notable sensibilidad para poder identificar señales o síntomas de disfunción, así como cualquier indicador que indique que se está fuera de los parámetros establecidos. Efectuar un reconocimiento correcto garantiza que se trate del problema y no de sus supuestas características menos relevantes.

Una vez que se ha llegado a determinar que existe un problema, a continuación, se va a proceder a la recogida de toda la información si esta pretende comprender el mismo en su totalidad. Chiavenato (2025), argumenta que la información puede ser interna (informes, registros, indicadores) o externa (estudios de mercado, análisis sectorial, benchmarking). La calidad de la información que se haya ido recopilando va a condicionar significativamente la calidad de la determinación a ejecutar, lo que explicaría el interés por verificar la fiabilidad, la actualidad y la pertinencia de la información recopilada.

Se proponen múltiples opciones de solución a partir de la información disponible. Para lograr este objetivo, Daft (2023) plantea que, se produce con la suficiente creatividad para concebir soluciones no esperadas, y potencialmente incluso más eficaces. Es preferible generar todas las alternativas antes de la primera exploración de viabilidad de todas las opciones, rehusando la alternativa a incluso las opciones con una perspectiva óptima. Aplicar herramientas como la lluvia de ideas, el benchmarking o recurrir a experto, puede contribuir a incrementar el número de sus opciones.

Cada alternativa elaborada se analiza de forma sistemática tomando como base ciertos criterios como la viabilidad técnica, el coste económico, el tiempo del desarrollo de la alternativa,

los riesgos potenciales y la probabilidad de éxito. Koontz et al. (2021) señalan el uso de herramientas cuantitativas (análisis coste-beneficio, valor actual neto) y cualitativas (análisis DAFO, matrices de decisión) que ayuden a la valoración objetiva. La valoración permite conocer ventajas y desventajas de cada alternativa, así como las consecuencias potenciales de cada opción.

Sobre la base de la valoración anterior, se selecciona la alternativa que mejor satisface los objetivos establecidos a la luz de las restricciones existentes. Coulter & Robbins (2021), diferencian entre las decisiones maximizadoras (que buscan la alternativa óptima) y las decisiones satisfactorias (que buscan la primera alternativa aceptada). La decisión va a depender del tiempo disponible y/o del nivel de importancia de la decisión, así como de la tolerancia al riesgo por parte del que toma la decisión.

La alternativa elegida se traduce en una serie de acciones concretas, por medio de la distribución de recursos, responsables, plazos y procedimientos explícitos. Chiavenato (2025) señala que la victoria de la implementación exige una comunicación clara, el compromiso de los implicados y la adopción de los sentidos mecanismos de coordinación. De este modo, muchas decisiones pueden ser técnicamente correctas, pero fracasan por las deficiencias en su implementación.

La última fase tiene que ver con la verificación de si la decisión adoptada produce los resultados esperados. Como afirma Daft (2023), la comprobación de las decisiones que se va realizando sirve para localizar desviaciones respecto a lo esperado, para introducir ajustes correctivos y para el aprendizaje de las decisiones futuras. La evaluación sistemática del resultado producido por la decisión adoptada ayuda a fortalecer la cultura de la mejora continua, además de demostrar el impacto real de las decisiones que se han tomado.

Desde la perspectiva de la autora, el esquema secuencial estructurado por Koontz et al. (2021), Coulter y Robbins (2021), Chiavenato (2025) y Daft (2023) ofrece una guía metodológica completa que evidencia la estrecha interdependencia entre la calidad de los insumos informativos y la efectividad del curso de acción adoptado. No obstante, se advierte que en la práctica organizacional de INEPACA este ciclo suele fragmentarse debido a la escasez de datos oportunos y a la falta de mecanismos formales de seguimiento posterior, lo que resalta la necesidad de implementar una auditoría de gestión que provea métricas confiables para robustecer cada etapa del proceso decisorio.

1.1.2.4. Tipos de decisiones gerenciales.

Las decisiones de carácter gerencial son clasificadas en función de diferentes criterios que hacen posible entender su naturaleza y características peculiares. Zambrano et al. (2021), manifiestan que existen entre otras, dos clasificaciones que deben considerarse: por nivel jerárquico y por naturaleza.

Decisiones estratégicas: son aquellas que lleva a cabo la alta dirección y determinan el rumbo que tomará la organización en un lugar a largo plazo; determinarán los objetivos de la empresa, los mercados en los que debe participar, los productos que deben producir y las ventajas competitivas que habrá que desarrollar. El horizonte de decisiones estratégicas transcurre normalmente de tres o más años y, además, suelen requerir de recursos significativos por parte de la organización. Algunas decisiones estratégicas son las siguientes: expansión internacional de una organización, diversificación de productos, fusión de organizaciones (Koontz et al., 2021).

Decisiones tácticas: asignadas a mandos medios y permitirán traducir las estrategias generales en planes específicos de mediano plazo (uno a tres años) y determinan cómo las respectivas direcciones estratégicas se implementan en diferentes áreas funcionales tales como el

marketing, la producción o las finanzas. Por ejemplo, lanzamiento de campañas publicitarias, modernización de equipos o reestructuración de departamentos (Chiavenato, 2025).

Decisiones operativas: son decisiones tomadas por supervisores y personal operativo que tratan situaciones habituales del corto plazo (diarias, semanales, mensuales). Se refieren a la ejecución eficaz de las actividades ordinarias tales como la programación de producción, la asignación de turnos o la gestión de inventarios. La consecuencia de esta decisión es inmediata y específica para la situación de que se trate (Daft, 2023).

Decisiones programadas: se aplican ante situaciones reiteradas y constantes en el tiempo, para las que existen procedimientos relativamente estandarizados. Son decisiones en gran medida rutinarias y repetitivas basadas en reglas de procedimiento ya claramente definidas que marcan el sendero a seguir. Un ejemplo puede ser la aprobación de las vacaciones de acuerdo con el reglamento, la reposición de los inventarios cuando se alcanza un mínimo establecido o el procesamiento de la solicitud de determinados formularios. Su principal ventaja estriba en la obtención de una decisión eficaz y con un alto grado de consistencia, su principal desventaja es que son poco flexibles a la hora de dar respuesta a situaciones excepcionales (Coulter & Robbins, 2021).

Decisiones no programadas: se presentan ante situaciones nuevas, diferentes o excepcionales ante la ausencia de antecedentes que sirvan de guía. A este tipo de toma de decisiones se le asocia la necesidad de análisis, de creatividad y de juicio profesional. Ejemplos de este tipo de decisiones son cómo actuar ante una crisis de reputación, la forma de entrar en nuevos mercados o qué productos nuevos desarrollar. La calidad de este tipo de decisiones dependía, de forma crucial y necesaria, de la experiencia, la información y la capacidad analítica del decisor (Koontz et al., 2021).

1.1.2.5. Factores que influyen en la toma de decisiones.

Diferentes factores inciden en el proceso de toma de decisiones, así como en los resultados de dicho proceso. Si bien tener conocimiento de estas influencias ayuda a anticipar y gestionar de manera proactiva las decisiones organizativas que se pueden tomar Hidalgo et al. (2022).

La información disponible. Es principalmente la calidad, cantidad y oportunidad de la información la que decide de forma determinante la calidad de las decisiones. En efecto, una información veraz, relevante, oportuna permite realizar análisis correctos; lo contrario, esto es, información poco abundante, obsoleta o sesgada lleva a tomar malas decisiones. La naturaleza de la gestión que lleva a cabo la auditoría de gestión es precisamente la de permitir contar con ese tipo de información, sobre todo, para comprobar la existencia o no de esa información que es adecuada a un determinado contexto (Coulter & Robbins, 2021).

El tiempo disponible. Las decisiones estratégicas dado que suelen permitir un análisis profundo por el tiempo que requiere; las situaciones de emergencia provocan, por el contrario, decisiones rápidas y sobre información escasa, lo que conduce a reducir la calidad de los análisis, lo que lleva, por necesidad, a adoptar decisiones satisfactorias, aunque no óptimas, es decir, de compromiso, la calidad de las decisiones (Daft, 2023).

Los recursos disponibles. La disponibilidad de recursos humanos capacitados, el financiamiento y la tecnología adecuados permiten ampliar al máximo las alternativas viables; las restricciones severas en el área de recursos provocan a su vez que las decisiones quedarán muy condicionadas, para lo que se tiende a tomar decisiones poco arriesgadas, es decir, conservadoras (Koontz et al., 2021).

Grado de riesgo e incertidumbre, Según la interpretación tradicional, si se está en una situación de certeza, entonces se conoce a la perfección cuáles serán las consecuencias de cada

alternativa. En el caso de estar ante una situación de riesgo, entonces será posible prever las probabilidades de ciertos resultados; en el caso de estar ante una situación de incertidumbre, ni siquiera se podrá prever las probabilidades. Cuanto más elevado sea el nivel de incertidumbre, más se deseará innovar o tomar alternativas a las probadas (Coulter & Robbins, 2021).

Contexto organizacional y contextual, la cultura organizacional, la estructura jerárquica, el estilo de liderazgo y las circunstancias de los distintos contextos (los de tipo económico, político, tecnológico, competitivo) influyen directamente en qué decisiones son aceptables, viables o deseables. Las organizaciones que muestran culturas de tipo conservadoras tienden a tomar decisiones del tipo incremental; aquellas, en cambio, que muestran culturas de tipo innovadoras favorecen decisiones de cambio radical (Chiavenato, 2025).

Se observa que los aportes de Hidalgo et al. (2022), Coulter y Robbins (2021), Daft (2023), Koontz et al. (2021) y Chiavenato (2025) proporcionan una visión integral de las variables internas y del entorno que condicionan el juicio directivo. La autora destaca que la disponibilidad de información oportuna y la reducción de la incertidumbre constituyen los factores de mayor incidencia para INEPACA, ya que contar con reportes estructurados permite mitigar las limitaciones de tiempo y recursos en las áreas clave.

1.1.2.6. *Estilos de toma de decisiones.*

Las personas adoptan estilos de toma de decisiones, los cuales reflejan ciertas preferencias cognitivas y demás en función de experiencias anteriores. Para Coulter & Robbins (2021) reconocer los propios estilos de toma de decisiones permite seleccionar equipos de toma de decisiones complementarios, y se definen estilos de toma de decisiones. Estilo racional: se basa predominantemente en la lógica, el análisis sistemático y objetivo de la información disponible.

Los responsables de la toma de decisiones de carácter racional son aquellos responsables de la toma de decisiones que siguen una determinada metodología y que examinan cuantitativamente las diferentes alternativas y analizan las diferentes posibilidades para establecer cuál es la de mejor rendimiento. Su principal fortaleza está en la rigurosidad analítica, mientras que su principal desventaja se encuentra en que pueden ser lentos en el proceso de decisión (Koontz et al., 2021).

El estilo intuitivo: este estilo se basa en la experiencia acumulada, en el reconocimiento de patrones y en el juicio de los profesionales que toman decisiones. Los responsables de la toma de decisiones del estilo intuitivo son aquellos que confían en su “instinto” para conseguir localizar soluciones correctas con rapidez. Es un estilo de decisión que resulta especialmente útil en situaciones de gran incertidumbre o en situaciones de presión temporal, pero que puede ser potencialmente sesgado si no lo complementa con un análisis racional (Chiavenato, 2025).

El estilo dependiente: es el estilo que describe a aquellos que buscan intencionadamente opiniones, consejos o consensos antes de tomar decisiones. Este estilo considera importante la participación, reduciendo la resistencia a la ejecución de las decisiones y enriqueciendo los análisis de las diferentes situaciones mediante diversos puntos de vista. Su principal desventaja radica en lo que puede ralentizar el proceso de toma de decisiones o en encontrar dificultades a la hora de tomar decisiones frente a opiniones contradictorias (Daft, 2023).

El estilo espontáneo: supone la toma de decisiones rápidas y con muy poco análisis, a menudo motivadas por la presión. Este estilo puede resultar muy eficaz cuando se producen situaciones rutinarias de carácter operativo, pero en situaciones donde la decisión es relevante puede resultar potencialmente arriesgado. Continúa con mecanismos de revisión para corregir posibles errores (Coulter & Robbins, 2021).

Los enfoques clasificados por Coulter y Robbins (2021), Koontz et al. (2021), Chiavenato (2025) y Daft (2023) permiten comprender la diversidad cognitiva presente en la gestión directiva. La autora señala que ningún estilo es intrínsecamente superior a otro, sino que su efectividad depende del contexto; no obstante, el predominio exclusivo de decisiones intuitivas o espontáneas incrementa el margen de error, por lo que resulta indispensable complementarlas con mecanismos de control y análisis sistemático que fortalezcan el enfoque racional en la organización.

1.1.2.7. *Herramientas para la toma de decisiones.*

Diferentes herramientas metodológicas permiten llevar a cabo un análisis metódico de alternativas y llegan a una elección fundamentada. El uso de estas determinará que la calidad de las decisiones organizativas mejore considerablemente, tal como afirman Koontz et al. (2021).

Análisis FODA: Examina Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas asociadas a cada alternativa, permitiendo comprender qué factores internos o externos inciden en el éxito de las alternativas consideradas, y contribuir a que las decisiones estén basadas en la estrategia (Chiavenato, 2025).

Matriz de decisión: Es una herramienta que compara sistemáticamente alternativas en función de unos determinados criterios ponderados. Cada alternativa se evalúa con respecto a unos criterios reputados (costo, tiempo, calidad y riesgo), teniendo en cuenta unos pesos en función de la relevancia de esta. Así, la alternativa con una puntuación ponderada mayor es la preferida (Coulter & Robbins, 2021).

Indicadores financieros y de gestión. La existencia de métricas como liquidez, rentabilidad, eficiencia operativa o satisfacción de clientes, proporciona información objetiva sobre el rendimiento actual y el futuro de las decisiones proyectadas. Los indicadores obtenidos gracias a

auditorías de gestión son especialmente interesantes a la hora de justificar decisiones de mejora o correctivas en la empresa (Chiavenato, 2025).

Los instrumentos sistematizados por Koontz et al. (2021), Chiavenato (2025) y Coulter y Robbins (2021) constituyen recursos metodológicos esenciales para reducir la subjetividad en la selección de opciones. La autora destaca que la combinación de matrices de ponderación con indicadores de desempeño cuantitativos proporciona una base sólida para priorizar cursos de acción, asegurando que las resoluciones gerenciales respondan a criterios técnicos balanceados entre costo, beneficio y viabilidad operativa.

1.1.2.8. Relación entre auditoría de gestión y toma de decisiones.

La auditoría de gestión y la toma de decisiones se relacionan de forma estrecha y complementaria; el resultado, las conclusiones y las recomendaciones de auditoría son insumos que enriquecen el proceso de toma de decisiones gerencial. El proceso de la auditoría de gestión aporta información fidedigna sobre el funcionamiento organizacional que reduce el grado de incertidumbre que caracteriza a las decisiones gerenciales. En opinión de Hidalgo et al. (2022), quienes soportan sus decisiones en los resultados de la auditoría tienden a obtener mejores resultados que quienes deciden basándose únicamente en sus percepciones o bien en información no validada. Para la auditoría, los indicadores de eficiencia, eficacia y economía ofrecen pruebas objetivas de los aspectos que deben ser objeto de la acción correctiva.

La información generada por la auditoría debe contar con atributos que permitan que los decisores lleguen al impacto deseado. Según Zambrano et al. (2021), los atributos son la relevancia (directa vinculación con las decisiones que se deben tomar), la confiabilidad (fundamentación en pruebas verificables y procedimientos técnicos), la oportunidad (la información es obtenida para cuando se debe decidir) y la comprensibilidad (la forma de presentar dicha información es

suficientemente clara para los decisores). Aquella información que no goza de tales atributos se convierte en una información sin utilidad independiente de lo rigorista que sea.

Las conclusiones de la auditoría surgen en forma de deficiencias, pero es a la gestión dar forma a éstas en decisiones y en acciones concretas. Hidalgo et al. (2022) dicen que la auditoría encuentra problemas y aporta recomendaciones, no obstante, es competencia de la gestión implementar las recomendaciones, establecerles prioridades, transformarlas en planes de acción, en último de los casos pues implementar las recomendaciones es competencia de la gestión. Todo esto requiere de un análisis de viabilidad, de recursos, de asignación de responsables y la fecha límite, de esta forma se hace evidente la proposición del valor añadido.

Las decisiones fundamentadas en auditoría se sustentan en evidencias objetivas, en el análisis sistemático y en la valoración exhaustiva contrastan con las pragmáticas, es decir aquellas que se limitan a la intuición, a la experiencia o a percepciones no contrastadas. Tal como dicen Álvarez et al. (2022) dado que la experiencia que poseen los administradores tiene una importancia significativa, su complementariedad con la información de auditoría hace que la probabilidad de éxito aumente exponencialmente en las decisiones; aún más si se trata de decisiones estratégicas que tienen efectos a largo plazo, la técnica es absolutamente necesaria a su vez.

El hecho de incorporar la información de auditoría en el proceso de la toma de decisiones hace que éstas sean mejores (más racionales, más fundamentadas y más coherentes) pero a la vez más efectivas (particularmente seguidoras de los resultados esperados en términos de eficacia y eficiencia). Así Caval (2024) demuestra que las empresas pesqueras ecuatorianas que utilizan auditorías de gestión periódicas como soporte o fundamento de las decisiones que toman tienen indicadores de rentabilidad, eficiencia y satisfacción del cliente superiores que las empresas que

prescinden de estas herramientas. Esta mejora es la que hace que cada vez esté más justificado el uso de la auditoría como herramienta de gestión estratégica.

Los planteamientos de Hidalgo et al. (2022), Zambrano et al. (2021), Álvarez et al. (2022) y Caval (2024) evidencian una sinergia directa entre la calidad de la evidencia de auditoría y la efectividad gerencial. La autora sostiene que el verdadero valor de la auditoría de gestión radica en su capacidad de transformar hallazgos técnicos en insumos estratégicos, demostrando que la evidencia empírica potencia la experiencia directiva y maximiza el cumplimiento de metas organizacionales.

1.1.3. Marco Legal y Normativo

1.1.3.1. Normativa de Auditoría en Ecuador.

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) publicadas por la (IFAC, 2023) constituyen el principal referente técnico que nos permite realizar nuestras prácticas profesionales. En concreto, la NIA 300, sobre planificación de auditoría, y la NIA 500, sobre la evidencia de auditoría, son las que se aplican a la auditoría de gestión. En las NIAs se establecen requerimientos de independencia, competencia profesional, documentación suficiente y emisión de informes objetivos, entre otros.

El Código de Ética Profesional del Contador Público Ecuatoriano regula principios fundamentales que son: la integridad, la objetividad, la competencia profesional, la confidencialidad y el comportamiento profesional. Según la Federación Nacional de Contadores del Ecuador (2021), estos principios garantizan que los auditores actúen con independencia mental y así evitarán conflictos de intereses que menoscaben la calidad de sus conclusiones.

El modelo COSO establece unas normas cuya aplicación es obligatoria para las entidades públicas y, además, sirve como referencia para el sector privado.

1.1.3.2. Normativa del Sector Pesquero Ecuatoriano.

Dadas sus implicaciones en materia de sanidad, medioambiente y economía, dicho sector presenta índices de regulación importantes. La normativa aplicable toca varias dimensiones que deben tenerse en cuenta ante la auditoría de gestión de organizaciones como INEPACA.

La regulación de la inocuidad de los productos de la pesca en Ecuador está recogida a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, (ARCSA, 2023) (ARCSA, 2023); va ligada a las normativas. Por un lado, el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 183: "NORMAS SANITARIAS DE LOS PRODUCTOS PESQUEROS PROCESADOS" norma los requisitos sanitarios de los productos pesqueros procesados. Las Buenas Prácticas de Fabricación (BPF) son necesarias en las plantas procesadoras de pescado, una regulación para que exista buenas condiciones de infraestructura, de personal, de procesos y de controles sanitarios

De acuerdo con el Ministerio de Producción (2023), el sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) se establece como el estándar internacional en lo que se refiere a la inocuidad alimentaria y, siempre que se hable de plantas procesadoras de productos pesqueros con destino a la exportación, este sistema HACCP debe ser certificado, siendo esta una exigencia formal para operar legalmente INEPACA.

Normativa medioambiental. Según el Código Orgánico del Ambiente (2020), actividades productivas que generen efecto medioambiental deben asumir obligaciones; además, las plantas procesadoras de productos pesqueros necesitan obtener licencia ambiental emitida por el Ministerio del Ambiente, la que es otorgada si se ha realizado previamente una evaluación de impacto ambiental. Excusado de la obtención de la licencia ambiental, se encuentran las exigencias sobre gestión de efluentes líquidos, gestión de residuos sólidos, límites a las emisiones atmosféricas y a la cantidad de recursos naturales que se pueden utilizar.

El Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente (2021) establece límites máximos permisibles para los efluentes o las descargas líquidas que provengan de actividades industriales pesqueras; las empresas están obligadas a instalar sistemas que cuenten con efectivas tecnologías de tratamiento de aguas residuales en el sentido de cumplir con la norma. Por otra parte, la gestión integral de residuos peligrosos, que pueden ser aceites usados o productos químicos y residuos no peligrosos que se generan en la actividad productiva.

Normativa pesquera. La actividad pesquera está regulada por la Ley Orgánica para el Desarrollo de la Acuicultura y Pesca (2020), que estatuye los principios de sostenibilidad, de trazabilidad y el de ordenamiento pesquero tal como lo recoge la Dirección de Acuicultura y Pesca (2021), emitiendo acuerdos ministeriales que regulan los periodos de veda, las cuotas de captura las artes de pesca permitido y las especies protegidas.

Las empresas procesadoras deben garantizar la consulta de los proveedores de materia prima espejo de que fueran las capturas con herramientas apropiadas; tienen que asegurarse de que la materia prima sea traída a partir de lo regulado. La trazabilidad desde la captura hasta el producto final es una exigencia ya que puede ser un requisito para poder acceder a mercados internacionales en exigencias.

1.1.3.3. Normativa Laboral y Tributaria.

Normativa laboral: El Código del Trabajo (2023) regula las relaciones laborales estableciendo derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores. Las empresas pesqueras deben garantizar jornadas laborales conforme a ley, remuneraciones no inferiores al salario básico unificado, afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) desde el primer día de trabajo y pago oportuno de beneficios sociales.

La norma de seguridad e higiene para los trabajadores (2024) tiene obligaciones determinadas en relación a las actividades de la industria; las instalaciones de las plantas procesadoras deben contar con programas de prevención de riesgos laborales, de equipos de protección individual, de exámenes específicos ocupacionales y de declaración de los accidentes de trabajo; el cumplimiento de la normativa evitará las sanciones administrativas y laborales

1.1.3.4. Normativa tributaria.

La Ley de Régimen Tributario Interno (2023) establece obligaciones tributarias a las que se deben atener las empresas ecuatorianas; para INEPACA debe cumplirse la declaración y el pago del Impuesto sobre la Renta a la tasa del 25% aplicable para sociedades, del Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA) respecto a sus ventas y de retenciones en la fuente; el Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario detalla su procedimiento, su plazo y sus requisitos documentales.

El Código Tributario (2022) establece principios generales del sistema tributario ecuatoriano, derechos y obligaciones de contribuyentes, facultades de la administración tributaria y procedimientos sancionatorios. El incumplimiento de obligaciones tributarias genera multas, intereses y potencialmente responsabilidad penal en casos de defraudación fiscal.

1.1.4. Antecedentes

La auditoría de gestión se ha consolidado como herramienta esencial dentro del ámbito administrativo y contable, debido a su capacidad para evaluar de manera integral el desempeño organizacional y su influencia directa en la toma de decisiones empresariales.

En los últimos años han sido muchas las investigaciones que han estudiado la temática de la auditoría de gestión desde diversas perspectivas de análisis, confirmando la importancia que

presenta el control interno, la eficiencia en la ejecución y el progreso continuo de las organizaciones, ya sean públicas o privadas.

En este sentido, los antecedentes bibliográficos que han sido revisados representan una base muy importante para el presente tipo de investigación, ya que permiten identificar enfoques teóricos, metodológicos y empíricos que tienen que ver con la auditoría de gestión, así como con la toma de decisiones.

1.1.4.1. *Antecedentes Internacionales.*

El primer antecedente corresponde a los investigadores Monrroy et al. (2025), quienes desarrollaron el estudio titulado “*Auditoría de gestión y su impacto en la eficiencia operacional de las empresas*”, disponible en el repositorio Scielo Paraguay. Su principal objetivo buscó determinar el efecto de la auditoría de gestión en la eficacia operativa de las empresas industriales paraguayas bajo la evaluación de indicadores de rendimiento.

La metodología empleada fue de tipo cuantitativa describiendo-correlacional aplicando encuestas a 45 empresas industriales y análisis documental de sus indicadores de gestión. Sus resultados demostraron que las empresas que aplican auditoría de gestión de forma periódica presentan indicadores del rendimiento operativo estadísticamente superiores en un 23% frente a las empresas industriales que no realizan evaluaciones de las mismas, y se identificó una correlación positiva significativa ($r=0.78$) entre la frecuencia de las auditorías y el mejoramiento de los indicadores. Los autores concluyeron la auditoría de gestión como herramienta esencial en la empresa que impacta directamente en la optimización de recursos y en el logro de los resultados organizacionales.

Este estudio cobra especial sentido para la presente investigación ya que pone de manifiesto empíricamente a partir de datos cuantificables la relación positiva existente entre la auditoría de

gestión y el rendimiento de las organizaciones, por lo que viene a justificar la importancia de aplicar evaluaciones sistemáticas en INEPACA, con el fin de mejorar con los índices de operación.

El segundo antecedente corresponde al de Verdezoto & Romero (2024), quienes llevaron a cabo el desarrollo la investigación titulada “*La auditoría de gestión como herramienta para la toma de decisiones gerenciales en empresas del sector manufacturero*”, el cual fue publicado en la Revista Científica Visión de Futuro de Argentina.

El objetivo fundamental del trabajo fue la de analizar la relación que existe entre los resultados de la auditoría de gestión y la calidad de las decisiones finales en empresas manufactureras colombianas. La metodología aplicada era de carácter mixto, con diseño no experimental y utilizando como muestra a un total de 60 directivos de 20 empresas manufactureras, mediante entrevistas semiestructuradas y el análisis de los informes de auditoría.

Los resultados evidencian que el 85% de los directores entrevistados sostiene que las aportaciones de la auditoría influyen mucho en los tipos de decisiones estratégicas y operativas que adoptan, concretamente que las decisiones tomadas a partir de la información de auditoría obtuvieron una tasa de éxito del 78% mientras que aquellas decisiones que se fundamentaron únicamente en criterios empíricos obtuvieron una tasa de éxito del 54%. Los autores de este antecedente concluyeron afirmando que existe una relación directa y significativa entre la calidad de información de la auditoría de gestión y la efectividad de la toma de decisiones gerenciales.

Este antecedente nos ofrece una importante aportación a la presente investigación en la medida que pone de manifiesto de una forma concreta la relación que existe entre auditoría de gestión y toma de decisiones, que es el núcleo central de la investigación que se desarrolla en INEPACA y en el cual se profundiza el cómo la información ofrecida por la auditoría mejora la calidad y efectividad de las decisiones de la empresa.

El tercer antecedente internacional hace referencia a Soledispa et al. (2022), quienes publicaron el estudio titulado “*Auditoría de gestión en empresas pesqueras: Enfoque de sostenibilidad y eficiencia operativa*”, y que puede encontrarse en el repositorio Scielo Bolivia. El objetivo principal de la investigación consistió en evaluar la práctica de la auditoría de gestión en empresas pesqueras peruanas usando la metodología de tipo descriptiva-propositiva, mediante estudio de casos múltiples en 8 empresas procesadoras de productos hidrobiológicos, así como el análisis documental y la observación directa de procesos productivos. Los resultados mostraron que las empresas pesqueras que aplican auditorías sistemáticas integrales, que tienen en cuenta las 5 E's (eficacia/eficiencia, economía, ética y ecología) tienen un mejor comportamiento en términos de conformidad con la normativa sanitaria y ambiental de un 92% frente a un 67% de las empresas que no tienen auditoría sistemática. Además, presentaban menor tasa de no conformidades en auditorías de certificación internacional.

Los autores concluyeron que la auditoría de gestión en las empresas pesqueras debe considerar criterios ambientales y sanitarios debido a la singularidad de la normativa del sector, convirtiéndose en un importante instrumento que permite una buena gestión ambiental en términos de sostenibilidad y en términos de competitividad. La relevancia de este antecedente discurre por el hecho de que entrega referencia sectorial concreta para empresas pesqueras, especificando aquellos indicadores y aquellos aspectos que son aplicables a la especificidad de INEPACA, en este sentido, desarrollando el especial cumplimiento de normativas sanitarias y medioambientales que denotan sector estratégico de la organización.

1.1.4.2. Antecedentes Nacionales.

El primer antecedente nacional corresponde a Panchi (2021), desarrolló el estudio titulado “*La auditoría de gestión como herramienta de control para la toma de decisiones en empresas*

ecuatorianas”, publicado en la Revista Científica Dominio de las Ciencias. El objetivo principal fue analizar la auditoría de gestión como herramienta de control que contribuye a la toma de decisiones acertadas en empresas ecuatorianas del sector productivo.

La metodología utilizada ha sido de naturaleza cualitativa, de carácter bibliográfico-documental -mediante la revisión sistemática de la literatura científica y el análisis de casos de empresas ecuatorianas. Los resultados mostraron que la auditoría de gestión proporciona información objetiva de las deficiencias existentes, del incumplimiento normativo y de las áreas de mejora que sostienen las decisiones correctivas que pueden ser adoptadas. Se teorizó que las empresas ecuatorianas presentan limitaciones en la implementación sistemática de la auditoría de gestión a causa del costo que la misma podría tener, de la resistencia al cambio y de la escasez de profesionales auditores especialistas en el mercado. Los autores concluyeron que la auditoría de gestión puede ser una herramienta fundamental para potenciar el control interno y mejorar la toma de decisiones en el contexto empresarial ecuatoriano; recomendando su implementación sistemática. Esta investigación es un antecedente muy importante porque contextualiza específicamente la realidad ecuatoriana respecto de la práctica de la auditoría de gestión, definiendo los beneficios potenciales y la barrera que podría ser presentada en la institución INEPACA y permitiendo anticipar las estrategias para superar la resistencia a la investigación y maximizar el impacto de la auditoría propuesta.

El segundo antecedente nacional es el de Lugo et al. (2024), que desarrollaron la investigación llamada “Auditoría de gestión como herramienta de control y mejora continua en empresas comerciales de Guayaquil”, investigación que fue publicada en la Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. Teniendo en cuenta el objetivo principal de evaluar

la incidencia de la auditoría de gestión en el mejoramiento continuo en empresas comerciales de la ciudad de Guayaquil.

La metodología de trabajo que fue adoptada se consistía en la investigación de tipo descriptivo-explicativa de tipo mixto, ya que se trabajó con una muestra de 35 empresas comerciales mediante la aplicación de encuestas a gerentes en sus lugares de trabajo y el análisis de informes de auditoría obtenidos. Los resultados señalaron que el 82% de las empresas que pusieron en práctica las recomendaciones se percataron de la llegada a mejoras en la eficiencia operativa transcurrido un periodo de 12 meses una vez realizada la auditoría; rojo a la identificación de que las áreas con mayor impacto por las recomendaciones fueron control de inventarios con reducción de pérdidas de un 34 %, gestión financiera con mejora de un 21 % en los niveles de liquidez y cumplimiento tributario con eliminación de observaciones con el Servicio de Rentas Internas. Los autores concluyeron en su trabajo que la auditoría de gestión crea valor añadido tangible cuando sus recomendaciones se llevan a término de forma sistemática y, por lo tanto, es una inversión estratégica con retorno cuantificable que se obtiene.

El presente estudio contribuye con una dosis de evidencia respecto de la concurrencia que generan las auditorías de gestión en el contexto ecuatoriano, evidenciando no solo resultados concretos de su implementación, sino que también aportando evidencias específicas en algunas áreas del negocio que son consideradas relevantes (como el control de inventarios, gestión financiera, cumplimiento regulativo) para INEPACA.

El tercer antecedente nacional corresponde a Caiza (2022), desarrolló el estudio titulado *“La auditoría de gestión en las empresas del sector productivo ecuatoriano y su contribución al desarrollo organizacional”*, publicado en la Revista Universidad y Sociedad de Cuba. El objetivo principal fue analizar la contribución de la auditoría de gestión al desarrollo organizacional de

empresas del sector productivo ecuatoriano mediante la evaluación de buenas prácticas implementadas.

El enfoque de la metodología empleada fue del tipo descriptiva con enfoque cualitativo mediante estudio de casos en 5 empresas productivas ecuatorianas, utilizando entrevistas a profundidad y análisis documental de los procesos. Los resultados evidencian que las empresas productivas que utilizan auditorías de gestión periódicas están generando una cultura de mejora continua, un sistema de control interno más sólido y una mayor capacidad de adaptación a cambios normativos, determinándose que la principal limitante es el escaso seguimiento sistemático de las recomendaciones, con una tasa de implementación del 58%, los autores concluyeron que la auditoría de gestión es un factor importante para el desarrollo organizacional a condición que lo haga respaldado de compromiso de la gerencia para implementar recomendaciones y hacer el seguimiento.

Este antecedente resulta de especial interés porque identifica los factores críticos de éxito y las limitaciones frecuentes en la puesta en marcha de auditorías de gestión en empresas productivas ecuatorianas, ofreciendo lecciones que pueden ser transferidas a INEPACA para optimizar el impacto de la auditoría propuesta mediante un adecuado seguimiento de recomendaciones.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Caracterización de la Empresa

2.1.1. *Reseña Histórica*

La Industria Ecuatoriana Productora de Alimentos C.A. (INEPACA) fue fundada el 18 de febrero de 1949 en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, constituyéndose como una de las empresas pioneras en el procesamiento y conservación de productos del mar en Ecuador. Durante más de siete décadas de trayectoria, INEPACA ha consolidado su posicionamiento como referente del sector pesquero ecuatoriano, destacándose por la calidad de sus productos y el cumplimiento riguroso de estándares sanitarios internacionales.

Ilustración 1

Logotipo de la Empresa



Nota. Extraído de Inkend de la Empresa

En sus inicios, la empresa se dedicaba principalmente al procesamiento artesanal de pescado fresco para el mercado local. No obstante, con el transcurso de los años y la visión estratégica de sus directivos, INEPACA modernizó progresivamente sus instalaciones, incorporó tecnología de punta en sus procesos productivos e implementó sistemas de calidad que le permitieron incursionar exitosamente en mercados internacionales. Actualmente, la empresa procesa diversas especies marinas incluyendo atún, sardina, dorado y otras variedades,

comercializándolas tanto en el mercado nacional como en destinos de exportación que valoran la calidad y trazabilidad de sus productos.

A lo largo de su historia, INEPACA ha enfrentado diversos desafíos propios del sector pesquero ecuatoriano, incluyendo fluctuaciones en la disponibilidad de materia prima, cambios regulatorios en normativas sanitarias y ambientales, y la necesidad constante de adaptarse a exigencias crecientes de mercados internacionales. Pese a estas dificultades, la empresa ha demostrado capacidad de resiliencia y adaptación, manteniéndose como fuente significativa de empleo en Manta y contribuyendo al desarrollo económico de la región.

2.1.2. Actividad Económica

INEPACA desarrolla actividades económicas clasificadas dentro del sector secundario de la economía, específicamente en la industria manufacturera de procesamiento y conservación de pescado, crustáceos y moluscos. Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), sus actividades corresponden al código C1020.

La empresa actualmente procesa diferentes especies como el atún, sardina, dorado y otras variedades que son comercializadas tanto en el mercado nacional como en el de exportación que revaloriza la calidad de sus productos y la trazabilidad.

INEPACA a todo lo largo de su existencia ha tenido que afrontar una serie de retos propios del sector pesquero ecuatoriano; desde cambios en la oferta de materia prima, cambios en las condiciones normativas, tanto sanitarias como ambientales; la presión que ejerce la necesidad de adaptación a las condiciones del mercado internacional, que cada vez son mayores.

La producción de INEPACA se diversifica en distintas líneas de producto incluyendo pescado congelado en presentaciones de filetes y porciones, conservas enlatadas en aceite y agua, productos ahumados y productos con valor agregado destinados a segmentos específicos del

mercado. Esta diversificación permite a la empresa atender diferentes nichos de mercado y mitigar riesgos asociados a la dependencia de un solo tipo de producto.

2.1.3. Base Legal

INEPACA se constituyó como Compañía Anónima bajo la normativa mercantil ecuatoriana vigente en 1949, encontrándose debidamente inscrita en el Registro Mercantil del cantón Manta. La empresa opera bajo el marco legal que regula las sociedades anónimas en Ecuador, específicamente la Ley de Compañías, el Código de Comercio y demás normativas aplicables.

— Como empresa del sector pesquero procesador, INEPACA debe cumplir con un marco regulatorio extenso que incluye la Ley Orgánica para el Desarrollo de la Acuicultura y Pesca, el Código Orgánico del Ambiente, normativas de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), disposiciones del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, así como el Código del Trabajo, la Ley de Régimen Tributario Interno y demás normativas tributarias, laborales y de seguridad social emitidas por entidades competentes.

La empresa mantiene vigentes todos los permisos operativos requeridos incluyendo licencia ambiental, registro sanitario de productos, certificaciones de calidad y autorizaciones municipales. Asimismo, cumple con obligaciones tributarias ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) y obligaciones de seguridad social ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

2.1.4. Misión, visión y valores

2.1.4.1. Misión.

Procesar y comercializar productos del mar de la más alta calidad, garantizando inocuidad alimentaria mediante la implementación de sistemas de gestión certificados, tecnología apropiada y personal competente, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes nacionales e

internacionales, contribuyendo al desarrollo sostenible del sector pesquero ecuatoriano y generando valor para nuestros accionistas, colaboradores y la comunidad.

2.1.4.2. *Visión.*

Consolidarnos al año 2028 como la empresa procesadora de productos del mar líder en la región, reconocida por la excelencia en calidad de nuestros productos, innovación continua, responsabilidad ambiental y social, expandiendo nuestra presencia en mercados internacionales exigentes y manteniendo rentabilidad sostenida que garantice el crecimiento organizacional.

2.1.4.3. *Valores.*

- **Calidad:** Compromiso permanente con la excelencia en todos nuestros procesos y productos.
- **Integridad:** Actuación ética y transparente en todas nuestras relaciones comerciales y laborales.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento riguroso de obligaciones legales, ambientales y sociales.
- **Innovación:** Búsqueda constante de mejoras en procesos, productos y servicios.
- **Trabajo en equipo:** Colaboración efectiva entre todas las áreas organizacionales.
- **Sostenibilidad:** Equilibrio entre rentabilidad económica, responsabilidad ambiental y bienestar social.

2.2. Metodología

2.2.1. *Población*

La población de estudio estuvo conformada por el personal administrativo y directivo de INEPACA que participa directamente en procesos de gestión y toma de decisiones empresariales. Considerando la estructura organizacional de la empresa, se identificaron los siguientes grupos poblacionales:

- 1 Gerente General

- 1 contadora General
- 5 auxiliares Contables
- 6 auditores del Sistema de Gestión Integrado (SGI)
- 8 colaboradores del Departamento de Recursos Humanos
- 9 jefes y supervisores de área (Producción, Ventas, Logística)

La población total ascendió a 30 personas vinculadas directamente con la gestión administrativa, control interno y procesos decisorios de la organización. Se excluyó deliberadamente al personal operativo de producción (500 trabajadores) por no participar directamente en la toma de decisiones gerenciales ni en la evaluación de indicadores de gestión organizacional.

2.2.2. *Muestra*

Dado el tamaño reducido de la población (30 personas), se determinó trabajar con el 100% de la población, constituyendo un censo. Esta decisión metodológica se fundamenta en que poblaciones finitas menores a 100 unidades permiten aplicar investigación censal sin necesidad de técnicas de muestreo probabilístico. Trabajar con la totalidad de la población garantiza representatividad absoluta, elimina errores de muestreo y fortalece la validez de conclusiones derivadas del estudio.

La distribución de la muestra censal por área funcional se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1
Distribución de la muestra por área funcional

Área/Cargo	Cantidad	Porcentaje
Gerencia General	1	3.3%
Contabilidad (Contadora + Auxiliares)	6	20.0%
Auditoría SGI	6	20.0%

Recursos Humanos	8	26.7%
Jefes/Supervisores de área	9	30.0%
TOTAL	30	100%

Nota.: Elaboración propia con base en estructura organizacional de INEPACA.

2.2.3. *Métodos Aplicados*

La investigación aplicó métodos teóricos y empíricos que permitieron analizar integral y sistemáticamente la situación actual de la auditoría de gestión y la toma de decisiones en INEPACA.

2.2.3.1. *Métodos teóricos.*

El método teórico de análisis-síntesis consiste en descomponer un fenómeno u objeto de estudio en sus partes, componentes o aspectos para examinarlos por separado (análisis), y luego volver a integrarlos de forma racional en un todo coherente, estableciendo las relaciones y características generales que permiten comprenderlo de manera global (síntesis). En investigación teórica, este método se utiliza para organizar información, comparar enfoques, identificar elementos esenciales y, a partir de esa descomposición y posterior integración, formular conceptos, categorías, modelos o explicaciones más generales sobre el objeto estudiado (Perea et al., 2021).

Este método permitió descomponer el objeto de estudio (auditoría de gestión y toma de decisiones) en sus elementos constitutivos para examinar cada componente por separado. Posteriormente, mediante la síntesis se integraron los hallazgos parciales en conclusiones generales sobre el desempeño organizacional. El análisis facilitó identificar deficiencias específicas en áreas particulares, mientras que la síntesis posibilitó comprender el impacto global de estas deficiencias en los resultados empresariales.

Por otro lado, se tiene el método inductivo, este parte de premisas generales o teorías establecidas para llegar a conclusiones específicas y particulares, garantizando que, si las premisas

son verdaderas, la conclusión también lo sea. Además, en este mismo enfoque se aplicará el método deductivo, que nos indica en cambio, se comienza con observaciones particulares o datos empíricos para formular generalizaciones o teorías probables, aunque no absolutas (Suárez, 2024).

El método inductivo permitió partir de observaciones particulares sobre procesos específicos de INEPACA (control de inventarios, gestión financiera, toma de decisiones operativas) para formular conclusiones generales sobre el sistema de gestión organizacional. Complementariamente, el método deductivo facilitó aplicar principios generales de auditoría de gestión y teorías de toma de decisiones al caso específico de INEPACA, derivando conclusiones particulares sobre su realidad institucional.

Asimismo, el método histórico en la investigación es un enfoque sistemático utilizado para estudiar y reconstruir hechos del pasado a partir de fuentes primarias y secundarias, con el fin de analizar eventos, procesos y sus causas en contextos temporales específicos, por otro lado, en esta misma línea se aplica el método lógico que trata de un enfoque racional que descompone el objeto de estudio en elementos (análisis) para examinarlos por separado, e integra esos componentes en un todo comprensible (síntesis), facilitando la comprensión de fenómenos científicos mediante lógica formal (Montoya, 2022).

Este método posibilitó examinar la evolución de los procesos de gestión en INEPACA a lo largo de su trayectoria institucional, identificando cómo han evolucionado sus sistemas de control, mecanismos decisorios y desempeño organizacional. El análisis histórico proporcionó contexto para comprender la situación actual, mientras que el componente lógico permitió identificar relaciones causales entre decisiones pasadas y resultados presentes.

2.2.3.2. *Métodos Empíricos.*

Los métodos empíricos constituyeron las vías mediante las cuales se recopiló evidencia verificable sobre la realidad de INEPACA, proporcionando datos objetivos que fundamentaron el diagnóstico.

En primer lugar, se aplicará una encuesta que, son instrumentos de recolección de datos con un formato fijo de preguntas predeterminadas, cerradas y en secuencia estandarizada, que garantizan uniformidad en las respuestas para facilitar el análisis cuantitativo (Argüelles et al., 2021)

Se aplicaron encuestas estructuradas al personal administrativo para cuantificar percepciones, conocimientos y opiniones sobre los procesos de gestión y toma de decisiones. Este método resultó apropiado para recopilar información estandarizada de múltiples fuentes simultáneamente, facilitando análisis estadístico posterior.

En segundo lugar, la entrevista que, son técnicas de recolección de datos en investigación que involucran una conversación dirigida entre el investigador (entrevistador) y el informante (entrevistado) para obtener información detallada, opiniones o experiencias sobre el objeto de estudio (Narvaez, 2023).

Se realizaron entrevistas semiestructuradas al Gerente General, Contadora General y jefes de área clave para profundizar en aspectos cualitativos del proceso decisorio, sistemas de control implementados y uso de información de gestión. Las entrevistas permitieron obtener información rica y contextualizada que complementó datos cuantitativos de las encuestas.

En tercer lugar, se tiene el análisis documental, es una técnica de investigación que consiste en el examen sistemático y crítico de documentos escritos, visuales o audiovisuales existentes para extraer, interpretar y validar información relevante sobre un tema de estudio (Ortega, 2025).

Se examinaron documentos institucionales incluyendo estados financieros del ejercicio 2024, informes de producción, reportes de auditorías internas previas, manuales de procedimientos, indicadores operativos y normativa interna. Este método proporcionó información objetiva y verificable sobre el desempeño organizacional.

Como último recurso, se aplicó la observación directa que consiste en, en el registro sistemático y detallado de fenómenos, comportamientos o eventos en su entorno natural, mediante la presencia física del investigador sin intervenir en ellos (Conejero & García, 2023).

Se realizaron visitas a las instalaciones de INEPACA observando procesos operativos, flujos de trabajo, sistemas de registro de información y condiciones de infraestructura. La observación permitió contrastar información declarada con evidencia empírica verificable in situ.

2.2.4. Técnicas e instrumentos

Para cada método empírico se diseñaron instrumentos específicos que facilitaron la recolección sistemática de información.

2.2.4.1. Cuestionario de encuesta.

La encuesta dirigida al personal administrativo de INEPACA se divide en seis secciones principales, cada una con preguntas cerradas para recopilar datos cuantitativos sobre gestión y control interno (Ver Anexo A). Las secciones y los temas principales se mencionan a continuación:

- **Información General:** Recolecta información demográfica correspondiente a área de trabajo (gerencia, contabilidad, etc.) y experiencia en la empresa.
- **Conocimiento de los Objetivos Estratégicos:** Mide el conocimiento y comunicación de los objetivos organizacionales.
- **Sistema de Control Interno:** Se refiere a la práctica de los medios de control, manuales de procedimientos, descripción de funciones y auditorías internas.

- **Indicadores de Gestión:** Indaga en el uso de indicadores (eficiencia, eficacia, economía) y reportes de resultados.
- **Proceso de Decisiones:** Explora la calidad, oportunidad, participación, justificación y el seguimiento de las decisiones.
- **Auditoría de Gestión:** Revisa experiencia anterior, la necesidad y la predisposición hacia la auditoría de gestión.

2.2.4.2. *Guía de entrevista semiestructurada.*

Se elaboró una guía contentiva de 15 preguntas abiertas dirigidas a directivos clave (Gerente General, Contadora General). Las preguntas exploraron (Ver anexo B):

- Proceso actual de planificación estratégica y operativa
- Tipos de decisiones más frecuentes y críticas
- Información utilizada para fundamentar decisiones
- Periodicidad y metodología de evaluación del desempeño
- Existencia de auditorías de gestión previas y uso de sus resultados
- Principales desafíos en la gestión actual
- Expectativas respecto a la implementación de auditoría de gestión

Las entrevistas se condujeron en las oficinas de los entrevistados, con duración aproximada de 45 minutos cada una, grabándose con autorización de los participantes para posterior transcripción y análisis.

2.2.4.3. *Ficha de análisis documental.*

Se diseñó una matriz de análisis documental que registró para cada documento examinado: tipo de documento, fecha, responsable emisor, contenido relevante, indicadores identificados y

observaciones. Esta ficha facilitó la sistematización de la información dispersa en múltiples documentos institucionales (ver anexo C).

2.2.4.4. *Guía de observación directa.*

Se diseñó una checklist para guiar las observaciones visitando los aspectos: las condiciones de la infraestructura, el flujo de los procesos productivos, la existencia de registros y controles, señalización de las áreas, el cumplimiento de la normativa de seguridad e higiene y la organización del trabajo (Ver anexo D).

2.2.5. *Procedimiento de recolección de datos*

La recolección de información se ejecutó siguiendo una secuencia lógica que optimizó el uso de tiempo y recursos, garantizando calidad de datos obtenidos.

2.2.5.1. *Fase 1: Solicitud de autorización y coordinación (Semana 1).*

Se presentó solicitud formal al Gerente General de INEPACA explicando los objetivos de la investigación, alcance del diagnóstico, información requerida y compromiso de confidencialidad. Una vez que se logró la autorización, se coordinó con Recursos Humanos la programación de la aplicación de instrumentos contemplando horarios que no interfirieran en las actividades de operación de carácter crítico.

2.2.5.2. *Fase 2: Recogida de la documentación (Semanas 2-3).*

Se ha procedido a solicitar una serie de documentos al Departamento de Contabilidad: las cuentas anuales del ejercicio 2024 (situación financiera, estado de resultados, flujos de caja), los informes de producción de cada uno de los meses, los indicadores de operación disponibles, los informes de auditoría interna anteriores. También se pidió a la división de Gestión de Calidad sus manuales de procedimientos, los registros de no conformidades y los planes de acción correctiva. Esta información fue sistematizada según las fichas de análisis documental del estudio.

2.2.5.3. Fase 3: Observación directa (Semana 3).

Se llevaron a cabo tres visitas a las dependencias de INEPACA en días y horarios distintos a la semana, con el fin de observar el funcionamiento de la empresa en circunstancias normalizadas. En las visitas realizadas se recorrió el área de recepción de materia prima, la planta de procesado, el área de empaquetado, el almacenamiento refrigerado y las oficinas administrativas. Las observaciones fueron registradas con la guía de verificación y se realizó una importante toma de fotografías de los procesos, garantizando no la aparición de personas identificables ni de información de carácter reservado.

2.2.5.4. Fase 4: Aplicación de encuestas (Semana 4).

Las encuestas fueron aplicadas en sesiones grupales organizadas por áreas funcionales para mejorar tiempos. Se convocó al personal en la sala de reuniones, se les expresó la finalidad de la investigación, se aseguró la confidencialidad de las respuestas y se les permitió el tiempo necesario para completar el cuestionario (20-25 minutos). El investigador estuvo siempre presente para poder ayudar a resolver cualquier tipo de duda a la hora de interpretar las preguntas. Se obtuvo una tasa de respuesta del 100% (30 encuestas completadas), sin la existencia de cuestionarios nulos por fallos en el llenado.

2.2.5.5. Fase 5: Realización de entrevistas (Semana 5).

Se realizaron entrevistas individuales con el Gerente General, la Contadora General y tres jefes de área (Producción, Ventas, SGI). Cada una de las entrevistas se llevó a cabo en una sala privada, siendo grabadas con la autorización de los entrevistados. Se utilizó la guía semiestructurada, permitiendo una flexibilidad a la hora de profundizar en todos aquellos temas emergentes que fueran relevantes. Las grabaciones fueron transcritas de forma literal para llevar a cabo el análisis posterior de contenido.

2.2.5.6. Fase 6: Procesamiento de información (Semanas 6-7).

Procesamiento de la información (Semanas 6-7). Los datos cuantitativos de las encuestas fueron tabulados con el Microsoft Excel generándose tablas de frecuencia y gráficos descriptivos para cada una de las variables estudiadas. Las entrevistas que fueron transcritas se analizaron utilizando técnicas de análisis de contenido con el fin de identificar categorías temáticas recurrentes, así como opiniones convergentes y divergentes entre los entrevistados.

2.3. Presentación y análisis de resultados

Este apartado presenta los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, organizados según la técnica utilizada. Los datos se presentan mediante tablas de frecuencia y gráficos que facilitan su interpretación, complementados con análisis cualitativo de la información recopilada. Se aplicaron encuestas a 30 colaboradores del área administrativa de INEPACA.

2.3.1. Sección I: Conocimiento de Objetivos Estratégicos

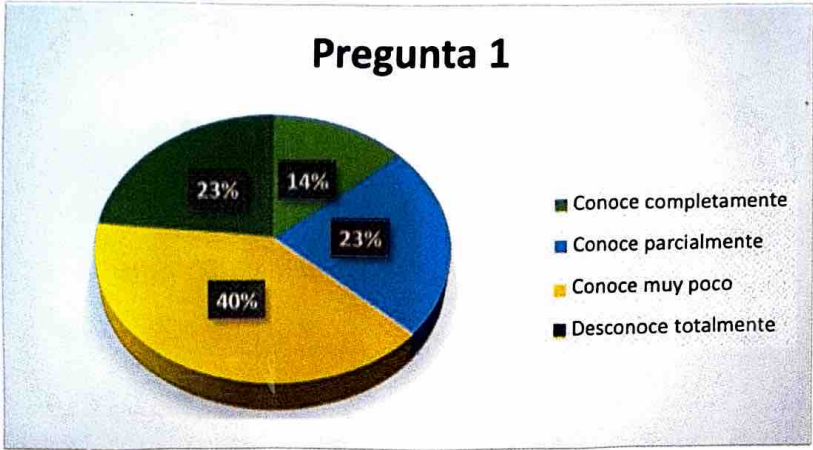
- Pregunta 1: ¿Conoce usted los objetivos estratégicos de INEPACA?

Tabla 2
Conocimiento de objetivos estratégicos institucionales

	Frecuencia	Porcentaje
Conoce completamente	4	13.3%
Conoce parcialmente	7	23.3%
Conoce muy poco	12	40.0%
Desconoce totalmente	7	23.4%
TOTAL	30	100%

Nota. Realizado por la autora.

Figura 1
Conocimiento de objetivos estratégicos institucionales



Nota. Realizado por la autora.

Análisis: Los resultados evidencian que solamente el 13.3% del personal administrativo conoce completamente los objetivos estratégicos de INEPACA, mientras que el 63.4% los conoce muy poco o los desconoce totalmente. Esta situación revela deficiencias significativas en la comunicación organizacional y limita la alineación de esfuerzos individuales con las metas institucionales. La falta de conocimiento de objetivos impide que el personal comprenda cómo sus actividades cotidianas contribuyen al logro de resultados organizacionales.

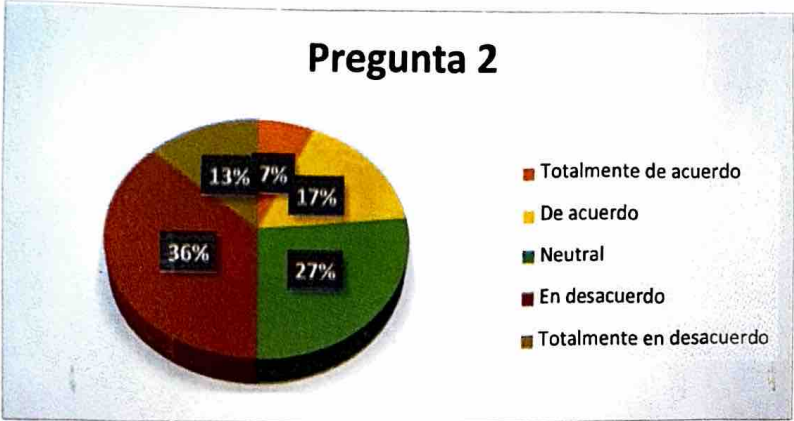
- **Pregunta 2:** ¿La empresa comunica claramente sus metas y objetivos al personal?

Tabla 3
Comunicación de metas y objetivos al personal

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	6.7%
De acuerdo	5	16.6%
Neutral	8	26.7%
En desacuerdo	11	36.7%
Totalmente en desacuerdo	4	13.3%
TOTAL	30	100%

Nota. Realizado por la autora.

Figura 2
Comunicación de metas y objetivos al personal



Nota. Realizado por la autora.

Análisis: El 50% del personal está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que la empresa comunica claramente sus metas y objetivos, confirmando deficiencias en los canales y estrategias de comunicación interna. El 23.3% de la plantilla del personal cree que el proceso es ágil: esta divergencia lleva a concluir que la burocracia de decisión se ha convertido en una barrera significativa para la capacidad de respuesta de la organización.

2.3.2. Sección II: Sistema de Control Interno

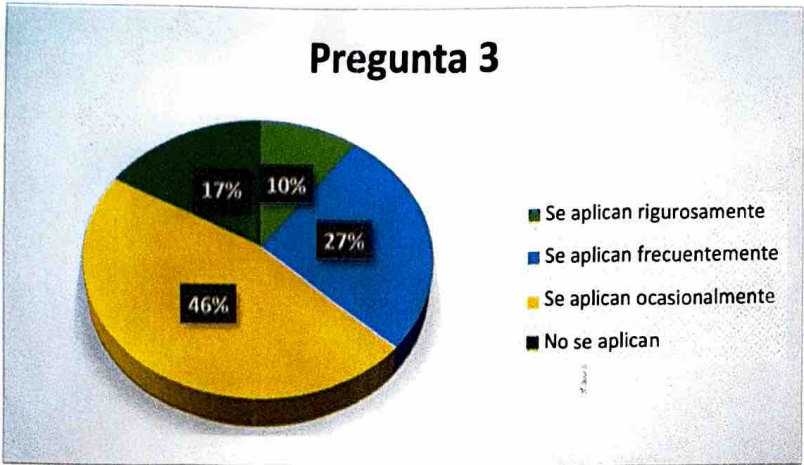
- **Pregunta 3:** ¿En su área de trabajo se aplican controles internos (verificaciones, autorizaciones, supervisiones)?

Tabla 4
Percepción sobre la aplicación de controles internos

Nivel de aplicación	Frecuencia	Porcentaje
Se aplican rigurosamente	3	10.0%
Se aplican frecuentemente	8	26.7%
Se aplican ocasionalmente	14	46.7%
No se aplican	5	16.6%
TOTAL	30	100%

Nota. Realizado por la autora.

Figura 3
Percepción sobre la aplicación de controles internos



Nota. Realizado por la autora.

Análisis: Los datos revelan que el 63.3% del personal considera que los controles internos se aplican solamente ocasionalmente o no se aplican, mientras que únicamente el 10% percibe que se aplican rigurosamente. Esta percepción coincide con hallazgos de la observación directa que evidenció inconsistencias entre procedimientos documentados y prácticas reales.

- **Pregunta 4:** ¿Existen manuales de procedimientos actualizados para las actividades de su área?

Tabla 5
Existencia de manuales de procedimientos actualizados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí existen y se utilizan	9	30.0%
Existen pero están desactualizados	13	43.3%
No existen	5	16.7%
Desconozco	3	10.0%
TOTAL	30	100%

Nota. Realizado por la autora.

Figura 4
Existencia de manuales de procedimientos actualizados



Nota. Realizado por la autora.

Análisis: El 43.3% de encuestados manifestó que los manuales de procedimientos existen, pero están desactualizados, mientras que el 16.7% señaló que no existen para sus áreas de trabajo. Esta situación genera que el personal ejecute actividades basándose en costumbre o criterio personal, incrementando la variabilidad de procesos y dificultando la estandarización.

- **Pregunta 5: ¿Las responsabilidades y funciones de su cargo están claramente definidas?**

Tabla 6
Claridad en responsabilidades y funciones del cargo

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	16.7%
De acuerdo	11	36.6%
Neutral	6	20.0%
En desacuerdo	6	20.0%
Totalmente en desacuerdo	2	6.7%
TOTAL	30	100%

Nota. Realizado por la autora.

Figura 5

Claridad en responsabilidades y funciones del cargo



Nota. Realizado por la autora.

Análisis: A pesar de que el 53.3% considera que sus responsabilidades están claramente definidas, hay un 26.7% que expresa desacuerdo, mostrando la ambigüedad de las descripciones de puestos que potencialmente nos puede generar conflictos de roles y una duplicidad de funciones. Lo que incluso puede llegar a ser mucho peor si a esto le sumamos la existencia de manuales poco actualizados, generando así inseguridad sobre cómo debe hacerse la ejecución correcta de las funciones a llevar a cabo.

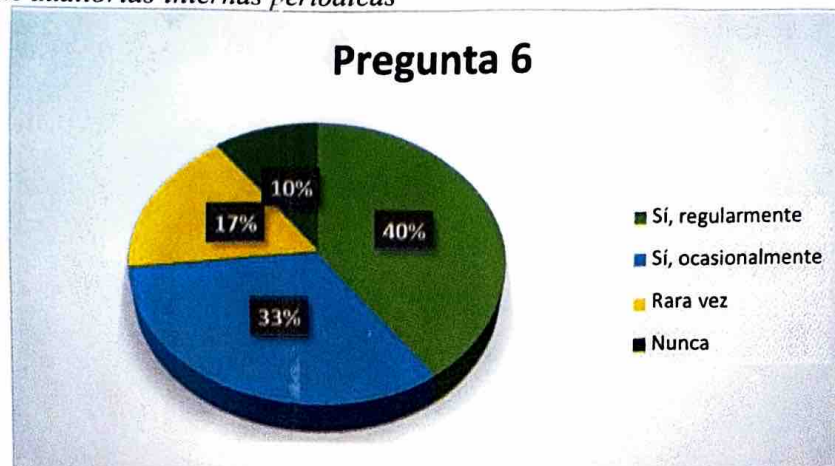
- **Pregunta 6:** ¿Se realizan auditorías internas periódicas en su área de trabajo?

Tabla 7

Realización de auditorías internas periódicas

	Frecuencia	Porcentaje
Sí, regularmente	12	40.0%
Si, ocasionalmente	10	33.3%
Rara vez	5	16.7%
Nunca	3	10.0%
TOTAL	30	100%

Nota. Realizado por la autora.

Figura 6*Realización de auditorías internas periódicas**Nota.* Realizado por la autora.

Análisis: El 40% del personal confirma que se realizan auditorías internas regularmente, correspondientes principalmente a las auditorías del SGI que verifican cumplimiento de normas de calidad. Sin embargo, el 26.7% señala que rara vez o nunca reciben auditorías en sus áreas, evidenciando cobertura desigual del proceso auditor. Las auditorías existentes se concentran en aspectos de calidad y cumplimiento normativo, sin evaluar sistemáticamente eficiencia operativa o efectividad en el logro de objetivos.

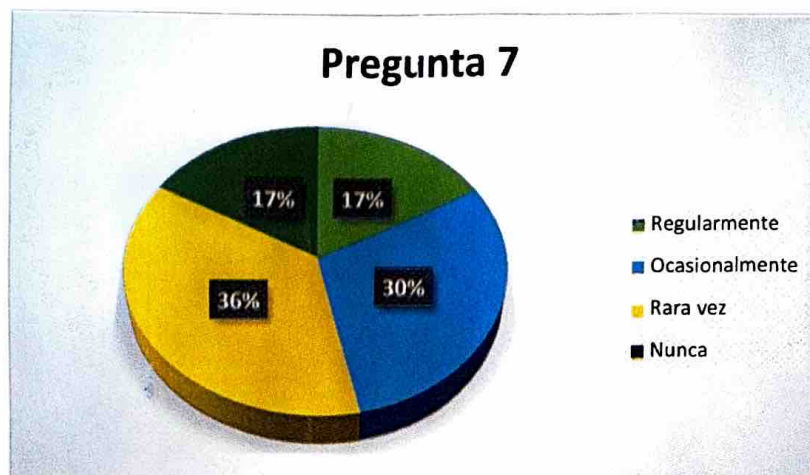
2.3.3. Sección III: Indicadores de Gestión

- **Pregunta 7:** ¿Se utilizan indicadores de gestión para evaluar el desempeño de su área?

Tabla 8*Utilización de indicadores para evaluar desempeño*

	Frecuencia	Porcentaje
Regularmente	5	16.7%
Ocasionalmente	9	30.0%
Rara vez	11	36.6%
Nunca	5	16.7%
TOTAL	30	100%

Nota. Realizado por la autora.

Figura 7*Utilización de indicadores para evaluar desempeño**Nota.* Realizado por la autora.

Análisis: Solamente el 16.7% del personal utiliza regularmente indicadores para evaluar el desempeño de su área, mientras que el 53.3% los utiliza rara vez o nunca. Esta situación evidencia que las decisiones no se fundamentan en mediciones objetivas del desempeño sino en percepciones subjetivas o información anecdótica. La ausencia de indicadores impide identificar oportunamente desviaciones, evaluar efectividad de acciones implementadas y realizar comparaciones que orienten mejoras.

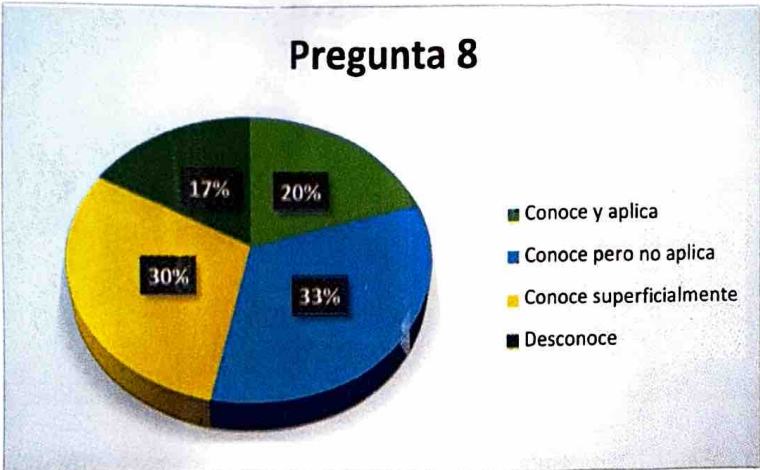
- **Pregunta 8:** ¿Conoce usted qué son los indicadores de eficiencia, eficacia y economía?

Tabla 9*Conocimiento de indicadores de eficiencia, eficacia y economía*

Nivel de conocimiento	Frecuencia	Porcentaje
Conoce y aplica	6	20.0%
Conoce, pero no aplica	10	33.3%
Conoce superficialmente	9	30.0%
Desconoce	5	16.7%
TOTAL	30	100%

Nota. Realizado por la autora.

Figura 8
Utilización de indicadores para evaluar desempeño



Nota. Realizado por la autora.

Análisis: El 46.7% de personal conoce superficialmente o desconoce los conceptos de eficiencia, eficacia y economía, mientras que solamente el 20% los conoce y aplica en su trabajo. Este desconocimiento conceptual limita la capacidad del personal para evaluar críticamente su propio desempeño y proponer mejoras fundamentadas. Resulta preocupante que un tercio del personal conozca los conceptos, pero no los aplique, sugiriendo que la cultura organizacional no promueve activamente la gestión basada en indicadores.

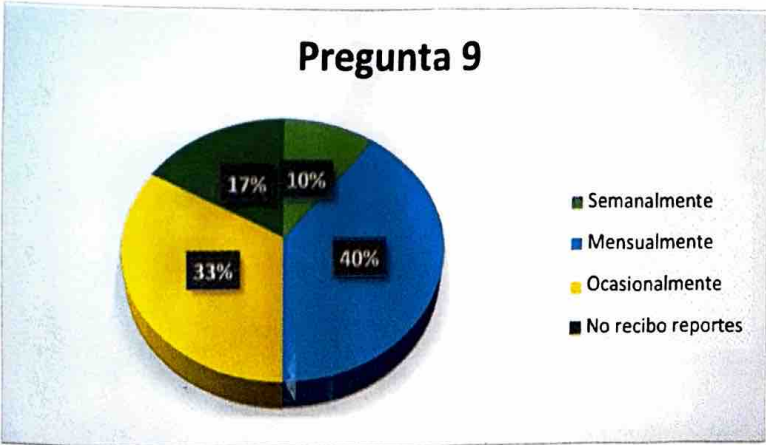
- **Pregunta 9: ¿Con qué frecuencia recibe reportes sobre el desempeño de su área?**

Tabla 10
Frecuencia de recepción de reportes de desempeño

	Frecuencia	Porcentaje
Semanalmente	3	10.0%
Mensualmente	12	40.0%
Ocasionalmente	10	33.3%
No recibo reportes	5	16.7%
TOTAL	30	100%

Nota. Realizado por la autora.

Figura 9
Frecuencia de recepción de reportes de desempeño



Nota. Realizado por la autora.

Análisis: El 50% del personal recibe reportes ocasionales o nunca los recibe, limitando su capacidad para monitorear su propio desempeño y tomar decisiones basadas en datos. Solo el 10% recibe información semanal, evidenciando que la mayoría carece de retroalimentación frecuente sobre sus resultados. El 40% que recibe reportes mensuales experimenta retrasos que limitan la capacidad de respuesta oportuna ante desviaciones.

2.3.4. Sección IV: Proceso de Toma de Decisiones

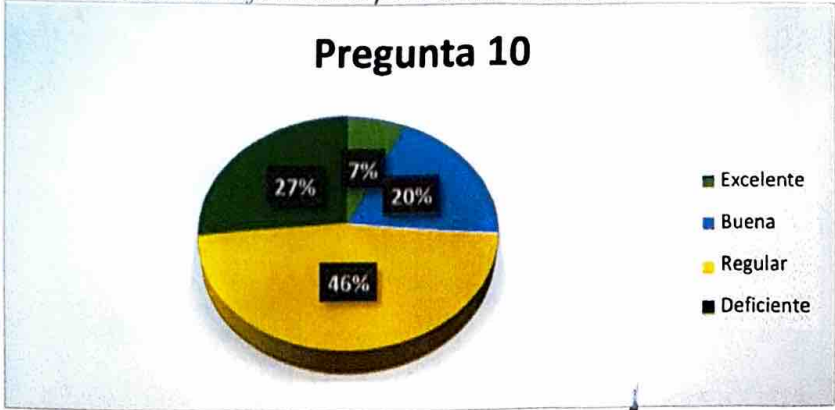
- **Pregunta 10: ¿Cómo califica la calidad de la información disponible para tomar decisiones en su área?**

Tabla 11
Percepción sobre la calidad de información para tomar decisiones

Calidad de información	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	6.7%
Buena	6	20.0%
Regular	14	46.6%
Deficiente	8	26.7%
TOTAL	30	100%

Nota. Realizado por la autora.

Figura 10
Percepción sobre la calidad de información para tomar decisiones



Noia. Realizado por la autora.

Análisis: El 73.3% del personal considera la información para la toma de decisiones como regular o mala, mientras que únicamente el 6.7% la valora como excelente. Las principales carencias observadas son las siguientes: falta de oportunidad (la información resulta tardía), información incompleta (faltan datos relevantes), información fraccionada (la información está dispersa en varias fuentes) e información no confiable (existen inconsistencia y errores). Todo lo cual afecta la calidad de la toma de decisiones, ya que obliga a tomar decisiones con información que no es suficiente o que está desactualizada.

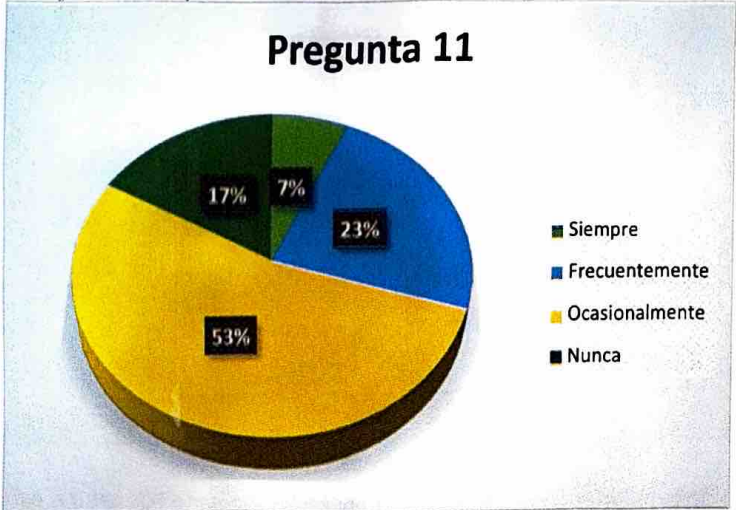
- **Pregunta 11:** ¿La información llega oportunamente cuando necesita tomar decisiones?

Tabla 12
Oportunidad de la información para tomar decisiones

Oportunidad	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	6.7%
Frecuentemente	7	23.3%
Ocasionalmente	16	53.3%
Nunca	5	16.7%
TOTAL	30	100%

Noia. Realizado por la autora.

Figura 11
Oportunidad de la información para tomar decisiones



Nota. Realizado por la autora.

Análisis: El 70% de los individuos del personal recibe información ocasionalmente o nunca de manera oportuna, mostrando que los retrasos en la producción y entrega de reportes inciden en la agilidad para la toma de decisiones que requiere un entorno empresarial dinámico. Solamente el 6,7% de las personas reciben la información de forma oportuna siempre, corroborando con ello las deficiencias presentadas en el análisis documental en cuanto a los 15-20 días de retraso en la producción de los estados financieros.

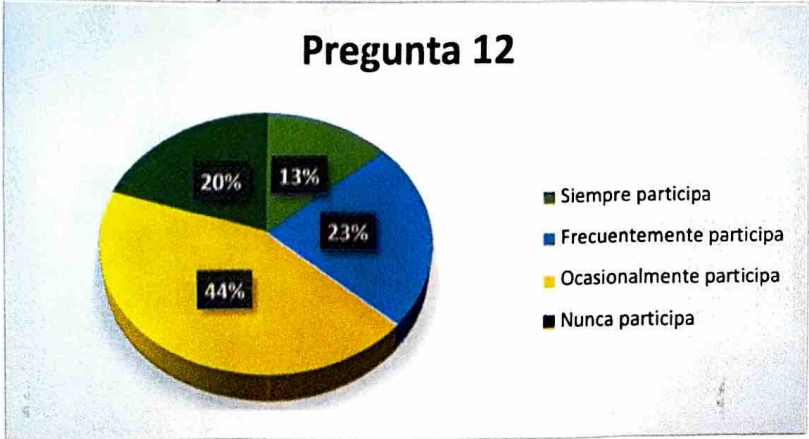
- **Pregunta 12: ¿ Participa usted en las decisiones que afectan su área de trabajo?**

Tabla 13
Participación del personal en decisiones que afectan su área

Nivel de participación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre participa	4	13.3%
Frecuentemente participa	7	23.3%
Ocasionalmente participa	13	43.4%
Nunca participa	6	20.0%
TOTAL	30	100%

Nota. Realizado por la autora.

Figura 12
Oportunidad de la información para tomar decisiones



Nota. Realizado por la autora.

Análisis: El 63.4% del personal ocasionalmente participa o nunca participa en decisiones que afectan directamente su área de trabajo. Está limitada participación reduce el compromiso con las decisiones adoptadas, genera resistencia a la implementación de cambios y desaprovecha el conocimiento técnico que posee el personal operativo sobre la realidad de los procesos. La toma de decisiones excesivamente centralizada debilita el empoderamiento del personal y sobrecarga a la alta dirección con decisiones que podrían delegarse.

- **Pregunta 13:** ¿ Las decisiones tomadas se fundamentan en información objetiva y verificable?

Tabla 14
Las decisiones se fundamentan en información objetiva

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	10.0%
De acuerdo	8	26.7%
Neutral	10	33.3%
En desacuerdo	7	23.3%
Totalmente en desacuerdo	2	6.7%
TOTAL	30	100%

Nota. Realizado por la autora.

Figura 13
Las decisiones se fundamentan en información objetiva



Nota. Realizado por la autora.

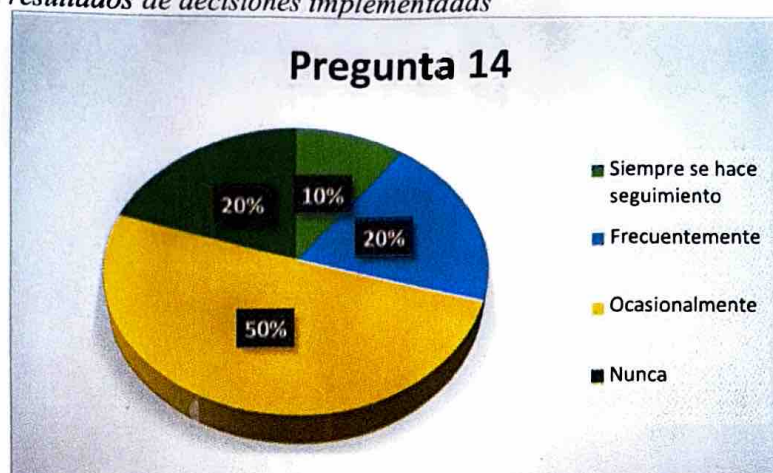
Análisis: El 30% de las personas no coinciden en que las decisiones se basen en información objetiva y verificable, el 33,3% no tiene una opinión definida al respecto, lo que hace que se pueda intuir que existe la percepción de que las decisiones se basan en criterios empíricos o subjetivos más que no en datos propiamente dichos. Solo el 36,7% de las personas perciben que las decisiones están fundamentadas tecnológicamente, corroborando con ello lo indicado por los hallazgos cualitativos en esto del estilo decisorio intuitivo predominante en la organización.

- **Pregunta 14:** ¿Se realiza seguimiento para verificar si las decisiones implementadas produjeron los resultados esperados?

Tabla 15
Seguimiento de resultados de decisiones implementadas

Frecuencia de seguimiento	Frecuencia	Porcentaje
Siempre se hace seguimiento	3	10.0%
Frecuentemente	6	20.0%
Ocasionalmente	15	50.0%
Nunca	6	20.0%
TOTAL	30	100%

Nota. Realizado por la autora.

Figura 14*Seguimiento de resultados de decisiones implementadas**Nota.* Realizado por la autora.

Análisis: Solo el 10% de las personas percibe que siempre se realiza seguimiento a las decisiones implementadas para comprobar si éstas produjeron los resultados esperados. El 70% de las personas indican que el seguimiento se realiza ocasionalmente o nunca, mostrando con ello que las decisiones “quedan en el aire” sin evaluación posterior de la efectividad de la misma, lo que lleva a que la organización no pueda ir generando aprendizajes, subsanando las desviaciones o mejorando la calidad de las decisiones futuras.

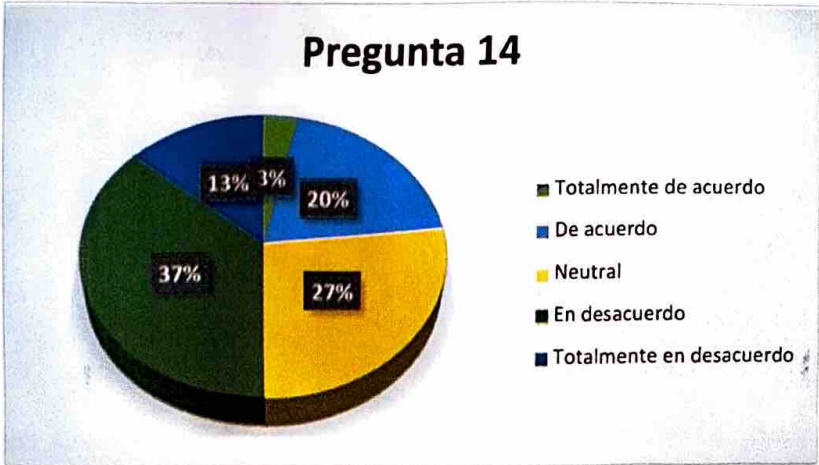
- **Pregunta 15:** ¿El proceso de toma de decisiones en la empresa es ágil y eficiente?

Tabla 16*El proceso de toma de decisiones es ágil y eficiente*

Nivel de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	3.3%
De acuerdo	6	20.0%
Neutral	8	26.7%
En desacuerdo	11	36.7%
Totalmente en desacuerdo	4	13.3%
TOTAL	30	100%

Nota. Realizado por la autora.

Figura 15
El proceso de toma de decisiones es ágil y eficiente



Nota. Realizado por la autora.

Análisis: El 50% de las personas del personal piensan que el proceso de las decisiones es lento e ineficaz, reconfirmando así los hallazgos cualitativos: existencia de una excesiva centralización, muchos niveles de conformación u retardos en las contestaciones respecto de la operación diaria. Solo el 23,3% de las personas piensan que el proceso es ágil, poniendo de manifiesto que la burocracia decisoria funciona como una limitación muy importante que tiene la organización para poder responder ante cambios del entorno.

2.3.5. Sección V: Auditoría de Gestión

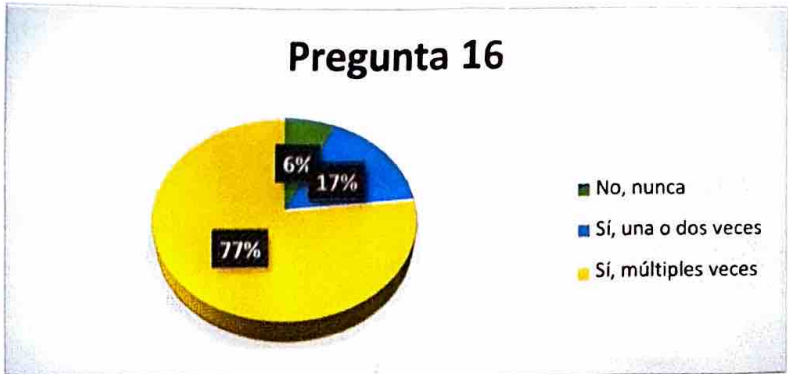
- Pregunta 16:** ¿Ha participado anteriormente en auditorías de gestión en INEPACA?

Tabla 17
Experiencia con auditorías de gestión previas

Experiencia	Frecuencia	Porcentaje
No, nunca	2	6.7%
Sí, una o dos veces	5	16.6%
Sí, múltiples veces	23	76.7%
TOTAL	30	100%

Nota. Realizado por la autora.

Figura 16
Experiencia con auditorías de gestión previas



Nota. Realizado por la autora.

Análisis: Los resultados ponen en evidencia que el 76,7% del personal dice haber participado y haber formado parte de varias auditorías de gestión; esto significa que hay una cultura de auditoría consolidada en INEPACA. O sea, la experiencia acumulada hace más fácil saber cómo funcionan los procesos, la tendencia es reducir resistencias, un aspecto que favorecerá los procesos de intervención que aún quedan por realizar. Ahora bien, la alta recurrencia planteará interrogantes sobre la adecuación de auditorías previas y, más que en términos de la calidad de la gestión, si estas auditorías han hecho hincapié en mejoras sostenibles.

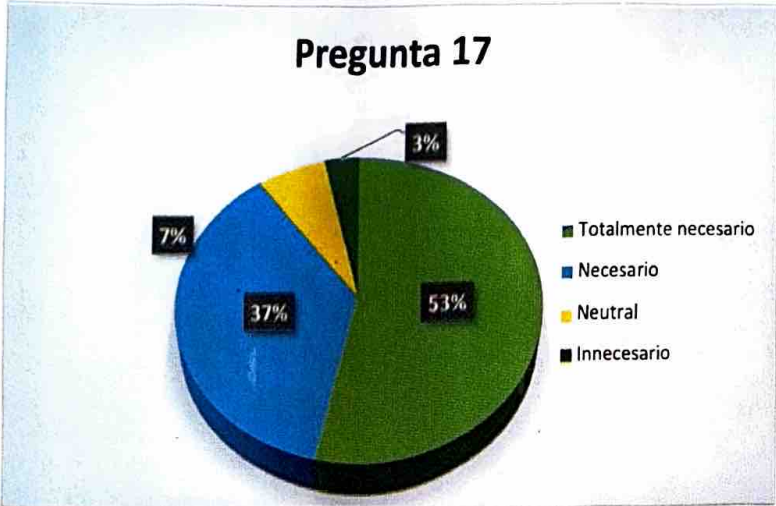
- **Pregunta 17: ¿Considera necesario implementar una auditoría de gestión que evalúe eficiencia, eficacia y economía en INEPACA?**

Tabla 18
Necesidad de implementar auditoría de gestión

Nivel de necesidad	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente necesario	16	53.3%
Necesario	11	36.7%
Neutral	2	6.7%
Innecesario	1	3.3%
TOTAL	30	100%

Nota. Realizado por la autora.

Figura 17
Necesidad de implementar auditoría de gestión



Nota. Realizado por la autora.

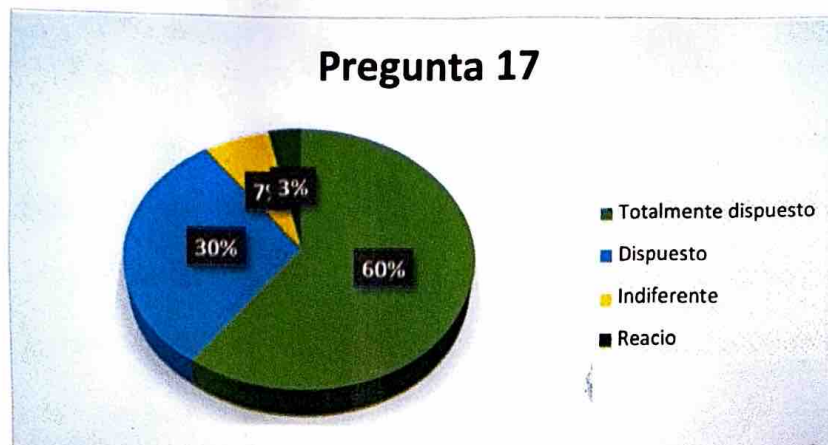
Análisis: El 90% del personal considera necesaria o totalmente necesaria realizar una auditoría de gestión que evalúe eficiencia, eficacia y economía, lo que pone en evidencia su reconocimiento colectivo de la necesidad de mejorar el actual sistema de gestión. Solo el 3,3% no lo considera necesario, con lo que se demuestra el consenso organizacional en torno al interés de la intervención planteada.

- **Pregunta 18:** ¿Estaría dispuesto a implementar recomendaciones derivadas de una auditoría de gestión para mejorar el desempeño de su área?

Tabla 19
Disposición a implementar recomendaciones de auditoría de gestión

Disposición	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente dispuesto	18	60.0%
Dispuesto	9	30.0%
Indiferente	2	6.7%
Reacio	1	3.3%
TOTAL	30	100%

Nota. Realizado por la autora.

Figura 18*Disposición a implementar recomendaciones de auditoría de gestión**Nota.* Realizado por la autora.

Análisis: El 90% del personal manifestó estar dispuesto o totalmente dispuesto a implementar recomendaciones derivadas de una auditoría de gestión, evidenciando apertura al cambio y reconocimiento de la necesidad de mejorar. Esta actitud favorable constituye fortaleza que facilitará la implementación de la propuesta de auditoría, minimizando resistencias culturales que frecuentemente obstaculizan procesos de mejora organizacional. Solo el 3.3% manifestó reticencia, sugiriendo que el clima organizacional es receptivo al cambio.

2.4. Resultado de la Entrevista

Las entrevistas realizadas al Gerente General, Contadora General y jefes de Producción, Ventas y SGI evidenciaron debilidades en la gestión administrativa y en la toma de decisiones. Aunque la empresa cuenta con objetivos estratégicos hasta 2028, su comunicación interna es limitada, lo que dificulta que las áreas operativas relacionen sus actividades con las metas institucionales.

También se identificó que la información para decidir se genera con retrasos y se encuentra dispersa en diferentes sistemas y archivos. Los reportes financieros se entregan entre 15 y 20 días

después del cierre mensual, mientras que las áreas manejan información no integrada. Esta situación obliga a la gerencia a tomar decisiones con datos incompletos o desactualizados.

En cuanto a los indicadores, Ventas controla facturación, cartera y cuotas; Producción registra toneladas procesadas y horas trabajadas. Sin embargo, no existen indicadores suficientes sobre rentabilidad por cliente o producto, ni parámetros que permitan comparar la eficiencia con estándares del sector. Entre los principales desafíos se identificaron la variación de la materia prima, la presión competitiva sobre los precios, la fragmentación de la información y el escaso seguimiento de acciones correctivas.

Los entrevistados consideran que una auditoría de gestión permitiría identificar ineficiencias, mejorar los sistemas de información, fortalecer el seguimiento de hallazgos y evaluar el desempeño frente a referentes del sector.

2.5. Resultados del análisis documental

El análisis documental del ejercicio 2024 mostró ingresos por \$8.450.000 y una utilidad neta de \$555.000, equivalente al 6,6% de las ventas. Este resultado se encuentra por debajo de la meta estratégica de rentabilidad establecida por la empresa. Asimismo, el margen bruto fue de 26,5%, inferior al rango referencial señalado para el sector pesquero. Se identificó una alta participación de inventarios, equivalente al 32% del activo total, y una rotación de 12,5 veces al año, menor al promedio sectorial indicado. La liquidez corriente fue de 1,4, valor cercano al mínimo recomendado para cubrir obligaciones de corto plazo.

Los reportes de producción reflejaron un procesamiento promedio mensual de 850 toneladas, con variaciones relacionadas con la disponibilidad de materia prima y la demanda. El rendimiento promedio fue de 62%, inferior al rango referencial del sector. Además, los informes

internos señalaron que el 23% del tiempo productivo se destinó a reprocesos por problemas de calidad, como fallas de fileteado, sellado, etiquetado y contaminación cruzada.

La revisión de 12 informes de auditoría interna identificó 87 no conformidades. De ellas, el 73,6% fue cerrado mediante acciones correctivas y el 26,4% permaneció pendiente, principalmente por falta de presupuesto, postergación de decisiones gerenciales y escasez de personal capacitado. Las auditorías existentes se concentran en el cumplimiento de procedimientos, sin evaluar de forma integral la eficiencia, eficacia y uso de recursos.

2.6. Resultados de la observación directa

La observación directa evidenció que en la recepción de materia prima no existe un protocolo estandarizado para evaluar su calidad, pues la aceptación depende del criterio del supervisor. En producción se identificaron equipos con desgaste, cuchillas en mal estado y técnicas de fileteado poco eficientes, factores que incrementan el desperdicio.

En el área de empaquetado se observaron registros de calidad completados al final del turno, lo que puede afectar la confiabilidad de la información. En las cámaras de frío, el control de temperatura se realiza manualmente cada cuatro horas, sin un sistema automático de monitoreo y alertas. Además, en las áreas administrativas se constató el uso de múltiples archivos de Excel sin respaldo centralizado, lo que aumenta el riesgo de pérdida o inconsistencia de datos.

2.7. Triangulación de Resultados

La integración de encuestas, entrevistas, análisis documental y observación directa permitió identificar fortalezas y deficiencias relevantes. Entre las potencialidades se encuentran la disposición de la gerencia para implementar mejoras, la experiencia técnica del personal, la existencia de información histórica y sistemas básicos de registro, así como relaciones comerciales estables en mercados nacionales e internacionales.

No obstante, se identificaron limitaciones relacionadas con la escasa difusión de los objetivos institucionales, controles internos poco formalizados, procedimientos desactualizados, información gerencial fragmentada, uso limitado de indicadores y falta de capacitación en herramientas de gestión. Además, la toma de decisiones se mantiene centralizada, lo que retrasa las respuestas ante situaciones operativas y comerciales.

INEPACA posee capacidades técnicas y comerciales que favorecen su funcionamiento. Sin embargo, requiere fortalecer la planificación, el control interno, la integración de la información y la evaluación del desempeño. Estas condiciones justifican la propuesta de una auditoría de gestión como mecanismo para generar información confiable, priorizar mejoras y apoyar una toma de decisiones más oportuna y fundamentada.

2.8. Análisis de la situación actual

2.8.1. Análisis del Sistema de Gestión Administrativa.

INEPACA mantiene una estructura funcional tradicional, en la que cada área opera bajo la coordinación de la Gerencia General. Aunque existen objetivos estratégicos para el período 2024-2028, su difusión hacia los niveles operativos es limitada: el 62% del personal administrativo los desconoce o los conoce parcialmente. Esta situación dificulta la alineación de las actividades diarias con las metas institucionales.

La planificación operativa se desarrolla mediante reuniones mensuales entre la Gerencia General y los jefes de área. Sin embargo, no se emplean mecanismos formales de seguimiento, actas ni evaluación de las decisiones adoptadas. A esto se suma la fragmentación de los sistemas de información, pues el 73% del personal considera que los datos disponibles son insuficientes o llegan tarde para decidir oportunamente.

La comunicación es principalmente vertical y existe escasa coordinación entre áreas, lo que genera retrasos, conflictos y dificultades en la ejecución de actividades. Además, la toma de decisiones se encuentra centralizada en la Gerencia General. El 58% de los jefes de área indicó que requiere autorizaciones superiores para resolver asuntos operativos, lo cual reduce la agilidad organizacional.

2.8.2. Análisis del proceso de producción/operativo

INEPACA dispone de infraestructura para el procesamiento de productos pesqueros y cumple con requisitos sanitarios básicos. No obstante, se identificaron deficiencias en el control de la materia prima, la planificación de la producción, el rendimiento del proceso, los inventarios y el mantenimiento de equipos.

En la recepción de materia prima no existe un protocolo estandarizado de evaluación de calidad, por lo que las decisiones dependen de la experiencia del supervisor. La planta tiene una capacidad instalada de 50 toneladas diarias, pero durante 2024 operó aproximadamente al 68% debido a variaciones en la disponibilidad de materia prima y la demanda. Esto evidencia una planificación productiva insuficiente.

El rendimiento de la materia prima fue del 62%, inferior al rango referencial del sector, situado entre 72% y 75%. Esta diferencia se relaciona con la antigüedad de los equipos de fileteado, el desgaste de cuchillas y la limitada capacitación del personal. También se identificaron inconsistencias en los registros de control de calidad y diferencias de hasta 8% entre inventarios físicos y registros contables.

El mantenimiento se realiza principalmente de forma correctiva. En 2024 se destinaron \$127.000 a reparaciones correctivas y \$23.000 a mantenimiento preventivo, lo que refleja la

necesidad de fortalecer la planificación técnica para evitar paradas no previstas y reducir costos operativos.

2.8.3. Análisis del sistema de control interno

El análisis del control interno, basado en los componentes del modelo COSO, evidenció debilidades en el entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la comunicación y el monitoreo.

En el entorno de control, la empresa dispone de un código de ética, aunque el 47% del personal desconoce su existencia. Además, las descripciones de puestos no están actualizadas y no existe un canal formal para reportar irregularidades. Estas condiciones limitan la claridad de responsabilidades y el fortalecimiento de una cultura de control.

Respecto a la evaluación de riesgos, INEPACA no cuenta con una matriz o mapa de riesgos formal. La identificación de riesgos depende principalmente de la experiencia de los directivos, pese a que la empresa enfrenta factores como variaciones en la disponibilidad y precio de la materia prima, exigencias normativas, competencia y dependencia de clientes.

Las actividades de control están documentadas en áreas clave, pero no siempre se aplican de forma uniforme. En el área de almacén, una misma persona custodia y registra los inventarios, lo cual representa un riesgo de control. También existen debilidades en aprobaciones por la falta de límites claros de autoridad.

La información financiera se genera con aproximadamente 15 días de retraso después del cierre mensual, mientras que los datos de producción, ventas e inventarios se manejan en archivos independientes. Esta fragmentación dificulta la obtención de reportes integrados. Asimismo, el

41% del personal manifestó que conoce cambios importantes por comentarios de compañeros, antes que por canales formales.

El área de Auditoría del SGI realiza auditorías internas periódicas enfocadas en calidad, inocuidad y cumplimiento ambiental. En 2024 se identificaron 87 no conformidades, de las cuales el 74% fue cerrado y el 26% permaneció pendiente. Sin embargo, no se evalúan de forma integral la eficiencia, la economía ni el cumplimiento de objetivos estratégicos.

2.8.4. Análisis del proceso de toma de decisiones en curso

La toma de decisiones en INEPACA se caracteriza por ser centralizada, poco documentada y basada principalmente en la experiencia de la Gerencia General. Las decisiones estratégicas, relacionadas con inversiones, mercados o nuevos productos, se concentran en la Gerencia y la Junta de Accionistas, sin estudios técnicos o financieros suficientemente estructurados. Además, el 68% de los jefes de área considera que no se incorpora de forma suficiente la opinión del personal operativo.

Las decisiones tácticas se toman junto con los jefes de área, especialmente en asuntos comerciales, compras y contratación. Sin embargo, suelen responder a situaciones urgentes, con poco tiempo para analizar alternativas, riesgos y resultados esperados.

Las decisiones operativas se delegan parcialmente a jefes y supervisores, pero la falta de políticas y límites de autoridad obliga a solicitar autorizaciones frecuentes. El 64% del personal considera que el proceso es lento y burocrático, lo que afecta la capacidad de respuesta ante requerimientos cotidianos.

La información utilizada para decidir proviene de reportes financieros, productivos y comerciales. No obstante, estos datos se presentan de manera dispersa y sin análisis comparativos suficientes. El 71% del personal considera que la información disponible no permite tomar

decisiones óptimas, principalmente por la ausencia de indicadores, análisis de costos y datos de rentabilidad por producto o cliente.

Por último, no existe un mecanismo formal para evaluar el resultado de las decisiones adoptadas. La falta de seguimiento impide identificar desviaciones, corregir errores oportunamente y generar aprendizajes para futuras decisiones.

2.9. Evaluación de Indicadores de Gestión

Este apartado presenta la evaluación de indicadores de eficiencia, eficacia y economía calculados con base en información documental y operativa de INEPACA correspondiente al ejercicio 2024. Estos indicadores constituyen medidas objetivas del desempeño organizacional que evidencian fortalezas y debilidades en la gestión empresarial.

2.9.1. Indicadores de eficiencia

La eficiencia mide la relación entre recursos utilizados y resultados obtenidos, evaluando la productividad con que opera la organización. A continuación, se presentan los principales indicadores de eficiencia calculados para INEPACA.

2.9.2. Indicador 1: Utilización de capacidad instalada

Este indicador mide el porcentaje de la capacidad productiva que efectivamente se utiliza.

Fórmula: $(\text{Producción real} / \text{Capacidad instalada}) \times 100$

Cálculo:

- Capacidad instalada: 50 toneladas/día x 300 días operativos = 15,000 toneladas/año
- Producción real 2024: 10,200 toneladas
- Utilización = $(10,200 / 15,000) \times 100 = 68\%$

Estándar óptimo: $\geq 85\%$

Análisis: INEPACA opera al 68% de su capacidad instalada, evidenciando subutilización de recursos productivos. Esta situación genera costos fijos no distribuidos sobre volúmenes óptimos, incrementando el costo unitario de producción. Las causas identificadas incluyen fluctuaciones en disponibilidad de materia prima (factores estacionales y climáticos), variabilidad en la demanda (pedidos irregulares) y paradas no planificadas por mantenimientos correctivos. Para mejorar este indicador se requiere diversificar proveedores de materia prima, implementar planificación agregada de producción y fortalecer mantenimiento preventivo.

2.9.3. Indicador 2: Productividad de mano de obra

Este indicador mide las toneladas procesadas por trabajador en el período.

Fórmula: Toneladas procesadas / Número de trabajadores

Cálculo:

- Toneladas procesadas: 10,200
- Personal de producción: 500 trabajadores
- Productividad = $10,200 / 500 = 20.4$ toneladas/trabajador/año

Equivalente mensual: 1.7 toneladas/trabajador/mes

Estándar del sector: 24-28 toneladas/trabajador/año

Análisis: La productividad de mano de obra resulta inferior al estándar sectorial, evidenciando ineficiencias en la organización del trabajo. Factores identificados incluyen métodos de trabajo no optimizados, tiempos muertos por desabastecimiento de materia prima, reprocesos por defectos de calidad (23% del tiempo productivo) y ausencia de estudios de tiempos y movimientos. Mejorar este indicador requiere capacitación técnica del personal, implementación de métodos estandarizados de trabajo y sistemas de incentivos vinculados a productividad.

2.9.4. Indicador 3: Rotación de inventarios

Este indicador mide cuántas veces se renuevan los inventarios durante el período.

Fórmula: Costo de ventas / Inventario promedio

Cálculo:

- Costo de ventas 2024: \$6,215,000
- Inventario promedio: \$497,600
- Rotación = 6,215,000 / 497,600 = **12.5 veces/año**

Equivalente: Los inventarios se renuevan cada 29 días (365/12.5)

Estándar del sector: 15-18 veces/año (renovación cada 20-24 días)

Análisis: La rotación de inventarios resulta inferior al estándar sectorial, evidenciando que los productos permanecen más tiempo almacenados antes de venderse. Esto inmoviliza recursos financieros (capital de trabajo), incrementa costos de almacenamiento refrigerado y aumenta el riesgo de caducidad o deterioro de productos. Las causas incluyen producción no sincronizada con demanda, lotes de producción excesivos y falta de planificación integrada ventas-producción. Mejorar este indicador requiere implementar *producción just-in-time*, reducir lotes de producción y fortalecer pronósticos de demanda.

Tabla 20

Resumen de indicadores de eficiencia

Indicador	Resultado INEPACA	Estándar sectorial	Brecha
Utilización capacidad instalada	68%	≥85%	-17 puntos
Productividad mano de obra	20.4 ton/trab/año	24-28 ton/trab/año	-3.6 a -7.6 ton
Rotación de inventarios	12.5 veces/año	15-18 veces/año	-2.5 a -5.5 veces

Nota. Realizado por la autora.

Análisis integral: Los indicadores de eficiencia evidencian que INEPACA opera por debajo de estándares sectoriales en todos los aspectos evaluados, generando costos superiores a los necesarios y desaprovechando recursos disponibles. Las ineficiencias identificadas impactan directamente la rentabilidad organizacional y limitan la competitividad en un sector altamente exigente.

2.10. Indicadores de eficacia

La eficacia evalúa el grado de cumplimiento de objetivos y metas organizacionales, independientemente de los recursos consumidos. A continuación, se presentan los principales indicadores de eficacia.

2.10.1. Indicador 1: Cumplimiento de metas de producción

Este indicador mide el porcentaje de cumplimiento de las metas de producción establecidas.

Fórmula: $(\text{Producción real} / \text{Producción presupuestada}) \times 100$

Cálculo:

- Producción presupuestada 2024: 12,000 toneladas
- Producción real 2024: 10,200 toneladas
- Cumplimiento = $(10,200 / 12,000) \times 100 = 85\%$

Meta institucional: $\geq 95\%$

Análisis: INEPACA alcanzó el 85% de la meta de producción establecida, quedando 15% por debajo del objetivo. Esta deficiencia se atribuye principalmente a limitaciones en disponibilidad de materia prima durante los meses de marzo a mayo (temporada de veda), paradas no planificadas por averías de equipos y fluctuaciones en la demanda. El incumplimiento impacta negativamente los ingresos proyectados y genera subutilización de capacidad instalada.

2.10.2. Indicador 2: Cumplimiento de metas de ventas

Este indicador mide el porcentaje de cumplimiento de las metas de ventas (facturación).

Fórmula: $(\text{Ventas reales} / \text{Ventas presupuestadas}) \times 100$

Cálculo:

- Ventas presupuestadas 2024: \$9,200,000
- Ventas reales 2024: \$8 450,000
- Cumplimiento = $(8,450,000 / 9,200,000) \times 100 = 91.8\%$

Meta institucional: $\geq 95\%$

Análisis: Las ventas alcanzaron el 91.8% de la meta establecida, evidenciando dificultades para alcanzar los objetivos comerciales proyectados. El déficit de \$750,000 se atribuye a menor volumen producido (por limitaciones en materia prima), pérdida de dos clientes importantes que migraron a competidores y presión competitiva en precios que limitó márgenes. Esta situación afecta directamente la rentabilidad y el flujo de caja organizacional.

2.10.3. Indicador 3: Cumplimiento presupuestario

Este indicador mide el grado de adherencia al presupuesto de gastos operativos.

Fórmula: $(\text{Gastos reales} / \text{Gastos presupuestados}) \times 100$

Cálculo:

- Gastos operativos presupuestados: \$1,550,000
- Gastos operativos reales: \$1,680,000
- Cumplimiento = $(1,680,000 / 1,550,000) \times 100 = 108.4\%$

Meta institucional: 95-105% (variación máxima $\pm 5\%$)

Análisis: Los gastos operativos superaron el presupuesto en 8.4%, evidenciando deficiencias en el control de costos. Las principales desviaciones se identificaron en gastos de

mantenimiento correctivo (\$130,000 por encima de lo presupuestado), consumos energéticos excesivos y gastos administrativos no previstos. Esta situación reduce la utilidad operativa y evidencia debilidades en la planificación presupuestaria y control de gastos.

2.10.4. Indicador 4: Nivel de satisfacción del cliente

Este indicador mide el porcentaje de clientes satisfechos con productos y servicios.

Fórmula: $(\text{Clientes satisfechos} / \text{Total clientes encuestados}) \times 100$

Datos disponibles:

- Durante 2024 se aplicaron 45 encuestas de satisfacción a clientes
- 34 clientes manifestaron estar satisfechos o muy satisfechos
- Satisfacción = $(34 / 45) \times 100 = 75.6\%$

Meta institucional: $\geq 85\%$

Análisis: El nivel de satisfacción del cliente resulta inferior a la meta establecida. Las principales quejas identificadas se relacionan con incumplimientos ocasionales en plazos de entrega (38% de las quejas), variabilidad en la calidad del producto (29% de las quejas) y atención al cliente poco ágil (22% de las quejas). Mejorar la satisfacción requiere fortalecer la planificación de producción para cumplir entregas, implementar controles más rigurosos de calidad y capacitar al personal comercial en atención al cliente.

2.10.5. Indicador 5: Cumplimiento de requisitos de calidad

Este indicador mide el porcentaje de productos conformes que cumplen especificaciones de calidad.

Fórmula: $(\text{Productos conformes} / \text{Total producido}) \times 100$

Cálculo:

- Total producido: 6,324 toneladas

- Productos no conformes (reprocesos + rechazos): 487 toneladas
- Productos conformes: 5,837 toneladas
- Cumplimiento = $(5,837 / 6,324) \times 100 = 92.3\%$

Meta institucional: $\geq 98\%$

Análisis: El 7.7% de la producción presenta no conformidades que son reprocesadas o rechazadas, cantidad que supera a la tolerancia especificada del 2%. Las principales causas se encuentran en los defectos de fileteado, contaminación cruzada, fallo del sellado de los productos de lata y defectos de etiquetado. Los reprocesos conllevan un aumento de los costes y una disminución de la productividad y, además, se da el riesgo de que los productos con no conformidad y defectos acaben en venta.

Tabla 21

Resumen de indicadores de eficacia

Indicador	Resultado INEPACA	Meta institucional	Brecha
Cumplimiento metas de producción	85%	$\geq 95\%$	-10 puntos
Cumplimiento metas de ventas	91.3%	$\geq 95\%$	-3.2 puntos
Cumplimiento presupuestario	108.4%	95-105%	+3.4 puntos
Satisfacción del cliente	75.6%	$\geq 85\%$	-9.4 puntos
Cumplimiento requisitos calidad	92.3%	$\geq 98\%$	-5.7 puntos

Nota. Realizado por la autora.

Análisis integral: Los indicadores de eficacia evidencian que INEPACA tiene importantes dificultades para cumplir los objetivos que se ha planteado en la práctica de muchas dimensiones. El no cumplimiento de las metas de producción y de ventas afecta directa y profundamente la rentabilidad, al tiempo que podemos tener deficiencias en el ámbito de la calidad de productos y de la satisfacción del cliente que comprometen la competitividad en el medio y largo plazo. La única variable con valores que consiguen superar la meta es aquella relacionada con el cumplimiento del presupuesto en materia de gastos, aunque en el sentido contrario (gastos superiores al presupuesto), ya que aquí se manifiestan aspectos de insuficiencia del control de costes del sistema.

2.11. Matriz FODA

El análisis FODA sintetiza los factores internos y externos que condicionan el desempeño de INEPACA y su capacidad para implementar mejoras en los sistemas de gestión y toma de decisiones (Ver Anexo E).

CAPITULO III

3. Propuesta

3.1. Datos informativos de la propuesta

Título de la propuesta: Diseño de un modelo de auditoría de gestión como herramienta para fortalecer la toma de decisiones gerenciales en INEPACA.

Institución ejecutora: Empresa "INEPACA" - Industria Ecuatoriana de Procesamiento y Comercialización de Productos Pesqueros.

3.1.1. Beneficiarios directos.

- Directivos y gerentes responsables de la toma de decisiones estratégicas y operativas.
- Jefes departamentales y personal administrativo involucrado en procesos de planificación, ejecución y control.
- Personal operativo cuyas actividades serán optimizadas mediante mejoras derivadas de los hallazgos de auditoría.

3.1.2. Beneficiarios indirectos.

- Clientes que recibirán productos con mayores estándares de calidad derivados de procesos optimizados.
- Proveedores que establecerán relaciones comerciales más estables mediante mejoras en la planificación de adquisiciones.
- Comunidad local que se ve impactada de forma positiva por la sostenibilidad empresarial y la generación de empleo de calidad.

Ubicación: Cantón Manta, Provincia de Manabí, República del Ecuador.

Tiempo estimado de la ejecución: La implementación del modelo de auditoría de gestión en su totalidad tiene un tiempo estimado de ejecución que contempla un año repartido en tres fases en sucesión de cuatro meses cada vez de planificación, de ejecución y de seguimiento respectivamente.

3.1.3. Equipo responsable

- Coordinador general: director general de INEPACA
- Responsable técnico: Profesional especializado en auditoría de gestión (interno o externo según disponibilidad)
- Equipo de apoyo: jefes departamentales y personal administrativo designado por áreas funcionales

3.2. Antecedentes de la propuesta

3.2.1. Justificación

La presente propuesta técnica surge como respuesta directa a las brechas estructurales identificadas en el diagnóstico situacional de INEPACA, fundamentalmente aquellas asociadas a la inexistencia de mecanismos formales para la evaluación integral del desempeño organizacional. La triangulación metodológica evidenció un modelo de gestión empírico e informal, caracterizado por la ausencia de una planificación estratégica formalmente documentada, un sistema de control interno desarticulado y notables limitaciones en el suministro continuo y oportuno de información gerencial clave.

Esta dinámica operativa genera repercusiones desfavorables en múltiples niveles organizacionales. En primer lugar, la carencia de evaluaciones sistemáticas restringe la detección temprana de ineficiencias operativas, variaciones presupuestarias y desviaciones normativas pasibles de corrección preventiva. En segundo lugar, la inexistencia de un cuadro de indicadores

estandarizado impide la medición objetiva de los objetivos institucionales y dificulta una rendición de cuentas transparente ante los accionistas y los organismos reguladores. En consecuencia, el proceso decisorio adopta un carácter predominantemente reactivo e intuitivo, donde las resoluciones gerenciales responden a urgencias coyunturales en lugar de fundamentarse en proyecciones técnicas, datos históricos consolidados o análisis comparativos de mercado.

Este escenario cobra mayor relevancia frente al marco competitivo del sector pesquero ecuatoriano, el cual enfrenta rigurosas regulaciones sanitarias, ambientales y de trazabilidad impuestas por los mercados internacionales. La carencia de un sistema de gestión estructurado expone a la empresa a riesgos significativos de obsolescencia competitiva, potenciales sanciones normativas y pérdida de posicionamiento comercial en segmentos de alto valor.

No obstante, el diagnóstico también reveló una fortaleza determinante: la predisposición explícita de los mandos directivos y administrativos para adoptar transformaciones en los modelos de gestión. Esta coincidencia entre la necesidad técnica diagnosticada y la voluntad institucional configura un entorno organizacional altamente receptivo, mitigando las barreras de resistencia al cambio y facilitando la asimilación del nuevo esquema de trabajo.

Por consiguiente, el diseño de un modelo de auditoría de gestión adaptado a las condiciones particulares de INEPACA permite solventar las debilidades halladas mediante la institucionalización de exámenes periódicos, la adopción de indicadores de desempeño multidimensionales (eficiencia, eficacia y economía) y la provisión sistemática de información confiable para la toma de decisiones gerenciales. Desde una perspectiva estratégica, la implementación de este modelo no constituye un costo operativo prescindible, sino una inversión orientada a maximizar la eficiencia productiva, mitigar riesgos de control y consolidar la sostenibilidad corporativa en el largo plazo.

3.3. Objetivos

3.3.1. *Objetivo General*

Diseñar un modelo de auditoría de gestión fundamentado en indicadores de eficiencia, eficacia, economía, equidad y ética que fortalezca los procesos de toma de decisiones gerenciales en INEPACA mediante la evaluación sistemática de procesos administrativos, operativos y financieros.

3.3.2. *Objetivos Específicos*

1. Establecer procedimientos metodológicos estandarizados para la ejecución de auditorías de gestión periódicas que permitan evaluar el desempeño organizacional de INEPACA en sus áreas críticas de operación.
2. Definir una matriz integral de indicadores cuantitativos y cualitativos alineados con las cinco dimensiones de desempeño organizacional (eficiencia, eficacia, economía, equidad y ética) adaptados específicamente a las características del sector pesquero.
3. Lograr el desarrollo de instrumentos técnicos de evaluación tales como cuestionarios de control de la auditoría, cédulas de auditoría y papeles de trabajo que permitan la recopilación sistemática de evidencias objetivas durante la auditoría.
4. Generar lineamientos sobre la interpretación de hallazgos de auditoría y su transformación en recomendaciones de acción para la corrección de déficits y la prevención de riesgos.
5. Elaborar mecanismos de seguimiento y monitoreo a la implementación de las recomendaciones de la auditoría de gestión para asegurar el éxito de las mejoras propuestas y la capacidad de medir sus efectos en el desempeño organizacional.

6. Fortalecer las capacidades técnicas del grupo de trabajo de INEPACA mediante la transferencia de conocimientos relativos a conceptos, metodologías e instrumentos de auditoría de gestión que permitan la apropiación institucional del modelo elaborado.

3.4. Descripción de la propuesta

El modelo de auditoría de gestión propuesto se estructura en tres fases secuenciales e interdependientes que abarcan desde el conocimiento preliminar de la organización hasta el seguimiento de la implementación de recomendaciones. Esta configuración metodológica responde a estándares profesionales reconocidos internacionalmente y se adapta específicamente a las características operativas y necesidades identificadas en INEPACA.

3.4.1. Fase I: planificación de la auditoría de gestión

La fase de planificación constituye el cimiento sobre el cual se construye todo el proceso de auditoría. Durante esta etapa se establecen los fundamentos metodológicos, se delimita el alcance de la evaluación y se asignan recursos necesarios para garantizar la efectividad de las fases subsiguientes.

3.4.1.1. Conocimiento Preliminar de la Organización.

El conocimiento profundo de INEPACA representa el punto de partida indispensable para diseñar procedimientos de auditoría pertinentes y enfocados en áreas de mayor riesgo o impacto estratégico. Esta etapa contempla las siguientes actividades específicas:

Revisión de antecedentes institucionales. Se debe analizar la trayectoria histórica de la empresa, evolución de su estructura organizacional, hitos relevantes en su desarrollo comercial y cambios significativos en su modelo de negocios. Esta información contextualiza la situación actual y permite identificar patrones que expliquen fortalezas o debilidades presentes.

Análisis del marco normativo de aplicación. Detectar de forma exhaustiva el conjunto de disposiciones legales, reglamentarias y normas técnicas que regulan la actividad de INEPACA: legislación laboral, tributaria, medioambiental, sanitaria y comercial propia del sector pesquero ecuatoriano. Se evaluará el cumplimiento.

Estudio de la estructura organizacional. Se hará un examen del organigrama vigente, para detectar líneas de autoridad, canales de la comunicación formal, número de escalas y distribución de deberes entre las unidades funcionales. Este análisis revela potenciales problemas de segregación de funciones, duplicidades o vacíos de responsabilidad.

Identificación de procesos críticos. Mediante entrevistas con directivos y jefes departamentales se deben mapear los procesos modulares que agregan valor en la cadena productiva de INEPACA. Esto incluye desde la adquisición de materia prima hasta la distribución de productos terminados, pasando por procesamiento, control de calidad, almacenamiento y comercialización.

Revisión de la planificación estratégica existente. A pesar que el diagnóstico ha puesto de manifiesto la inexistencia de planificación formal, ahora hay que hacer una descripción de cualquier línea estratégica, incluso tácita, con la que guiarse para tomar decisiones en la institución. En caso de total inexistencia, será un hallazgo cuya recomendación habrá de concretar.

Análisis de los sistemas de información. Se examinará la infraestructura tecnológica, los sistemas informáticos que para el registro de operaciones se utilizan, las bases de datos existentes y reportes generados regularmente. Este análisis determina la disponibilidad de información confiable para sustentar hallazgos de auditoría.

Duración estimada: 15 días hábiles.

Productos esperados:

- Memorándum de planificación preliminar
- Mapa de procesos institucionales
- Matriz de normativa aplicable
- Identificación preliminar de áreas de riesgo

3.4.2. Fase II: ejecución de la auditoría de gestión

La fase de ejecución constituye el núcleo operativo del modelo de auditoría propuesto, durante la cual se aplican procedimientos específicos de evaluación, se recopilan evidencias objetivas y se identifican hallazgos significativos que fundamentarán recomendaciones posteriores. Esta etapa requiere un rigor propio de la investigación, un escepticismo aplicado a lo profesional y a la capacidad analítica para poder traducir datos dispersos en información útil para la gerencia.

3.4.2.1. Evaluación del Área de Planificación Estratégica.

Objetivo específico de evaluación: Evaluar la existencia, formalización, comunicación y seguimiento de los objetivos estratégicos institucionales de INEPACA, determinando el grado de alineamiento entre objetivos declarados y recursos destinados a los que les son atribuidos para su cumplimiento respectivo

Procedimientos de auditoría a ejecutar:

Procedimiento 1: Pedir al Gerente General el plan estratégico institucional vigente, misión, visión, valores y objetivos estratégicos que están debidamente documentados.

Alcance: Comprobar la existencia de documentación formal. En caso de existir, analizar su contenido, fecha de elaboración, participantes en su formulación, mecanismos de aprobación y procesos de actualización.

Evidencia esperada: Documento de plan estratégico, actas de sesiones donde se discutió y aprobó, registros de comunicación al personal. En caso de inexistencia, constancia escrita del Gerente General confirmando esta situación.

Criterio de evaluación: ISO 9001:2015 establece que las organizaciones deben determinar factores externos e internos pertinentes, establecer política de calidad y objetivos coherentes con el contexto y dirección estratégica. Mejores prácticas de planificación estratégica recomiendan planes documentados con horizonte de 3 a 5 años, revisión anual y cascada de objetivos a niveles operativos.

Hallazgo potencial: Si se constata ausencia de plan estratégico documentado, constituye deficiencia significativa que limita capacidad de alinear esfuerzos organizacionales, priorizar inversiones y evaluar objetivamente el desempeño institucional.

Procedimiento 2: Aplicar encuesta estructurada a jefes departamentales y personal administrativo consultando sobre su conocimiento de objetivos estratégicos institucionales.

Alcance: Determinar el porcentaje de personal que conoce y comprende los objetivos institucionales. Conocer si existe percepción de alineación entre los objetivos departamentales y la estrategia corporativa.

Evidencia esperada: Cuestionarios cumplimentados, tabulación de respuestas, análisis estadísticos descriptivos de los resultados.

Criterio de evaluación: Las organizaciones con planificación estratégica efectiva suelen alcanzar niveles de conocimiento de objetivos a partir de un 70% como media en mandos medios y superior al 90% en mandos directivos, niveles más bajos de conocimiento hacen pensar en una deficiencia en la comunicación estratégica.

Procedimiento 3: Entrevista al Gerente General indagando sobre el proceso con el cual se determinan los objetivos de la institución, la frecuencia con la que se revisan y los mecanismos de las revisiones del cumplimiento. La entrevista ha de estar estructurada a partir de preguntas abiertas que permitan comprender, no solo la existencia formal de procesos, sino su efectividad práctica. Resultan sugerentes las siguientes preguntas:

¿Cómo determina la dirección general los objetivos prioritarios de INEPACA para cada ejercicio fiscal? ¿Qué metodología se utiliza y quiénes son los que deciden la definición de los objetivos? ¿Con qué frecuencia se evalúa el avance en la consecución de los objetivos y qué acciones se llevan a cabo si se detecta algún tipo de desviación? ¿Cómo se comunican los objetivos de la institución a los diferentes niveles de personal? ¿Cómo se garantiza que los objetivos departamentales contribuyan al logro de los objetivos corporativos?

Procedimiento 4: Revisar actas de reuniones gerenciales del año 2024 identificando frecuencia de discusión sobre temas estratégicos versus asuntos meramente operativos.

Este procedimiento analítico permite distinguir entre organizaciones verdaderamente orientadas estratégicamente de aquellas que operan en modo reactivo ante urgencias cotidianas. Se debe cuantificar:

- Porcentaje de tiempo de reuniones dedicado a temas estratégicos de largo plazo versus problemas operativos inmediatos
- Frecuencia de seguimiento a acuerdos previos relacionados con objetivos estratégicos
- Evidencia de decisiones de inversión fundamentadas en prioridades estratégicas declaradas

Procedimiento 5: Ejecutar análisis comparativo entre objetivos estratégicos declarados (si existen) y presupuestos asignados a diferentes áreas durante 2024.

Este procedimiento analítico sofisticado permite identificar coherencia o disonancia entre discurso estratégico y acciones concretas reflejadas en asignación presupuestaria. La metodología consiste en:

1. Listar objetivos estratégicos declarados ordenados por prioridad
2. Identificar áreas funcionales críticas para alcanzar cada objetivo
3. Analizar montos presupuestados y ejecutados en dichas áreas
4. Identificar incongruencias donde áreas críticas reciben asignaciones marginales

3.4.2.2. *Evaluación del Área de Control Interno*

Objetivo específico de evaluación: Determinar la efectividad del sistema de control interno implementado en INEPACA, identificando fortalezas a preservar, debilidades que requieren corrección urgente y riesgos no adecuadamente mitigados.

La evaluación del control interno en INEPACA se estructurará siguiendo rigurosamente los cinco componentes del marco COSO, aplicando tanto pruebas de diseño (evaluar si los controles están adecuadamente concebidos) como pruebas de operación (verificar si los controles funcionan efectivamente en la práctica).

Componente 1: Ambiente de Control

El ambiente de control constituye el cimiento sobre el cual se construyen todos los demás componentes. Refleja la actitud de la dirección y el personal respecto a la importancia del control y los estándares éticos de conducta.

Procedimientos específicos:

a) Verificar existencia de código de ética o conducta: Solicitar documento formal de código de ética, analizar su contenido verificando que aborde temas como conflictos de interés, aceptación

de regalos, confidencialidad de información, uso de recursos institucionales. Constatar mecanismos de difusión al personal y procedimientos para reportar violaciones.

b) Evaluar la cultura de dirección y estilo de dirección: A partir de la observación de reuniones gerenciales y entrevistas con el personal, verificar si existe una cultura y un estilo de dirección que promueva la rendición de cuentas, el cumplimiento y la transparencia, o bien si priman la informalidad y la tolerancia ante desviaciones. c) Revisar la estructura organizacional: Revisar un organigrama de la organización vigente y verificar si las líneas de autoridad están bien establecidas, si las funciones críticas están debidamente segregadas y si en una sola persona no se concentra un poder decisional excesivo. d) Evaluar políticas de recursos humanos: Verificar si existen políticas que muestren la formalidad del proceso del reclutamiento, la selección de personal por competencias, la inducción de los nuevos trabajadores, la evaluación del desempeño periódica, la capacitación continua y los planes de sucesión para cargos clave. e) Revisar la competencia del personal: Revisar los perfiles de cargo, comparándolos con la formación y la experiencia real del personal que ocupa cada uno de los mismos, y las brechas de competencia que pueden dar lugar a desviaciones en el desempeño de los controles.

Componente 2: Evaluación de Riesgos

Este componente evalúa la capacidad institucional para identificar, analizar y responder apropiadamente a riesgos que amenacen el logro de objetivos organizacionales.

Procedimientos específicos:

a) Revisar la existencia de una matriz de riesgos institucional: Solicitar un documento en el que se identifiquen sistemática las amenazas internas y externas que enfrenta INEPACA. Analizar si incluye la probabilidad de ocurrencia, el impacto potencial, los controles existentes y la estrategia de respuesta para cada uno de los riesgos.

b) Evaluar el proceso de identificación de riesgos: Entrevistar a los responsables de la metodología utilizada para identificar riesgos. Verificar si intervienen mandos operativos, además de directivos. Verificar la periodicidad de la actualización de la matriz.

c) Analizar la idoneidad de los controles mitigantes: Para los riesgos altos que se hayan identificado comprobar si existen controles elaborados y diseñados con esa finalidad. Verificar si son proporcionales a la magnitud del riesgo.

d) Verificar existencia de planes de contingencia: Solicitar planes de continuidad del negocio para eventos como fallas de equipos críticos, cortes prolongados de energía eléctrica, interrupción de suministro de materia prima, pérdida de cliente principal. Verificar si han sido probados mediante simulacros.

3.4.3. Fase III: comunicación de resultados y seguimiento

La fase de comunicación de resultados representa el momento culminante de la auditoría de gestión, donde el esfuerzo investigativo desarrollado durante meses se cristaliza en recomendaciones accionables que orientarán mejoras concretas en INEPACA. Esta fase requiere no solo estricto rigor técnico en la elaboración del informe, sino también habilidades comunicativas idóneas para la correcta y persuasiva exposición de los hallazgos a unas audiencias de diferentes niveles calificativos técnicos.

3.4.3.1. Estructura del Informe de Auditoría de Gestión.

El informe de auditoría es el documento tangible que recoge todo el proceso llevado a cabo y la información necesaria para determinar las conclusiones obtenidas. Su estructura debe favorecer una rápida y eficaz obtención de los aspectos más relevantes, sin comprometer en cualquier caso el rigor técnico de la justificación de los hallazgos.

Componentes del informe:

1. Carta de presentación: Documento breve (máximo 2 páginas) dirigido al Gerente General resumiendo propósito de la auditoría, alcance temporal y funcional, principales hallazgos en términos generales, opinión global sobre sistema de gestión evaluado. Esta carta ejecutiva permite a directivos obtener visión panorámica sin necesidad de leer informe completo inmediatamente.

2. Resumen ejecutivo: Síntesis de 3-5 páginas destacando hallazgos más significativos, calificación de riesgo asignada, impacto potencial sobre objetivos organizacionales, recomendaciones prioritarias. Dicho informe debe redactarse en un lenguaje accesible, evitando caer en un tecnicismo excesivo y utilizando gráficos en el caso de que puedan ser necesarios para facilitar la comprensión.

3. La información inicial. Antecedentes que llevan a la auditoría, objetivos específicos que persigue la auditoría, aspectos del tiempo y funcionalidad sobre los que se efectúa la auditoría, criterios de evaluación aplicados, metodología utilizada para la evaluación incluyendo técnicas de muestreo cuando sea necesario, limitaciones representativas que determinan conclusiones.

4. Resultados de la evaluación por áreas. Para cada área evaluada y de manera estructurada, se presentan los hallazgos que se exponen conforme al formato siguiente: condición (situación observada), criterio (normativa o estándar contra el que se contrasta), causa (razón que produce la deficiencia), efecto (consecuencias actuales o potenciales), evidencia (documentación, testimonios, cálculos que avalan el hallazgo), recomendación (acción correctiva o preventiva propuesta), comentario del auditado (respuestas o aclaraciones del responsable del área).

5. Resumen de las matrices de los indicadores evaluados. Presentar los indicadores mediante tablas de los indicadores de eficiencia, eficacia, economía, equidad y ética calculados,

con la fórmula aplicada, el valor observado, el valor esperado o benchmark, la brecha determinada, la interpretación del resultado.

6. Las conclusiones generales. Es una síntesis integradora de patrones de conducta, identificando patrones transversales que afectan varias áreas, fortalezas a incrementar, debilidades estructurales que deben ser atendidas, riesgos significativos no adecuadamente gestionados.

7. Plan de acción propuesto. Conjunto de una matriz que puede compendiar todas las recomendaciones emitidas, estableciendo prioridades de acuerdo con las categorías críticas (urgente, importante, deseable), asignando responsables para su implementación, plazos razonables para cada recomendación y delimitando indicadores de verificación.

8. Anexos. Se adjuntarán los papeles de trabajo seleccionados que apoyen los principales hallazgos, cuestionarios aplicados, listas de personas entrevistadas, documentos relevantes revisados, cálculos detallados de cada uno de los indicadores.

3.4.3.2. *Presentación de Resultados a la Gerencia.*

La comunicación oral de resultados complementa el informe escrito, permitiendo diálogo constructivo entre auditores y auditados, aclaración de dudas, negociación de recomendaciones factibles y generación de compromiso institucional con mejoras propuestas.

Preparación de la presentación:

El auditor líder debe preparar presentación ejecutiva de máximo 45 minutos destinada al Gerente General y directivos clave de INEPACA. La presentación se organizará privilegiando el impacto visual, tanto mediante gráficos como mediante tablas comparadas, como mediante infografía que condense la información más elaborada.

Estructura de presentación: inicio para situar el objetivo y el alcance de la auditoría (5'), exposiciones de los hallazgos principales ordenadas por orden de importancia decreciente (25'),

presentación de las recomendaciones organizadas por orden de importancia decreciente, estimación de los recursos que se precisan y de los beneficios esperados (10'), finalización abriendo un espacio para preguntas y comentarios (5').

Aspectos críticos durante la presentación:

Mantener tono profesional pero no confrontacional, enfatizando que propósito de auditoría es mejorar, no sancionar. Presentar hallazgos respaldados en evidencias objetivas, evitando juicios subjetivos o personalizados. Reconocer explícitamente fortalezas identificadas antes de abordar debilidades. Formular recomendaciones de manera constructiva, sugiriendo alternativas cuando proceda. Demostrar apertura ante comentarios razonables que maten hallazgos.

3.4.3.3. *Seguimiento de Implementación de Recomendaciones.*

El valor de una auditoría de gestión se materializa solamente cuando las recomendaciones emitidas se traducen en acciones concretas que mejoran el desempeño organizacional. Por tanto, el seguimiento sistemático de la implementación constituye componente indispensable del modelo propuesto.

Mecanismos de seguimiento propuestos:

1. Matriz de seguimiento: elabore una matriz en la que aparezcan todas las recomendaciones emitidas, el área responsable de la aplicación de la recomendación, el plazo establecido, estado de avance (no iniciada, en proceso, aplicada), evidencias del grado de aplicación de la recomendación, observaciones. Esta matriz deberá actualizarse trimestralmente.

2. Reuniones de seguimiento periódicas: establecer reuniones trimestrales entre el auditor líder y responsables de las áreas revisando la marcha de la aplicación de las recomendaciones, obstáculos que aparecen y que dificultan la aplicación, plazos que deben ser revisados en caso

de que haya justificación razonable, hitos conseguidos, reconducir positivamente adecuando la retórica para celebrar hitos.

3. Reportes de seguimiento hacia la Gerencia General: elaborar reportes cumpliendo con la periodicidad trimestral, de forma sintética, siendo el destinatario del reporte el Gerente General, el porcentaje de recomendaciones aplicadas, las recomendaciones críticas que faltan por aplicar, las advertencias sobre aspectos que no se han cumplido sobre los plazos establecidos.

4. Comprobación de la efectividad de las recomendaciones: pasados seis meses desde la aplicación concreta de las recomendaciones fundamentales y esta verificación tiene que hacerse mediante el recalcu de los indicadores que se habían evaluado en un primer momento, con el fin de ver si las mejoras que se esperaban se han aplicado efectivamente. Cuando mejoras no sean evidentes, investigar causas: implementación superficial, recomendación inadecuada, factores externos adversos.

Duración estimada Fase III (Comunicación y seguimiento inicial): 30 días hábiles aproximadamente para elaboración y presentación de informe. Seguimiento posterior es continuo durante 12 meses subsiguientes.

3.5. Instrumentos técnicos propuestos

Como parte integral del modelo de auditoría de gestión, se proporciona un conjunto de instrumentos técnicos estandarizados que facilitarán la recopilación sistemática de evidencias, documentación de hallazgos y seguimiento de recomendaciones. Estos instrumentos han sido diseñados específicamente considerando las características operativas de INEPACA y pueden adaptarse según necesidades específicas que emerjan durante la ejecución.

3.5.1. Cuestionario de Control Interno - Modelo COSO

Este cuestionario permite evaluar sistemáticamente los cinco componentes del control interno en cada área funcional de INEPACA. Se estructura mediante preguntas cerradas que admiten respuestas afirmativas, negativas o parciales, facilitando calificación objetiva del nivel de confianza.

Tabla 22

Cuestionario COSO

COMPONENTE	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	SÍ NO PARCIAL
Ambiente de Control	¿Existe código de ética formalmente documentado y difundido al personal?	
	¿Las funciones y responsabilidades están claramente definidas por escrito para cada cargo?	
Evaluación de Riesgos	¿Existe matriz de riesgos institucional actualizada?	
	¿Se revisa y actualiza periódicamente la identificación de riesgos?	
Actividades de Control	¿Las compras superiores a USD 1,000 requieren autorización del Gerente General?	
<i>Nota.</i> Realizado por la Autora		

3.6. Matriz de Indicadores de Gestión propuestos

Como parte fundamental del modelo de auditoría propuesto, se presenta una matriz integral de indicadores que permitirá evaluar el desempeño de INEPACA en las cinco dimensiones organizacionales. Estos indicadores han sido diseñados considerando las características del sector pesquero y las particularidades identificadas durante el diagnóstico.

Tabla 23

Matriz IGP

DIMENSIÓN	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA
EFICIENCIA	Rendimiento de materia prima	$\frac{\text{Producto terminado}}{\text{Materia prima utilizada}} \times 100$	Mensual
	Utilización de capacidad instalada	$\frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad máxima}} \times 100$	Mensual
	Productividad laboral	$\frac{\text{Producción total}}{\text{Número de trabajadores}}$	Mensual
EFICACIA	Cumplimiento de metas de producción	$\frac{\text{Producción real}}{\text{Producción programada}} \times 100$	Mensual
	Cumplimiento de metas de ventas	$\frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{Ventas programadas}} \times 100$	Mensual
ECONOMÍA	Costo unitario de producción	$\frac{\text{Costos totales de producción}}{\text{Unidades producidas}}$	Mensual
	Variación presupuestaria	$\frac{[(\text{Gasto real} - \text{Gasto presupuestado}) / \text{Gasto presupuestado}] \times 100}{}$	Mensual

Nota. Realizado por la Autora

3.7. Cronograma de Implementación

La implementación del modelo de auditoría de gestión propuesto seguirá el siguiente cronograma estructurado en tres fases principales que abarcan un período total de doce meses. Este cronograma contempla tiempos razonables para la ejecución de cada actividad, considerando que el personal de INEP.ACA deberá combinar estas tareas con sus responsabilidades operativas regulares.

Tabla 24

Cronograma

FASE	ACTIVIDAD	DURACIÓN	RESPONSABLE
FASE I	Conocimiento preliminar	15 días	Auditor líder
	Evaluación de control interno	20 días	Equipo auditor
	Elaboración de programa de auditoría	10 días	Auditor líder
FASE II	Ejecución de procedimientos de auditoría	60 días	Equipo auditor
	Documentación de hallazgos	20 días	Auditor líder
FASE III	Elaboración de informe final	15 días	Auditor líder
	Presentación de resultados	5 días	Gerencia General
	Seguimiento de recomendaciones	Continuo	Áreas responsables

Nota. Realizado por la Autora

3.8. Presupuesto Estimado

La implementación del modelo de auditoría de gestión propuesto requiere una inversión que debe considerarse como estratégica para el fortalecimiento institucional de INEPACA. El presupuesto estimado contempla los siguientes rubros:

Tabla 25
Presupuesto

RUBRO	DETALLE	COSTO (USD)
Honorarios profesionales	Auditor líder (4 meses)	\$5,000.00
Capacitación	Taller para personal interno	\$1,500.00
Materiales y suministros	Papelería, impresiones	\$800.00
Software especializado	Licencias temporales	\$700.00
Gastos administrativos	Varios	\$500.00
TOTAL		\$8,500.00

Nota. Realizado por la Autora

3.9. Impacto esperado

La implementación del modelo de auditoría de gestión propuesto generará impactos significativos en múltiples dimensiones del desempeño organizacional de INEPACA. Estos impactos pueden categorizarse en efectos de corto, mediano y largo plazo.

Impactos de corto plazo (primeros 6 meses):

- Identificación clara y documentada de deficiencias operativas, administrativas y financieras que actualmente limitan el desempeño institucional.

- Generación de conciencia organizacional sobre la importancia de la evaluación sistemática y la mejora continua.
- Fortalecimiento de capacidades técnicas del personal administrativo mediante proceso de capacitación y transferencia de conocimientos.

Impactos de mediano plazo (6 a 18 meses):

- Implementación de recomendaciones correctivas que optimicen procesos críticos, reduciendo tiempos de ciclo, costos operativos y niveles de desperdicio.
- Mejora en la calidad de información gerencial disponible para la toma de decisiones, incrementando la objetividad y reduciendo el riesgo de errores estratégicos.
- Fortalecimiento del sistema de control interno, disminuyendo vulnerabilidades que exponen a la empresa a pérdidas financieras o sanciones regulatorias.

Impactos de largo plazo (más de 18 meses):

- Consolidación de cultura organizacional orientada a la mejora continua, donde la evaluación periódica se convierte en práctica institucionalizada.
- Aumento de la competitividad de INEPACA en el ámbito pesquero a partir de la diferenciación en clave de eficiencia operativa y efectividad de sus sistemas de gestión.
- Agilización de los procesos de certificación bajo normas internacionales de calidad, sostenibilidad y/o responsabilidad social y incremento de oportunidades de acceso a mercados exigentes.

Estos impactos generarán, sin duda, beneficios tangibles e intangibles que justifican sobradamente la inversión solicitada. Entre los beneficios cuantificables se destacan: reducción entre un 8% y un 12% de los costos operativos a través de la eliminación de ineficiencias, disminución de las pérdidas producidas por mermas y desperdicios en al menos un 15%, mejora

en los tiempos de entrega a los clientes mediante la disminución de los incumplimientos contractuales, y optimización del capital de trabajo mediante una mejor gestión de los inventarios y de las cuentas a cobrar.

Entre los beneficios intangibles se encuentran: refuerzo de la reputación corporativa ante clientes, proveedores u organismos reguladores; incremento en la motivación y en el compromiso del personal al percibir que trabajan en una organización gestionada profesionalmente; disminución de los riesgos legales, tributarios y medioambientales mediante un mejor cumplimiento normativo.

3.10. Determinación de limitaciones

Se debe documentar cualquier restricción que pueda afectar el alcance de la auditoría. La identificación temprana de limitaciones permite gestionar expectativas de los usuarios del informe de auditoría y evita malas interpretaciones sobre el alcance de conclusiones alcanzadas.

Limitaciones potenciales identificadas para la auditoría de INEPACA:

- Inexistencia de documentación histórica completa sobre ejercicios anteriores a 2022, lo cual podría dificultar análisis de tendencias de largo plazo.
- Falta de auditorías de gestión previas que sirvan como línea base para la evaluación de mejoras conseguidas.
- Posibles restricciones en el acceso a información comercial sensible (contratos con clientes clave, política de precios) debido a motivos de confidencialidad.
- Limitaciones de tiempo que pueden no permitir la evaluación exhaustiva de todas las transacciones, lo que puede implicar la aplicación de técnicas de muestreo estadístico.

- Falta de especialistas técnicos internos en INEPACA que puedan abordar problemáticas medioambientales o sanitarias altamente especializadas, lo que puede requerir el uso de consultores externos.

Estas limitaciones no invalidan la utilidad de la auditoría, más circunscriben el alcance de conclusiones que razonablemente pueden formularse. El informe final deberá explicitar estas restricciones para que los usuarios interpreten adecuadamente los hallazgos presentados.

Duración estimada: 5 días hábiles.

Productos esperados:

- Memorándum de planificación definitivo conteniendo alcance, objetivos, criterios y limitaciones (Ver anexo F).
- Matriz de objetivos específicos vinculados con áreas funcionales y dimensiones de evaluación (Ver anexo G).
- Documento formal de delimitación del alcance de auditoría (Ver anexo H).

3.11. Elaboración del Programa de Auditoría

El programa de auditoría constituye la hoja de ruta detallada que especifica procedimientos concretos a ejecutar durante la fase de trabajo de campo. Este documento garantiza sistematicidad en la recolección de evidencias, facilita la supervisión del avance y permite distribuir eficientemente tareas entre miembros del equipo auditor.

Diseño de procedimientos por área. Para cada proceso o área incluida en el alcance se consideran procedimientos de auditoría específicos que permiten generar evidencia suficiente y competente que sustente los hallazgos y conclusiones. Los procedimientos se encuentran clasificados según su naturaleza en seis categorías básicas.

- *Procedimientos de inspección:* Consisten en la verificación física de activos tangibles, instalaciones, documentos originales o registros para verificar su existencia, autenticidad, completitud y situación. Ejemplos aplicables a INEPACA: verificación física de inventarios de producto terminado en cámaras de refrigeración, verificación de contratos originales con proveedores de materia prima, revisión de facturas de compra y venta, verificación de condiciones de infraestructura productiva.
- *Procedimientos de observación:* Se basan en ser testigos de la ejecución de una serie de procesos o de actividades sin interrumpir su curso, registrando lo observado de manera objetiva. Esta técnica resulta particularmente apropiada para evaluar el grado de cumplimiento de los procedimientos operativos estandarizados. Ejemplos: observación del proceso de recepción de materia prima verificando cumplimiento de controles de calidad, observación del proceso de empaque constatando aplicación de buenas prácticas de manufactura, presenciar reuniones gerenciales para entender dinámicas de toma de decisiones.
- *Procedimientos de indagación:* Consisten en obtener información mediante entrevistas formales o informales con personal de diferentes niveles jerárquicos. Las respuestas obtenidas deben corroborarse mediante otros procedimientos dado que constituyen evidencia testimonial menos confiable que la documental. Ejemplos: entrevista con gerente general sobre proceso de formulación de estrategias, indagación con jefes de producción sobre causas de incumplimiento de metas, consultas con personal operativo sobre claridad de instrucciones recibidas.

3.12. Validación de la propuesta

La validación de la propuesta resulta fundamental para garantizar su factibilidad, pertinencia y potencial efectividad antes de su implementación masiva. Se propone ejecutar

validación mediante dos estrategias complementarias: criterio de expertos y aplicación piloto limitada.

3.13. Validación por Criterio de Expertos

Se someterá la propuesta a evaluación por panel de cinco expertos en auditoría de gestión, provenientes de ámbitos académicos, profesionales y regulatorios. Los expertos deberán poseer: título de cuarto nivel en áreas afines (auditoría, contabilidad, administración), experiencia mínima de 10 años ejecutando auditorías de gestión, publicaciones o participación en eventos académicos sobre la temática.

La propuesta será sometida a evaluación por parte de los expertos por medio de un instrumento estructurado, utilizando criterios tales como: la pertinencia, que se refiere a la adecuación de los contenidos a los contextos de las empresas del sector pesquero ecuatoriano, la viabilidad, que se refiere a la factibilidad de implementación de la propuesta, teniendo en cuenta los recursos que están disponible típicamente, la completitud, que se refiere a la cobertura de todos los aspectos relevantes sin omitir ninguno de los más críticos, la claridad, que se refiere a la comprensibilidad de la descripción de los procedimientos que se describen en la propuesta y la innovación, que hace referencia a las contribuciones que la propuesta puede suponer frente a las metodologías tradicionales.

3.14. Aplicación Piloto

Se recomienda ejecutar aplicación piloto del modelo en una o dos áreas específicas de INEPACA antes de implementarlo integralmente. Las áreas sugeridas para pilotaje son gestión de inventarios y cumplimiento tributario, por representar procesos acotados, documentados y de alto impacto.

Durante el piloto se evaluará: tiempo efectivo requerido versus estimaciones del modelo, pertinencia de procedimientos propuestos, utilidad de instrumentos diseñados, claridad de instructivos, dificultades encontradas durante ejecución, ajustes necesarios identificados.

3.15. Conclusiones del capítulo

El modelo de auditoría de gestión propuesto constituye respuesta técnicamente fundamentada a las deficiencias identificadas en el diagnóstico de INEPACA. Su diseño contempla tres fases secuenciales (planificación, ejecución, comunicación) que garantizan sistematicidad metodológica desde el conocimiento preliminar hasta el seguimiento de recomendaciones implementadas.

La propuesta se distingue por: adaptación específica al sector pesquero ecuatoriano incorporando criterios técnicos sectoriales, evaluación integral de las cinco dimensiones de desempeño organizacional trascendiendo enfoques exclusivamente financieros, provisión de instrumentos técnicos estandarizados que facilitan implementación por personal no necesariamente especializado en auditoría, énfasis en seguimiento sistemático de recomendaciones garantizando que hallazgos se traduzcan en mejoras verificables.

La implementación del modelo exige una inversión aproximada de 8,500 USD distribuidos entre honorarios profesionales, formación y materiales. Debe ser entendida como una inversión estratégica considerando los beneficios cuantificables esperados: reducción de costos operativos entre un 8 y un 12% mediante la eliminación de los flagelos de las ineficiencias; eliminación de las pérdidas por desperdicios en un 15%; mejora en la tasa de cumplimiento sobre las entregas por la reducción de las penalidades contractuales; mejora del capital de trabajo mediante la mejora de la gestión de los inventarios.

Además, hay que tener en cuenta que se anticipan otros beneficios importantes intangibles: mejora de la reputación corporativa ante los stakeholders; incremento de la motivación del personal al ver profesionalizada la gestión; disminución del riesgo legal y regulatorio mediante una mejora del cumplimiento normativo; y por último, facilitará futuros procesos de certificación frente a normas internacionales. La viabilidad de la implementación se apoya en: la explícita voluntad de la dirección de INEPACA para llevar a cabo mejoras en la misma línea que la evidenciada durante el diagnóstico, la existencia de una infraestructura tecnológica básica que permite la recolección de evidencias para la detección de los problemas de aplicación del mismo; la existencia de información histórica suficiente que permite establecer comparaciones efectivas; la posibilidad de la capacitación del personal interno, reduciendo así a mediano plazo la dependencia de consultores externos.

Entre los principales retos que se observan se encuentran: una posible resistencia cultural frente a los cambios que supondrían la modificación de prácticas ya consolidadas, la necesidad de requerir más tiempo del personal para dedicar a la participación activa del mismo durante la ejecución del proceso, la necesidad de mantener el compromiso de las direcciones durante un promercado periodo de tiempo hasta que se vean resultados evidentes, la inclinación a abandonar la iniciativa, ante la presión operativa que a veces resulta ineludible.

Para hacer frente a los riesgos que se han visto, se recomienda: una comunicación abierta en cuanto a los propósitos y beneficios correspondientes desde el inicio del proceso, la celebración de los diferentes hitos alcanzados (fortaleciendo así las actuaciones deseadas), la asignación de recursos atípicos que no puedan ser provocados por la acción de la operativa diaria, vincular las evaluaciones del desempeño gerencial a los avances alcanzados con la implementación de las recomendaciones que se han formulado en la investigación y el diagnóstico.

La sostenibilidad de las mejoras conseguidas exigirá la institucionalización de la función de auditoría interna de gestión, y deja de lado las intervenciones puntuales, esporádicas y no sistemáticas. Se recomienda que INEPACA contemple en su planificación a medio plazo el establecer una unidad formal de auditoría interna o bien un servicio de auditoría externa de manera periódica que garantice de este modo evaluaciones sistemáticas y anuales.

Finalmente, debe considerarse que el modelo propuesto no constituye una solución definitiva e inalterable, sino un marco metodológico flexible que puede verse alterado en función de las experiencias acumuladas durante su aplicación. Se recomienda que tras cada ciclo de auditoría se ejecute revisión crítica del modelo, incorporando lecciones aprendidas y adaptándolo a cambios en el contexto regulatorio o competitivo del sector pesquero ecuatoriano.

CONCLUSIONES

La fundamentación teórica evidenció que la auditoría de gestión trasciende la verificación contable tradicional al constituirse en una herramienta estratégica multidimensional orientada a evaluar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos. Este examen sistemático provee evidencia objetiva, relevante y oportuna, reduciendo la incertidumbre y sustentando la toma de decisiones gerenciales en criterios técnicos y verificables.

El diagnóstico situacional demostró que la gestión empresarial de INEPACA opera bajo un esquema empírico e informal, caracterizado por la falta de difusión de los objetivos estratégicos, una pronunciada centralización del proceso decisorio y un sistema de control interno fragmentado. Asimismo, la evaluación de indicadores evidenció brechas operativas significativas, destacando una utilización de la capacidad instalada del 68%, un rendimiento de materia prima del 62% y demoras en la generación de reportes gerenciales que condicionan la oportunidad de las decisiones directivas.

Se diseñó un modelo de auditoría de gestión adaptado a las particularidades operativas del sector pesquero, estructurado en tres fases secuenciales: planificación, ejecución y comunicación de resultados con seguimiento. Esta propuesta técnica integra cuestionarios basados en el modelo COSO, matrices de riesgo y un cuadro de indicadores de desempeño, garantizando un mecanismo metodológico formal para orientar acciones correctivas y de mejora continua en la organización.

Se confirmó la viabilidad técnica, operativa y financiera de la propuesta, respaldada por un presupuesto estimado de USD 8.500 y un alto grado de receptividad organizacional hacia el cambio. La implementación del modelo permitirá a la alta dirección de INEPACA transitar de un esquema decisorio reactivo hacia una gestión fundamentada en evidencia empírica, optimizando

los procesos productivos, mitigando riesgos operativos y consolidando su sostenibilidad y competitividad institucional.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia General de INEPACA, se recomienda formalizar la aprobación y ejecución del modelo de auditoría de gestión durante el primer trimestre del período fiscal, garantizando la asignación presupuestaria requerida de USD 8.500 y la designación del equipo responsable. Asimismo, resulta imperativo desplegar una estrategia de comunicación interna orientada a socializar los objetivos constructivos del examen, mitigando posibles resistencias al cambio y fomentando una cultura de compromiso organizacional hacia la mejora continua.

A la alta dirección, se sugiere priorizar la evaluación del área de planificación estratégica como punto de partida del ciclo de auditoría, con el propósito de subsanar las debilidades estructurales detectadas. A partir de este diagnóstico, se debe formular y difundir el Plan Estratégico Institucional 2025-2028, definiendo con claridad la misión, visión, objetivos cuantificables y mecanismos de seguimiento que orienten de manera coherente las posteriores evaluaciones operativas.

Al equipo auditor designado, se recomienda apegarse rigurosamente a la metodología estructurada en la propuesta, ejecutando prioritariamente los cuestionarios de control interno bajo el marco COSO durante la fase de planificación. Estos resultados determinarán el alcance y la profundidad de los procedimientos sustantivos en la fase de ejecución, requiriéndose además una documentación exhaustiva de los papeles de trabajo para sustentar técnicamente los hallazgos e informes emitidos.

A los directivos y jefes departamentales, se les exhorta a colaborar activamente en el suministro oportuno y fidedigno de información y registros durante el desarrollo de la auditoría.

Asimismo, se recomienda aprovechar la interacción con el equipo auditor como una instancia formativa en técnicas de control, orientada a fortalecer las capacidades analíticas del personal y consolidar prácticas de autocontrol en cada unidad operativa.

A la administración de la empresa, se recomienda implementar un sistema permanente de indicadores de gestión fundamentado en las dimensiones de eficiencia, eficacia y economía. Este cuadro de mando debe evaluar mensualmente variables críticas como el rendimiento de materia prima, la capacidad instalada utilizada, la productividad laboral, la rotación de inventarios y el cumplimiento de metas, sirviendo como insumo objetivo en las sesiones de toma de decisiones directivas.

A la Gerencia General, se sugiere instituir un mecanismo de monitoreo trimestral para evaluar el grado de avance e implementación de las recomendaciones derivadas de la auditoría. Este proceso debe gestionarse mediante una matriz formal de seguimiento que especifique áreas responsables, plazos comprometidos, estados de cumplimiento y evidencias documentales, vinculando dichos resultados a los esquemas de evaluación de desempeño de los mandos medios.

A la administración institucional, se recomienda estructurar un plan de capacitación continua para el personal en materias de control interno, administración de riesgos y gestión por indicadores, contemplando un mínimo de 40 horas anuales bajo modalidades presenciales y virtuales. Dicha formación debe priorizar el fortalecimiento de competencias técnicas en los procesos críticos de la cadena de valor, reduciendo progresivamente la dependencia de asesorías externas.

A la Gerencia General, se recomienda evaluar la creación formal de una Unidad de Auditoría Interna con dependencia jerárquica y reporte directo a la máxima autoridad ejecutiva, o en su defecto, formalizar la contratación periódica de servicios de auditoría externa especializada

en el sector pesquero. Esta medida garantizará la supervisión técnica permanente y la detección oportuna de desviaciones en los procesos sustantivos de la organización.

A la dirección de INEPACA, se sugiere avanzar hacia la integración de sus plataformas informáticas mediante la adopción gradual de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP). La unificación de los módulos de producción, inventarios, ventas y finanzas permitirá automatizar la generación de reportes y eliminar la dispersión de datos, optimizando los tiempos de respuesta para la toma de decisiones gerenciales.

A las autoridades de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y a los directivos de INEPACA, se les recomienda fortalecer los vínculos de cooperación interinstitucional a través de proyectos de investigación aplicada y vinculación comunitaria. Esta sinergia facilitará el desarrollo de estudios complementarios sobre manufactura esbelta, costeo basado en actividades (ABC) y estrategias comerciales, generando beneficios mutuos en la transferencia de conocimiento especializado y la formación profesional.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, D. E., Araque, E. A., & Jiménez, K. A. (2022). Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, MYPYMES de Sincelejo, Colombia. *Tendencias*, 23(2), 178–201.
<https://doi.org/10.22267/RTEND.222302.206>
- ARCSA. (2023). *Normativa Sanitaria para Productos Pesqueros*.
https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/07/RESOLUCION-ARCSA-DE-2022-016-AKRG_NORMATIVA-TECNICA-SANITARIA-SUSTITUTIVA-ALIMENTOS-PROCESADOS.pdf
- Argüelles, V., Hernández, A. A., & Palacios, R. (2021). Métodos empíricos de la investigación. *Ciencia Huasteca Boletín Científico de La Escuela Superior de Huejutla*, 9(17), 33–34.
<https://doi.org/10.29057/ESH.V9I17.6701>
- Asamblea Nacional. (2024). *Acuerdo Ministerial 196*. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/10/ACUERDO-MINISTERIAL-NRO.-MDT-2024-196-signed.pdf>
- Avila, F., & Zambrano, E. J. (2022). Las auditorías de gestión en las empresas públicas del Ecuador. *RECUS: Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, ISSN-e 2528-8075, Vol. 7, N°. 3, 2022 (Ejemplar Dedicado a: Septiembre-Diciembre), Págs. 64-70, 7(3), 64–70.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8766905&info=resumen&idioma=ENG>
- Caiza, E. (2022). *La auditoría de gestión en las empresas mipymes del cantón Ambato*.
<https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/15039>

- Caval, P. D. (2024). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada.//The Balanced Scorecard Applied to the Strategic Planning of Private Banking. *CIENCIA UNEMI*, 16(29), 20–35. <https://doi.org/10.29076/ISSN.2528-7737>
- Chiavenato, I. (2025). *Introducción a la teoría general de la administración* (Décima Primera, Vol. 2). McGraw-Hill. https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Ida%20Iveto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa.pdf
- Código Orgánico del Ambiente. (2020). *Registro Oficial Suplemento* 983. <https://site.inpc.gob.ec/pdfs/lotaip2020/REGLAMENTO%20AL%20CODIGO%20ORGANICO%20DEL%20AMBIENTE.pdf>
- Comisión de Legislación y Codificación. (2023). *Código del Trabajo-Registro Oficial Suplemento* 167. <https://bde.fin.ec/wp-content/uploads/2023/06/CT-ULTMOD-12MAY2023.pdf>
- Conejero, A., & García, M. (2023). Estudios observacionales analíticos. *Angiología*, 75(6), 385–390. <https://doi.org/10.20960/ANGIOLOGIA.00544>
- Contraloría General del Estado del Ecuador. (2023). *Manual de Auditoría de Gestión*. <https://www.contraloria.gob.ec/informativo/nuestrosservicios/auditoriagubernamental>
- Coulter, M., & Robbins, S. (2021). *Administración*. Pearson Educación. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-Robbins.pdf>
- Daft, R. (2023). *Teoría y diseño organizacional* (Décima Tercera). Cengage Learning. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23309w/Teoria_Disenio_Organizacional.pdf
- Estupiñán, R. (2021). *Control interno y fraudes: Análisis de informe COSO I, II y III* (Cuarta). Ecoe Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp->

content/uploads/2021/11/9789585031968.pdf?srsId=AfmBOorPUnI0Cd2yF2cIeI1pPm7B
APzoaMZUrO8sm2Q4rGJHfhEKI5bjH

Federación Nacional de Contadores del Ecuador. (2021). *Código de Ética Profesional del Contador*. https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_blv_codigo2.pdf

Herrera, M. (2024). Transformación digital en la auditoría interna y su efecto en la eficiencia operativa. *Revista Científica Ciencia y Método*, 2(3), 13–25. <https://doi.org/10.55813/GAEA/RCYM/V2/N3/45>

Hidalgo, A. A., Zambrano, M. J., & Pinargote, N. F. (2022). Validación de las dimensiones para auditorías de gestión de la calidad en empresas pesqueras mantenses. *ECA Sinergia*, 13(2), 53–70. https://doi.org/10.33936/ECA_SINERGIA.V13I2.4352

International Federation of Accountants - IFAC. (2023). *International Auditing and Assurance Standards Board® Handbook of International Quality Management, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements 2022 Edition Volume I International Auditing and Assurance Standards Board® IAPN™ I.... IAASB*. <https://ifacweb.blob.core.windows.net/publicfiles/2023-10/IAASB-2022-Handbook-Volume-1.pdf>

INTOSAI. (2022). *Fundamental Principles of Performance Auditing*. International Organization of Supreme Audit Institutions. <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2022/08/ISSAI-300-Principios-de-la-Auditoria-de-Desempeno.pdf>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2021). Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación . In *McGraw-Hill* (Décima Sexta). McGraw-Hill. <http://www.mhhe.com/uni/koontzapge14e>

- Llumiguano, M. E., Gavilánez, C. V., & Chávez, G. W. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(SPE3). <https://doi.org/10.46377/DILEMAS.V8I.2723>
- Lloor, G., Indacochea, A., Lloor, J., Zambrano, M., & Veloz, F. (2023). Gestión de calidad como mejora continua en las empresas pesqueras de la ciudad de Manta, Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 631–650. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V7I4.6899
- Lugo, L., Urías, M., Carlos, J., Félix, J., Rivera, M., & Serrano, R. (2024). Auditoría de gestión como herramientas de mejora continua en Ned Raber Ingeniería, Arquitectura y Construcción: Management auditing as a tool for continuous improvement at Ned Raber Engineering, Architecture and Construction. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 2589–2608–2608. <https://doi.org/10.56712/LATAM.V5I5.2800>
- Maldonado, M. (2021). *Auditoría de Gestión* (Quinta). Abya Yala. <https://es.slideshare.net/slideshow/auditora-de-gestin-milton-maldonado/54453659>
- Ministerio de Producción, C. E. (2023). *Normativa del Sector Pesquero*. <https://faolex.fao.org/docs/pdf/ecu220239.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (2021). *Acuerdo Ministerial 061*. <https://faolex.fao.org/docs/pdf/ecu155124.pdf>
- Monrroy, J., Celis, J., Rueda, J., Cruz, W., Hernández, D., & Perea, P. (2025). Evaluación del impacto de la auditoría financiera en la gestión económica, patrimonial y financiera empresarial. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 29(128), 62–72. <https://doi.org/10.47460/UCT.V29I128.987>

- Montoya, M. (2022, November 3). *Método histórico: características, pasos y ejemplos*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/metodo-historico/>
- Morocho, J. C. C., Álvarez, J. C. E., Zurita, C. I. N., & Palacios, M. M. T. (2023). Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial. *Visionario Digital*, 3(2.1.), 159–188. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.1..551>
- Narváez, G. O., Calle, C. I., & Erazo, J. C. (2022). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dominio de Las Ciencias*, 6(1), 429–465. <https://doi.org/10.23857/dc.v6i1.1155>
- Narvaez, M. (2023). *Técnicas de recolección de datos: Qué son y cuáles existen*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/tecnicas-de-recoleccion-de-datos/>
- Ortega, C. (2025). *¿Qué es la investigación documental?* QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-documental/>
- Panchi, M. (2021). La auditoría interna como herramienta de control y seguimiento de la gestión en las universidades. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 333–341. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000300333
- Perea, M., Cerón, A., Figueroa, J., & Cerón, H. (2021). *Métodos teóricos de la investigación*. <https://dspace.uaeh.edu.mx/server/api/core/bitstreams/4a82c355-577a-48f7-a2a3-e97b42df87a4/content>
- Poma, M. E. L., Cárdenas, C. V. G., & Chimbo, G. W. C. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/DILEMAS.V8I.2723>

- Robalino, R. C., & Franco, J. I. (2021). La optimización y el control interno en el uso de los recursos públicos en la mejora de la gestión administrativa. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación Científico-Técnica Multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 5(16), 14–38. <https://doi.org/10.23857/FIPCAEC.V5I14.158>
- 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. *Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 718–729. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2599>
- Soledispa, F. F., Bailón, W. A., & Vásquez, C. F. M. (2022). Auditoría de gestión de calidad y mejoramiento continuo de procesos en pequeñas y medianas empresas del sector pesquero, Manta, Montecristi y Jaramijó-Ecuador. *Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 718–729. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2599>
- SRI. (2022). *Código Tributario*. <https://derechoecuador.com/codigo-tributario-actualizado/>
- SRI. (2023). *Ley de Régimen Tributario Interno*. <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/LRTI.pdf>
- Suárez, E. (2024, February 9). *Método inductivo y deductivo: definición, características y ejemplos*. <https://expertouniversitario.es/blog/metodo-inductivo-y-deductivo/>
- Torres, A., Arguello, L., Balón, I., Quito, C., & Llumiguano, M. (2023). Utilizar medidas deshonestas para eludir el pago de obligaciones tributarias al Estado es a lo que se reduce la evasión fiscal. *Revista Espacios*. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n05/20410501.html>

Verdezoto, M., & Romero, D. (2024). Relaciones entre la auditoría de gestión y toma de decisiones. Enfoque teórico. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, ISSN-e 2343-5763, ISSN 1317-0570, Vol. 26, Nº. 3, 2024, Págs. 1055-1075, 26(3), 1055-1075. <https://doi.org/10.36390/telos263.17>

Zambrano, G., Álvarez, D., & Yoza, N. (2021). LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS, REALIDADES Y PERSPECTIVAS. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 127-140. <https://doi.org/10.47230/UNESUM-CIENCIAS.V5.N3.2021.568>

Anexos

Anexo A. Formato Encuesta

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE INEPACA

Objetivo: Recopilar información sobre el sistema de gestión, control interno y proceso de toma de decisiones en INEPACA para diagnosticar la situación actual de la empresa.

Instrucciones: Marque con una X la opción que mejor represente su percepción. La información proporcionada es confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

INFORMACIÓN GENERAL

Área de trabajo:

- ☐ Gerencia
- ☐ Contabilidad
- ☐ Auditoría SGI
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Supervisión/Jefatura
- ☐ Otra: _____

Antigüedad en la empresa:

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ 1 a 3 años
- ☐ 4 a 6 años
- ☐ Más de 6 años

CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

¿Conoce usted los objetivos estratégicos de INEPACA?

- ☐ Conoce completamente
- ☐ Conoce parcialmente
- ☐ Conoce muy poco
- ☐ Desconoce totalmente

¿La empresa comunica claramente sus metas y objetivos al personal?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

¿En su área de trabajo se aplican controles internos (verificaciones, autorizaciones, supervisiones)?

- ☐ Se aplican rigurosamente
- ☐ Se aplican frecuentemente
- ☐ Se aplican ocasionalmente
- ☐ No se aplican

¿Existen manuales de procedimientos actualizados para las actividades de su área?

- ☐ Sí existen y se utilizan
- ☐ Existen pero están desactualizados
- ☐ No existen

☐ Desconozco

¿Las responsabilidades y funciones de su cargo están claramente definidas?

☐ Totalmente de acuerdo

☐ De acuerdo

☐ Neutral

☐ En desacuerdo

☐ Totalmente en desacuerdo

¿Se realizan auditorías internas periódicas en su área de trabajo?

☐ Sí, regularmente

☐ Sí, ocasionalmente

☐ Rara vez

☐ Nunca

INDICADORES DE GESTIÓN

¿Se utilizan indicadores de gestión para evaluar el desempeño de su área?

☐ Regularmente

☐ Ocasionalmente

☐ Rara vez

☐ Nunca

¿Conoce usted qué son los indicadores de eficiencia, eficacia y economía?

☐ Conoce y aplica

☐ Conoce pero no aplica

☐ Conoce superficialmente

☐ Desconoce

¿Con qué frecuencia recibe reportes sobre el desempeño de su área?

- ☐ Semanalmente
- ☐ Mensualmente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ No recibo reportes

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

¿Cómo califica la calidad de la información disponible para tomar decisiones en su área?

- ☐ Excelente
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Deficiente

¿La información llega oportunamente cuando necesita tomar decisiones?

- ☐ Siempre
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Nunca

¿Participa usted en las decisiones que afectan su área de trabajo?

- ☐ Siempre participa
- ☐ Frecuentemente participa
- ☐ Ocasionalmente participa
- ☐ Nunca participa

¿Las decisiones tomadas se fundamentan en información objetiva y verificable?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

¿Se realiza seguimiento para verificar si las decisiones implementadas produjeron los resultados esperados?

- ☐ Siempre se hace seguimiento
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Nunca

¿El proceso de toma de decisiones en la empresa es ágil y eficiente?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

AUDITORÍA DE GESTIÓN

¿Ha participado anteriormente en auditorías de gestión en INEPACA?

- ☐ Sí, múltiples veces
- ☐ Sí, una o dos veces
- ☐ No, nunca

¿Considera necesario implementar una auditoría de gestión que evalúe eficiencia, eficacia y economía en INEPACA?

☐ Totalmente necesario

☐ Necesario

☐ Neutral

☐ Innecesario

¿Estaría dispuesto a implementar recomendaciones derivadas de una auditoría de gestión para mejorar el desempeño de su área?

☐ Totalmente dispuesto

☐ Dispuesto

☐ Indiferente

☐ Reacio

Anexo B. Formato Entrevista

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DE INEPACA

Entrevistado:**Cargo:****Fecha:****Hora:****Lugar:** _____

Objetivo: Obtener información cualitativa sobre el sistema de gestión, proceso de toma de decisiones y expectativas respecto a la implementación de auditoría de gestión en INEPACA.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

¿La empresa cuenta con un plan estratégico formalmente establecido? ¿Podría describirlo brevemente?

¿Cómo se comunican los objetivos estratégicos al personal de los diferentes niveles organizacionales?

¿Con qué periodicidad se revisa el cumplimiento de los objetivos estratégicos? ¿Quiénes participan en esta revisión?

SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

¿Qué sistemas de información gerencial utiliza la empresa para monitorear el desempeño organizacional?

¿Considera que la información disponible es suficiente, oportuna y confiable para tomar decisiones? ¿Por qué?

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta actualmente en la gestión de INEPACA?

CONTROL INTERNO

¿Cómo evaluaría el sistema de control interno de la empresa? ¿Considera que es robusto o presenta debilidades?

¿Se realizan evaluaciones periódicas del control interno? ¿Quién las ejecuta y con qué frecuencia?

¿Qué medidas se implementan cuando se identifican deficiencias en el control interno?

INDICADORES DE GESTIÓN

¿Qué indicadores de gestión se utilizan actualmente en la empresa para evaluar eficiencia, eficacia y economía?

¿Cómo se utiliza la información de estos indicadores en el proceso de toma de decisiones?

¿Considera que los indicadores actuales son suficientes o sería necesario incorporar otros?

¿Cuáles?

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

¿Podría describir cómo se toman las decisiones estratégicas en INEPACA? ¿Quiénes participan y qué información se utiliza?

¿Cuáles son los tipos de decisiones más críticas o frecuentes que debe tomar en su gestión?

¿Qué factores limitan o dificultan la toma de decisiones acertadas? (falta de información, tiempo, recursos, etc.)

¿Se realiza seguimiento sistemático para verificar si las decisiones implementadas produjeron los resultados esperados?

AUDITORÍA DE GESTIÓN

¿Se han realizado auditorías de gestión previamente en INEPACA? Si es así, ¿podría comentar los resultados?

¿Qué expectativas tiene respecto a la implementación de una auditoría de gestión en la empresa?

¿En qué áreas o procesos considera prioritario realizar evaluaciones de gestión?

¿Qué apoyo estaría dispuesto a brindar para facilitar la ejecución de una auditoría de gestión?

CIERRE

¿Desea agregar algún comentario adicional sobre la gestión actual de INEPACA o sobre aspectos que considera importantes evaluar?

Anexo C. Ficha de análisis documental

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Proyecto de Investigación: La auditoría de gestión y su impacto en la toma de decisiones en la empresa “INEPACA” en el año 2024.

Investigadora: Diana Carolina Merchán Alay

DATOS GENERALES DEL DOCUMENTO

Campo	Descripción
Código de ficha:	_____
Fecha de revisión:	_____
Documento analizado:	_____
Tipo de documento:	() Manual () Procedimiento () Política () Informe () Registro () Plan () Reglamento () Otro: _____
Área/Departamento emisor:	_____
Fecha de elaboración del documento:	_____
Última actualización:	_____
Responsable del documento:	_____

II. CARACTERÍSTICAS DEL DOCUMENTO

Estado del documento:

- () Vigente y actualizado
- () Vigente pero desactualizado
- () En proceso de actualización
- () Obsoleto

☐ No existe documento formal

Formato del documento:

☐ Físico

☐ Digital

☐ Ambos

Accesibilidad:

☐ Accesible para el personal

☐ Restringido

☐ Archivado sin acceso regular

☐ Desconocido por el personal

Claridad y comprensión:

☐ Totalmente claro y comprensible

☐ Medianamente claro

☐ Confuso o ambiguo

☐ Incomprensible

III. CONTENIDO Y ALCANCE

¿El documento está alineado con los objetivos estratégicos de la empresa?

☐ Totalmente alineado

☐ Parcialmente alineado

☐ No alineado

☐ No aplica

¿El documento contiene información completa y suficiente?

☐ Sí, totalmente completo

☐ Incompleto (especificar qué falta): _____

☐ Muy incompleto

☐ No evaluable

¿El documento establece responsables y funciones claramente?

- ☐ Sí, claramente definidos
- ☐ Parcialmente definidos
- ☐ No define responsables
- ☐ No aplica

¿Existen indicadores de seguimiento o medición establecidos en el documento?

- ☐ Sí, están definidos
- ☐ Parcialmente definidos
- ☐ No existen indicadores
- ☐ No aplica

IV. CUMPLIMIENTO NORMATIVO

¿El documento cumple con la normativa legal aplicable?

- ☐ Cumple totalmente
- ☐ Cumple parcialmente
- ☐ No cumple
- ☐ No aplica

Normativa aplicable: _____

¿El documento ha sido revisado y aprobado formalmente?

- ☐ Sí, con firmas de aprobación
- ☐ Aprobado verbalmente
- ☐ No aprobado
- ☐ Desconocido

V. EVALUACIÓN DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA

En relación con la EFICIENCIA:

- ☐ El documento optimiza el uso de recursos
- ☐ El documento genera duplicidad de esfuerzos
- ☐ No se observa enfoque en eficiencia

Observaciones: _____

En relación con la EFICACIA:

- ☐ El documento contribuye al logro de objetivos
- ☐ Contribuye parcialmente
- ☐ No contribuye

Observaciones: _____

En relación con la ECONOMÍA:

- ☐ El documento promueve el uso racional de recursos
- ☐ Promueve parcialmente
- ☐ No lo promueve

Observaciones: _____

VIII. EVIDENCIAS

Evidencias adjuntas:

- ☐ Copia del documento
- ☐ Fotografías
- ☐ Extractos relevantes
- ☐ Ninguna

Archivo adjunto: _____

Firma del investigador: _____ **Fecha:** _____

Anexo D. Guía de observación directa.

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Proyecto de Investigación: La auditoría de gestión y su impacto en la toma de decisiones en la empresa “INEPACA” en el año 2024.

Investigadora: Diana Carolina Merchán Alay

I. DATOS GENERALES

Campo	Descripción
Código de observación:	_____
Fecha:	_____
Hora de inicio:	_____
Hora de finalización:	_____
Área/Proceso observado:	_____
Responsable del área:	_____
Número de personas observadas:	_____

II. INSTALACIONES Y AMBIENTE FÍSICO

Estado de las instalaciones:

- () Excelente
- () Bueno
- () Regular
- () Deficiente

Observaciones:

Distribución del espacio de trabajo:

- () Óptima y funcional
- () Adecuada
- () Limitada
- () Inadecuada

Observaciones:**Condiciones de seguridad e higiene:**

- ☐ Cumple con todas las normas
- ☐ Cumple parcialmente
- ☐ No cumple
- ☐ No evaluable

Observaciones:**Recursos materiales y equipos disponibles:**

- ☐ Suficientes y en buen estado
- ☐ Suficientes pero deteriorados
- ☐ Insuficientes
- ☐ Obsoletos

Observaciones:**III. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS****Flujo de trabajo observado:**

- ☐ Ordenado y sistemático
- ☐ Medianamente organizado
- ☐ Desorganizado
- ☐ Caótico

Descripción del proceso observado:**Uso de manuales o procedimientos escritos:**

- ☐ Se utilizan y consultan regularmente
- ☐ Existen pero no se consultan
- ☐ No existen
- ☐ No se observó

Observaciones:**Tiempos de ejecución de actividades:**

- ☐ Eficientes y sin demoras
- ☐ Moderados
- ☐ Excesivos
- ☐ Variables

Observaciones:**Duplicidad de funciones o actividades:**

- ☐ No se observó duplicidad
- ☐ Se observó duplicidad ocasional
- ☐ Se observó duplicidad frecuente
- ☐ Duplicidad sistemática

Descripción:**Interrupciones o cuellos de botella:**

- ☐ No se observaron
- ☐ Ocasionales
- ☐ Frecuentes
- ☐ Constantes

Descripción:**IV. PERSONAL Y DESEMPEÑO****Conocimiento del personal sobre sus funciones:**

- ☐ Dominio total
- ☐ Conocimiento adecuado
- ☐ Conocimiento parcial
- ☐ Desconocimiento

Observaciones:**Actitud del personal hacia el trabajo:**

- ☐ Proactiva y comprometida
- ☐ Positiva
- ☐ Indiferente
- ☐ Negativa o desmotivada

Observaciones:**Nivel de comunicación entre el personal:**

- ☐ Fluida y efectiva
- ☐ Adecuada
- ☐ Limitada
- ☐ Deficiente o inexistente

Observaciones:**Supervisión y liderazgo:**

- ☐ Supervisión constante y efectiva
- ☐ Supervisión ocasional
- ☐ Supervisión escasa
- ☐ No se observó supervisión

Observaciones:**Nivel de capacitación aparente del personal:**

- ☐ Altamente capacitado
- ☐ Capacitación adecuada
- ☐ Requiere capacitación
- ☐ Evidente falta de capacitación

Observaciones:**V. CONTROL INTERNO****Segregación de funciones:**

- ☐ Adecuada separación de funciones
- ☐ Parcialmente segregadas
- ☐ No segregadas
- ☐ No aplicable

Observaciones:**Registro y documentación de operaciones:**

- ☐ Todas las operaciones se registran
- ☐ La mayoría se registra
- ☐ Registro irregular
- ☐ No se registra

Observaciones:**Custodia de activos y recursos:**

- ☐ Adecuada y segura
- ☐ Moderada
- ☐ Deficiente
- ☐ Inexistente

Observaciones:**Uso de sistemas informáticos:**

- ☐ () Sistemas modernos e integrados
- ☐ () Sistemas básicos
- ☐ () Sistemas obsoletos
- ☐ () No se utilizan sistemas

Observaciones:**Controles de acceso físico y lógico:**

- ☐ () Controles estrictos
- ☐ () Controles moderados
- ☐ () Controles débiles
- ☐ () Sin controles

Observaciones:**TOMA DE DECISIONES****Disponibilidad de información para decisiones:**

- ☐ () Información disponible y accesible
- ☐ () Información parcialmente disponible
- ☐ () Información limitada
- ☐ () Información no disponible

Observaciones:**Participación del personal en decisiones:**

- ☐ () Alta participación
- ☐ () Participación moderada
- ☐ () Baja participación
- ☐ () Sin participación

Observaciones:**Tiempo de respuesta en toma de decisiones:**

- ☐ () Rápido y eficiente
- ☐ () Moderado

- ☐ Lento
- ☐ Muy lento

Observaciones:**INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA****EFICIENCIA (uso óptimo de recursos):**

- ☐ Se observa uso eficiente de recursos
- ☐ Uso moderado de recursos
- ☐ Uso deficiente de recursos
- ☐ Desperdicio evidente

Ejemplos observados:**EFICACIA (cumplimiento de objetivos):**

- ☐ Las actividades cumplen sus objetivos
- ☐ Cumplimiento parcial
- ☐ Bajo cumplimiento
- ☐ No se observa cumplimiento

Ejemplos observados:**ECONOMÍA (optimización de costos):**

- ☐ Se observa control de costos
- ☐ Control moderado
- ☐ Poco control
- ☐ Sin control de costos

Ejemplos observados:

Firma del observador: _____ **Fecha:** _____

Validado por: _____ **Fecha:** _____

Anexo E. Matriz FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Compromiso gerencial explícito hacia la implementación de cambios organizacionales orientados a la mejora continua.	O1: Incremento de la demanda de productos pesqueros certificados en mercados internacionales que exigen trazabilidad y estándares de calidad contrastables.
F2: Incremento de la demanda de productos pesqueros certificados en mercados internacionales que exigen trazabilidad y estándares de calidad contrastables.	O2: Incremento de la demanda de productos pesqueros certificados en mercados internacionales que exigen trazabilidad y estándares de calidad contrastables.
F3: Certificaciones de calidad en vigor que validan la adaptabilidad a las normativas sanitarias nacionales e internacionales.	O3: Disponibilidad de tecnologías de gestión que son asequibles por la digitalización para el uso de controles que no requieren grandes inversiones económicas.
F4: Relaciones comerciales consolidadas con clientes recurrentes que generan flujos de ingresos predecibles.	O4: Aumento de la profesionalización de la práctica de la gestión pesquera por parte de entidades gremiales y normativas en el sector.
F5: Infraestructura tecnológica básica operativa que permite realizar un registro sistemático de las operaciones contables y comerciales.	O5: Posibilidad de conformación de alianzas estratégicas con instituciones académicas para la capacitación y el desarrollo de competencias gerenciales.
F6: Ubicación geográfica de forma estratégica en el área portuaria que facilita la logística de abastecimiento y de distribución.	O6: Vigencia de incentivos tributarios para las empresas que implementen sistemas de gestión de calidad certificados.
F7: Participación del personal administrativo en procesos de capacitación y en la adopción de nuevas técnicas de gestión.	O7: Acceso a líneas de crédito preferencial para la modernización empresarial ofrecidas por entidades de crédito de carácter desarrollo.

DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: Ausencia de planificación estratégica formalizada con objetivos medibles, indicadores de seguimiento y plazos establecidos.	A1: Incremento de competidores regionales que implementan sistemas de gestión modernos mejorando su posicionamiento comercial.
D2: Sistema de control interno fragmentado caracterizado por informalidad de procesos y ausencia de segregación adecuada de funciones.	A2: Endurecimiento progresivo de regulaciones sanitarias y ambientales que exigen capacidad de adaptación y cumplimiento normativo riguroso.
D3: Acarrea deficiencias en la obtención y procesamiento de la información de carácter gerencial para la fundamentación de decisiones estratégicas u operativas.	A3: Durante el régimen de precios de materias primas y productos controlados que exigen flexibilidad en el accionamiento de las estrategias comerciales.
D4: Insuficiencia de la capacitación de los recursos humanos en herramientas de gestión moderna, como los indicadores de rendimiento, la gestión por procesos y el análisis de costos.	A4: Variaciones en los requisitos de los consumidores que optan por productos que posean certificaciones de sostenibilidad que exigen las trazabilidades totales.
D5: Procesos de decisión excesivamente centralistas que incurren en retrasos en las respuestas ante las exigencias del entorno.	A5: Pérdidas de clientes estratégicos por falta de posibilidad de demostrar la mejora de referencia en los sistemas de calidad y eficiencia.
D6: Inexistencia de evaluaciones sistemáticas del rendimiento de la empresa a través de auditorías o mecanismos formales de feedback controlado.	A6: Concesiones regulatorias por incumplimiento normativo no advertido a causa de la ausencia de controles preventivos.
D7: Documentación institucional fuera de uso o inexistente que dificulta la estandarización de procedimientos e inducción de los nuevos empleados.	A7: Presiones de los organismos de control para la incorporación de un sistema de gestión del conocimiento que condicione la concesión de los permisos de operación.
D8: Ausencias de cultura organizacional en lo que respecta a la medición de los resultados y el aprendizaje como proceso sistemático basado en evidencias.	A8: Falta de talento humano cualificado en el mercado laboral local con competencias específicas dentro de la auditoría y el control de la gestión.

Anexo F. Memorándum de Planificación Definitivo.

Entidad Auditada:	INEPACA - Industria Ecuatoriana de Procesamiento y Comercialización de Productos Pesqueros
Tipo de Auditoría:	Auditoría de Gestión
Período a Evaluar:	Año fiscal 2024 (del 01 de enero al 31 de diciembre de 2024)
Fecha de Elaboración:	Enero 2025
Elaborado por:	Equipo de Auditoría - Diana Carolina Merchán Alay

1. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

Alcance Temporal:

La auditoría de gestión abarcará el período comprendido entre el 01 de enero de 2024 y el 31 de diciembre de 2024, incluyendo todas las operaciones, transacciones y actividades ejecutadas durante este ejercicio fiscal.

Alcance Funcional:

La evaluación comprenderá las siguientes áreas y procesos críticos de la organización:

- Gestión administrativa y planificación estratégica
- Procesos productivos y operaciones de manufactura
- Gestión financiera y control presupuestario
- Gestión de recursos humanos y cumplimiento laboral
- Gestión comercial y relación con clientes
- Sistema de control interno organizacional
- Cumplimiento de normativa legal y regulatoria aplicable al sector pesquero

Alcance Geográfico:

La auditoría se ejecutará en las instalaciones principales de INEPACA ubicadas en el Cantón Maná, Provincia de Manabí, Ecuador, incluyendo las áreas administrativas, operativas y de almacenamiento.

2. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

Objetivo General:

Verificar la eficiencia, eficacia, economía, equidad y ética relacionada con los procedimientos administrativos y operativos de INEPACA para el año 2024. El análisis permite a la administración contar con información objetiva y recomendaciones que contribuyan a la toma de decisiones estratégicas y al incremento del desempeño organizacional.

Objetivos Específicos:

1. Medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos que fijó la organización en el periodo de la auditoría.
2. Verificar la eficiencia en la utilización de los recursos financieros, materiales y humanos que se destinan al área funcional correspondiente.
3. Medir la eficacia de los procesos productivos y comerciales a partir de indicadores de desempeño.
4. Verificar la economía de las operaciones a partir de costos, presupuestos y del grado de aprovechamiento de los recursos disponibles.
5. Verificar el cumplimiento de la normativa legal, tributaria, laboral y sanitaria aplicable al sector pesquero.
6. Medir la eficacia del sistema de control interno implementado en la organización.
7. Identificar las áreas de oportunidad y los riesgos a los que se enfrenta la organización, y que deben ser atendidas de manera prioritaria por la administración.
8. Dar recomendaciones prácticas y viables que orienten el mejoramiento del desempeño organizacional.

3. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La auditoría se fundamentará en los siguientes marcos normativos y técnicos que servirán como parámetros de comparación para evaluar el desempeño de INEPACA:

Criterios Legales y Normativos:

- Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado del Ecuador
- Ley Orgánica para el Desarrollo de la Acuicultura y Pesca
- Código del Trabajo de Ecuador y normativa laboral vigente
- Ley de Régimen Tributario Interno y reglamentos del Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados de la ARCSA
- Código Orgánico del Ambiente

Criterios Técnicos Profesionales:

- Normas Internacionales de Auditoría (NIA) emitidas por IFAC
- Principios Fundamentales de Auditoría de Desempeño de INTOSAI (ISSAI 300)
- Marco Integrado de Control Interno COSO III
- Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado
- Código de Ética Profesional del Contador emitido por la Federación Nacional de

Contadores del Ecuador

Criterios Organizacionales Internos:

- Misión, visión y valores institucionales de INEPACA
- Objetivos estratégicos y metas operativas definidas para el año 2024
- Políticas internas y manuales de procedimientos aprobados por la gerencia
- Presupuestos operativos y financieros autorizados
- Estándares de calidad y buenas prácticas de manufactura implementadas

Benchmarking Sectorial:

Se considerarán como referencias las mejores prácticas del sector pesquero ecuatoriano y estándares internacionales aplicables a empresas de procesamiento de productos del mar, cuando existan datos comparables disponibles.

4. LIMITACIONES DE LA AUDITORÍA

La auditoría de gestión enfrentará las siguientes limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los hallazgos y conclusiones:

1. Limitaciones de Información Histórica:

No existe documentación completa y ordenada de períodos anteriores a 2022, lo que dificulta el análisis de tendencias de largo plazo y la comparación con ejercicios previos para evaluar evolución del desempeño. Los indicadores calculados se limitarán al período 2024 con referencias parciales a 2023 cuando la información esté disponible.

2. Ausencia de Auditorías Previas:

INEPACA no ha sido objeto de auditorías de gestión anteriores, por lo que no existen líneas base establecidas ni hallazgos previos que permitan evaluar mejoras implementadas o persistencia de deficiencias. Los hallazgos identificados constituirán la primera evaluación sistemática del desempeño organizacional.

3. Restricciones de Acceso a Información Sensible:

Cierta información comercial estratégica como contratos ~~específicos con clientes clave~~, acuerdos de confidencialidad con proveedores y estrategias de ~~marketing~~ ~~podrían~~ tener acceso restringido por consideraciones de confidencialidad empresarial. En tales casos, la evaluación se fundamentará en información agregada o desidentificada.

4. Limitaciones Temporales:

El tiempo disponible para ejecutar la auditoría impide examinar exhaustivamente todas las transacciones del período. Por tanto, se aplicarán técnicas de muestreo estadístico para seleccionar transacciones representativas, lo cual implica que algunas operaciones no serán revisadas individualmente. Las conclusiones se extrapolarán del análisis de la muestra al universo total.

5. Limitaciones Técnicas Especializadas:

La evaluación de aspectos ambientales altamente técnicos (tratamiento de efluentes, emisiones atmosféricas) y sanitarios especializados (análisis microbiológicos, trazabilidad molecular) podría requerir la participación de consultores externos expertos, cuya disponibilidad y costo podrían limitar la profundidad de estas evaluaciones.

6. Limitaciones de Benchmarking:

La disponibilidad de información pública comparable de otras empresas del sector pesquero ecuatoriano es limitada, lo cual dificulta establecer benchmarks sectoriales robustos. Las comparaciones se realizarán cuando existan datos verificables disponibles.

Implicaciones de las Limitaciones:

Estas limitaciones no invalidan la utilidad ni la validez de la auditoría de gestión, pero circunscriben el alcance de las conclusiones que razonablemente pueden formularse. Todas las limitaciones identificadas serán explicitadas en el informe final para que los usuarios interpreten adecuadamente los hallazgos presentados y las recomendaciones formuladas.

Auditor Líder
Diana Carolina Merchán Alay

Gerente General INEPACA
Fecha: _____

Anexo G. Matriz de objetivos específicos vinculados con áreas funcionales y dimensiones de evaluación.

Nº	OBJETIVO ESPECÍFICO DE AUDITORÍA	ÁREA FUNCIONAL EVALUADA	DIMENSIONES DE EVALUACIÓN (5 E's)	PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA
1	Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos por la organización durante el periodo 2024	Gestión Administrativa y Planificación Estratégica	• Eficacia • Eficiencia • Ética	Análisis documental de planificación estratégica, revisión de actas de reuniones gerenciales, cálculo de indicadores de cumplimiento, entrevistas con directivos
2	Determinar la eficiencia en el uso de recursos financieros, materiales y humanos asignados a cada área funcional	Todas las áreas funcionales (Producción, Finanzas, Recursos Humanos, Comercialización)	• Eficiencia • Economía	Análisis de ratios de productividad, cálculo de indicadores de rendimiento de materia prima, evaluación de utilización de capacidad instalada, revisión de consumos de recursos
3	Verificar la eficacia de los procesos productivos y comerciales mediante el análisis de indicadores de desempeño	Área de Producción y Área Comercial	• Eficacia • Eficiencia	Observación directa de procesos productivos, cálculo de indicadores de cumplimiento de metas, análisis de reportes de producción y ventas, comparación con estándares del sector
4	Evaluar la economía en las operaciones mediante el análisis de costos, presupuestos y	Área Financiera y Área de Producción	• Economía • Eficiencia	Análisis de variaciones presupuestarias, cálculo de costos unitarios de producción, evaluación de gestión de desperdicios, revisión de políticas de compras y negociaciones con proveedores

aprovechamiento de recursos disponibles			
5	Verificar el cumplimiento de la normativa legal, tributaria, laboral y sanitaria aplicable al sector pesquero	Todas las áreas (énfasis en Recursos Humanos, Finanzas y Producción)	Revisión de cumplimiento tributario (declaraciones SRI), verificación de contratos laborales y afiliaciones al IESS, inspección de permisos sanitarios y certificaciones ARCSA, revisión de permisos ambientales
6	Analizar la efectividad del sistema de control interno implementado en la organización	Transversal a todas las áreas funcionales	Aplicación de cuestionarios de control interno COSO, evaluación de segregación de funciones, análisis de autorización de transacciones, revisión de salvaguarda de activos, evaluación de información y comunicación
7	Identificar áreas de oportunidad y riesgos potenciales que requieran atención prioritaria de la gerencia	Todas las áreas críticas identificadas durante la evaluación preliminar	Elaboración de matriz de riesgos, análisis FODA, identificación de brechas de desempeño, evaluación de vulnerabilidades operativas y financieras, benchmarking con mejores prácticas del sector
8	Proporcionar recomendaciones prácticas y viables orientadas a mejorar el desempeño organizacional	Todas las áreas donde se identifiquen hallazgos y oportunidades de mejora	Formulación de recomendaciones específicas, priorizadas y viables, desarrollo de planes de acción con cronogramas, asignación de responsabilidades, definición de indicadores de seguimiento

Nota: Las cinco dimensiones de evaluación (5 E's) son: Eficiencia, Eficacia, Economía, Equidad y Ética. La aplicación de cada dimensión se determina según la naturaleza del objetivo específico y el área funcional evaluada.

Elaborado por:

Diana Carolina Merchán Alay

Auditor Líder

Revisado por:

Gerente General INEPACA

Fecha: _____

Anexo H. Documento formal de delimitación del alcance de auditoría.

Entidad:	INEPACA - Industria Ecuatoriana de Procesamiento y Comercialización de Productos Pesqueros
RUC:	1391234567001
Ubicación:	Cantón Manta, Provincia de Manabí, Ecuador
Tipo de Auditoría:	Auditoría de Gestión
Período Evaluado:	Del 01 de enero de 2024 al 31 de diciembre de 2024
Fecha del Documento:	Enero 2025

1. PROPÓSITO DEL DOCUMENTO

El presente documento establece de manera formal y definitiva el alcance de la auditoría de gestión a ejecutarse en INEPACA, delimitando con precisión las áreas, procesos, períodos y dimensiones que serán objeto de evaluación, así como aquellos aspectos que quedan explícitamente excluidos del examen.

Este documento sirve como instrumento de comunicación entre el equipo auditor y la administración de la entidad, garantizando claridad en las expectativas, evitando malentendidos sobre el alcance de la auditoría y proporcionando un marco de referencia para la planificación, ejecución y reporte de resultados.

2. ALCANCE INCLUIDO EN LA AUDITORÍA

2.1. Alcance Temporal

La auditoría evaluará el desempeño organizacional correspondiente al ejercicio fiscal 2024, comprendido entre el 01 de enero de 2024 y el 31 de diciembre de 2024. Se incluyen todas las operaciones, transacciones, decisiones gerenciales y actividades ejecutadas durante este período.

Cuando sea necesario para comprender la situación actual o evaluar tendencias, se podrán realizar análisis comparativos con información disponible de años anteriores (2022-2023), sin que esto constituya una auditoría formal de dichos períodos.

2.2. Áreas Funcionales y Procesos Incluidos

a) Gestión Administrativa y Planificación Estratégica

- Existencia y calidad de planificación estratégica formal
- Definición de misión, visión, valores y objetivos estratégicos
- Sistema de seguimiento y evaluación del cumplimiento de objetivos
- Procesos de toma de decisiones gerenciales
- Estructura organizacional y definición de roles y responsabilidades

b) Área de Producción y Operaciones

- Procesos de adquisición y recepción de materia prima
- Procesos productivos de transformación y elaboración
- Control de calidad y cumplimiento de estándares sanitarios
- Gestión de inventarios de materia prima y producto terminado
- Utilización de capacidad instalada y eficiencia productiva
- Gestión de desperdicios y mermas

c) Área Financiera y Contable

- Sistema de registro contable y estados financieros
- Presupuestación y control presupuestario
- Gestión de costos de producción y estructura de costos
- Gestión de cuentas por cobrar y cuentas por pagar
- Flujo de efectivo y gestión de liquidez

d) Área de Recursos Humanos

- Procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal
- Cumplimiento de normativa laboral y afiliación al IESS
- Sistema de remuneración y nómina
- Capacitación y desarrollo del personal
- Evaluación de desempeño y productividad laboral

e) Área Comercial y Ventas

- Estrategias comerciales y políticas de ventas
- Cartera de clientes y gestión de relaciones comerciales
- Cumplimiento de metas de ventas
- Satisfacción del cliente y atención de quejas

f) Sistema de Control Interno

- Ambiente de control organizacional
- Evaluación y gestión de riesgos
- Actividades de control en cada área funcional
- Información y comunicación interna
- Actividades de monitoreo y supervisión

2.3. Dimensiones de Evaluación (Las 5 E's)

La auditoría evaluará el desempeño organizacional en las siguientes cinco dimensiones:

- **Eficiencia:** Relación entre recursos utilizados y resultados obtenidos
- **Eficacia:** Grado de cumplimiento de objetivos y metas establecidas
- **Economía:** Obtención de recursos al menor costo posible manteniendo calidad
- **Equidad:** Distribución justa de recursos y oportunidades

- **Ética:** Cumplimiento de principios morales, normativa legal y estándares profesionales

2.4. Cumplimiento de Normativa Legal y Regulatoria

Se verificará el cumplimiento de la siguiente normativa aplicable:

- Ley Orgánica para el Desarrollo de la Acuicultura y Pesca
- Código del Trabajo y normativa del Ministerio del Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno y reglamentos del SRI
- Normativa Técnica Sanitaria de ARCSA para productos pesqueros
- Código Orgánico del Ambiente y normativa ambiental aplicable
- Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado

3. ALCANCE EXPLÍCITAMENTE EXCLUIDO

Los siguientes aspectos quedan explícitamente excluidos del alcance de la presente auditoría de gestión:

a) Auditoría Financiera Integral:

No se realizará una auditoría financiera completa con el propósito de emitir opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros. Si bien se revisarán aspectos financieros relevantes para evaluar la gestión, no se ejecutarán todos los procedimientos requeridos por una auditoría de estados financieros según Normas Internacionales de Auditoría (NIA).

b) Auditoría Tributaria Detallada:

No se ejecutará una auditoría tributaria exhaustiva de todas las obligaciones fiscales. Se verificará el cumplimiento general de obligaciones tributarias principales, pero no se revisarán en detalle todas las declaraciones, retenciones y cálculos tributarios, función que corresponde al SRI.

c) Auditoría de Sistemas Informáticos:

No se realizará evaluación técnica profunda de la seguridad informática, arquitectura de sistemas, protección de datos o infraestructura tecnológica. Estos aspectos requerirían especialistas en auditoría de sistemas que exceden el alcance de una auditoría de gestión estándar.

d) Estudios Ambientales Especializados:

No se realizarán análisis técnicos ambientales que requieran mediciones de laboratorio, estudios de impacto ambiental o evaluaciones especializadas de emisiones, efluentes o residuos. Se verificará documentación de permisos ambientales y cumplimiento general de normativa, pero no se ejecutarán estudios técnicos ambientales.

e) Análisis de Mercado y Estudios Comerciales:

No se ejecutarán estudios de mercado, análisis de competencia, investigaciones sobre tendencias de consumo o proyecciones comerciales. La evaluación se centrará en la gestión comercial interna y el cumplimiento de metas establecidas.

f) Períodos Anteriores a 2024:

No se auditarán formalmente los ejercicios fiscales anteriores a 2024. Las referencias a años previos serán únicamente con fines comparativos o para comprender el contexto, sin constituir una auditoría de dichos períodos.

g) Aspectos Legales Especializados:

No se emitirán opiniones legales sobre contratos, litigios, interpretación de normas complejas o asesoría jurídica especializada. Cuando se identifiquen aspectos legales que requieran interpretación profesional, se recomendará la consulta con abogados especializados.

h) Valoraciones de Activos:

No se realizarán avalúos o valoraciones de activos fijos, inventarios u otros bienes que requieran peritos valuadores especializados.

4. RESPONSABILIDADES DE LAS PARTES

4.1. Responsabilidades del Equipo Auditor

- Ejecutar la auditoría con profesionalismo, independencia y objetividad
- Aplicar técnicas y procedimientos de auditoría apropiados
- Documentar adecuadamente todas las evidencias obtenidas
- Comunicar oportunamente los hallazgos identificados
- Respetar la confidencialidad de la información obtenida
- Emitir informe de auditoría con conclusiones y recomendaciones fundamentadas

4.2. Responsabilidades de la Administración de INEPACA

- Proporcionar acceso completo a información, documentación y registros solicitados
- Facilitar acceso a instalaciones, activos y personal para observaciones y entrevistas
- Designar personal de enlace para coordinar actividades de auditoría
- Responder oportunamente a las consultas y solicitudes del equipo auditor
- Proporcionar representaciones escritas cuando sean requeridas
- Mantener la responsabilidad sobre las operaciones y la información proporcionada

5. MODIFICACIONES AL ALCANCE

Cualquier modificación al alcance definido en este documento deberá ser acordada mutuamente entre el equipo auditor y la gerencia de INEPACA, y formalizada mediante un documento escrito firmado por ambas partes.

Durante la ejecución de la auditoría, si se identifican circunstancias imprevistas que limiten significativamente el alcance (restricciones de acceso a información crítica, imposibilidad

de aplicar procedimientos esenciales), el auditor comunicará inmediatamente esta situación a la gerencia y evaluará el impacto sobre la capacidad de alcanzar los objetivos de auditoría.

6. VALIDACIÓN Y APROBACIÓN

Las partes suscritas declaran haber revisado, comprendido y aceptado el alcance de la auditoría de gestión delimitado en este documento:

APROBADO POR:

Diana Carolina Merchán Alay

Auditor Líder

Fecha: _____

ACEPTADO POR:

Gerente General

INEPACA

Fecha: _____

Anexo I. Informe Anti plagio



PROYECTO DE TESIS DIANA MERCHAN-DEFINITIVO-FINAL

9%
Textos
sospechosos

- 2- Similitudes
 - < 1 % similitudes entre comillas
 - < 1 % entre las fuentes mencionadas
- 3- Idiomas no reconocidos
- 5- Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: PROYECTO DE TESIS DIANA MERCHAN-DEFINITIVO-FINAL.docx
 ID del documento: 6a17d648268fae1233aef1d66c8b1c336426e
 Tamaño del documento original: 768,9 kb

Depositante: JOSÉ DE JESÚS PEREZ BALBUENA
 Fecha de depósito: 3/2/2026
 Tipo de carga: Interfase
 fecha de fin de análisis: 3/2/2026

Número de palabras: 36.123
 Número de caracteres: 237.331

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes de similitudes

Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	latam.redilat.org http://latam.redilat.org/index.php/articulos.php?view=3800	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (122 palabras)
2	cienciaonline.org http://cienciaonline.org/index.php/cienciaonline/article/view/6899	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (70 palabras)
3	rus.ut.edu.ec http://rus.ut.edu.ec/index.php/rus/article/download/2164/2088/4132 3 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (59 palabras)
4	spaca.unianDES.edu.ec La auditoría de gestión en las empresas modernas (II) http://spaca.unianDES.edu.ec/handle/123456789/18039 3 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (51 palabras)
5	doi.org https://doi.org/10.36712/LATAM.V5I6.4971 3 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (43 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	www.academia.edu (PDF) Auditoría de Gestión como Instrumento en la Decisi... https://www.academia.edu/128969287/Auditoria_de_Gestion_como_Instrumento_en_la_Decisi...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
2	repositorio.ulesamerica.edu.pe http://repositorio.ulesamerica.edu.pe/bitstream/handle/upa/1937/ANCHO%20QOMAZ.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (28 palabras)
3	localhost Implementación de un modelo eficiente de control interno para la plan... http://localhost:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1/UCSG-FRG-ECO-DICA-311.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
4	repositorio.ulesm.edu.ec http://repositorio.ulesm.edu.ec/bitstream/123456789/1/ULEM-ICT-AUD-0872.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (17 palabras)
5	doi.org Transformación digital en la auditoría interna y su efecto en la eficiencia... https://doi.org/10.3389/fgaa.v2n1.743	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)