

**Integración de KPIs y Medidas de Rendimiento Definidas por la Gerencia (MPMs)  
bajo NIIF 18: diseño de un modelo multidimensional para la medición del  
desempeño estratégico empresarial.**

Integration of KPIs and Management-Defined Performance Measures (MPMs) under  
IFRS 18: designing a multidimensional model for strategic business performance  
measurement.

Integração de KPIs e Medidas de Desempenho Definidas pela Administração (MPMs)  
sob a IFRS 18: desenho de um modelo multidimensional para mensuração do  
desempenho estratégico empresarial.

Jonathan Eduardo López Poveda  
Universidad Católica Santiago de Guayaquil  
Ecuador  
info@lopezygomez.com  
<https://orcid.org/0009-0009-7058-4279>

Nathalie Fernanda Gómez Suárez  
Universidad Católica Santiago de Guayaquil  
Ecuador  
gerencia@lopezygomez.com  
<https://orcid.org/0009-0002-2227-7599>

**Forma de citación en APA, séptima edición.**

López, J., y Gómez, N. (2026). *Integración de KPIs y Medidas de Rendimiento Definidas por la Gerencia (MPMs) bajo NIIF 18: diseño de un modelo multidimensional para la medición del desempeño estratégico empresarial*. Revista Ibero Research, 1(7), 592 - 630.

**Fecha de presentación:** 03/09/2026

**Fecha de aceptación:** 05/09/2026

**Fecha de publicación:** 08/09/2026

### **Resumen**

La medición empresarial combina indicadores internos de estrategia con medidas financieras comunicadas externamente, pero ambas capas suelen administrarse con definiciones, responsables y controles separados. El objetivo consistió en diseñar un modelo multidimensional que integre KPIs y Medidas de Rendimiento Definidas por la Gerencia (MPMs) bajo NIIF 18, preservando su naturaleza diferenciada y fortaleciendo la trazabilidad entre estrategia, operación y revelación financiera. Se realizó una revisión documental integrativa y un diseño propositivo sobre veinte fuentes verificadas de 2022-2026, con análisis temático de requerimientos normativos, literatura sobre sistemas de medición y antecedentes de gobernanza, datos y control. Los resultados estructuraron cinco dimensiones de desempeño y una cadena de cinco capas que conecta objetivo, KPI, evidencia, puente financiero y filtro de elegibilidad de MPM. La evidencia del IASB mostró dispersión en la ubicación y reconciliación de medidas alternativas, mientras la literatura de KPIs confirmó una cobertura ampliamente multidimensional. Se concluye que la integración resulta técnicamente viable cuando no se equiparan KPIs y MPMs, se documentan reglas de cálculo y cambios, y se mantiene una reconciliación verificable con las medidas requeridas por NIIF.

**Palabras clave:** gobernanza de datos; trazabilidad; información financiera; control estratégico; toma de decisiones.

## Abstract

Business performance measurement combines internal strategic indicators with financial measures communicated externally, yet both layers are often managed through separate definitions, owners and controls. The objective was to design a multidimensional model integrating KPIs and Management-Defined Performance Measures (MPMs) under IFRS 18 while preserving their different nature and strengthening traceability between strategy, operations and financial disclosure. An integrative documentary review and propositional design were conducted using twenty verified sources from 2022-2026, with thematic analysis of regulatory requirements, performance measurement literature, and prior work on governance, data and control. The results structured five performance dimensions and a five-layer chain connecting strategic objectives, KPIs, evidence, a financial bridge and an MPM eligibility filter. IASB evidence showed dispersion in the location and reconciliation of alternative performance measures, while KPI literature confirmed broadly multidimensional coverage. It is concluded that integration is technically feasible when KPIs and MPMs are not treated as equivalent, calculation and change rules are documented, and verifiable reconciliation with IFRS-defined measures is maintained.

**Keywords:** data governance; traceability; financial information; strategic control; decision-making.

### Resumo

A mensuração empresarial combina indicadores internos de estratégia com medidas financeiras comunicadas externamente, porém ambas as camadas costumam ser administradas por definições, responsáveis e controles separados. O objetivo consistiu em desenhar um modelo multidimensional que integre KPIs e Medidas de Desempenho Definidas pela Administração (MPMs) sob a IFRS 18, preservando sua natureza diferenciada e fortalecendo a rastreabilidade entre estratégia, operação e divulgação financeira. Foi realizada uma revisão documental integrativa e um desenho propositivo com vinte fontes verificadas de 2022-2026, mediante análise temática de requisitos normativos, literatura sobre sistemas de mensuração e antecedentes de governança, dados e controle. Os resultados estruturaram cinco dimensões de desempenho e uma cadeia de cinco camadas que conecta objetivo, KPI, evidência, ponte financeira e filtro de elegibilidade de MPM. A evidência do IASB mostrou dispersão na localização e reconciliação de medidas alternativas, enquanto a literatura de KPIs confirmou cobertura amplamente multidimensional. Conclui-se que a integração é tecnicamente viável quando KPIs e MPMs não são equiparados, as regras de cálculo e mudança são documentadas e se mantém reconciliação verificável com medidas definidas pelas IFRS.

**Palavras-chave:** governança de dados; rastreabilidade; informação financeira; controle estratégico; tomada de decisão.

## Introducción

La medición del desempeño empresarial ha evolucionado desde el seguimiento aislado de cifras financieras hacia sistemas que combinan señales económicas, operativas, comerciales, humanas, tecnológicas y de riesgo. Esta ampliación reconoce que un resultado favorable puede coexistir con deterioros en productividad, clientes, capacidades o controles. Los KPIs adquieren mayor valor cuando traducen prioridades estratégicas en variables observables y forman parte de un sistema de gestión, no cuando se acumulan como métricas desconectadas; Hristov et al. (2022) destacan además la necesidad de integrar indicadores cuantitativos y cualitativos bajo reglas de gobernanza consistentes.

La amplitud del universo de indicadores impide reducir la gestión estratégica a una sola métrica financiera. Van de Ven et al. (2023), a partir de treinta y cinco publicaciones, catalogaron 215 KPIs distribuidos entre distintos pilares de modelos de negocio. La evidencia confirma que el desempeño debe observarse de forma multidimensional y que cada indicador necesita definición operativa, fuente, periodicidad, responsable y criterio de interpretación. La cuestión central no consiste en aumentar el número de métricas, sino en establecer cómo se relacionan sin perder su finalidad específica.

La NIIF 18 introduce una exigencia adicional en esta arquitectura. Emitida por el International Accounting Standards Board, sustituye la NIC 1 y es aplicable a periodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2027, con aplicación anticipada permitida. Entre sus novedades incorpora subtotales definidos en el estado del resultado y requerimientos para las Medidas de Rendimiento Definidas por la Gerencia, o MPMs (IFRS Foundation, 2024b). Una MPM no equivale a cualquier KPI: debe ser un subtotal de ingresos y gastos usado en comunicaciones públicas externas para expresar la visión

gerencial del rendimiento financiero y no corresponder a una medida especificada por las NIIF.

El problema surge cuando una organización administra simultáneamente KPIs de procesos, clientes, personas, innovación o riesgo y subtotales financieros ajustados que eventualmente cumplen la definición de MPM. Sin una arquitectura común pueden aparecer duplicidades, fórmulas divergentes y cambios sin trazabilidad. NIIF 18 exige para las MPMs explicación de utilidad, cálculo, reconciliación y disciplina sobre cambios (IFRS Foundation, 2024b). La evidencia previa del IASB refuerza esta necesidad: 61 de cien compañías presentaban un subtotal operativo o similar, 41 % de la información sobre medidas alternativas se encontraba en estados financieros y 59 % solo fuera de ellos; además, 7 % de las reconciliaciones incluía detalle fiscal, 79 % detalle limitado o nulo y 14 % no presentaba reconciliación (IFRS Foundation, 2024a).

En Ecuador, antecedentes recientes aportan principios transferibles sin desplazar el objeto hacia la tributación. Los análisis sobre conciliación, impuesto diferido, instrumentos derivados y criptoactivos muestran la importancia de reconstruir el origen de una cifra y la regla aplicada (López Poveda & Gómez Suárez, 2026); los estudios sobre inteligencia artificial, transformación digital y fiscalización digital refuerzan la trazabilidad, explicabilidad y revisión humana cuando la información circula por sistemas tecnológicos (López Poveda & Gómez Suárez, 2026).

Otros trabajos permiten trasladar principios de previsibilidad, documentación, control y revisión. La evolución del sistema tributario, la fiscalización, la planificación, la seguridad jurídica, los procedimientos, la impugnación, los precios de transferencia y la tributación internacional muestran que decisiones complejas requieren reglas conocidas y evidencia verificable (López Poveda & Gómez Suárez, 2026b, 2026e, 2026j, 2026k, 2026l, 2026m, 2026n, 2026o). El antecedente que integró KPI, OKR y objetivos

SMART aporta únicamente la lógica de alineación entre objetivos, indicadores, responsables y evidencia, sin trasladar su índice de riesgo ni finalidad tributaria (López Poveda & Gómez Suárez, 2026i).

El vacío se ubica en la intersección entre los sistemas de medición del desempeño y la disciplina de MPMs bajo NIIF 18: falta una arquitectura que integre KPIs multidimensionales con una capa financiera normativa sin equiparar categorías distintas. La pregunta fue cómo realizar esa integración preservando la naturaleza de cada medida y asegurando trazabilidad desde objetivos y procesos hasta la revelación financiera. El objetivo general consistió en diseñar un modelo multidimensional para la medición del desempeño estratégico empresarial; específicamente se buscó delimitar conceptos, identificar controles normativos y de gobernanza, estructurar dimensiones y definir un filtro de elegibilidad para MPMs. Por la naturaleza documental y propositiva no se formuló una hipótesis estadística.

## **Metodología**

La investigación se desarrolló mediante una revisión documental integrativa con diseño propositivo, alcance descriptivo-analítico y orientación cualitativa, complementada con síntesis cuantitativa descriptiva de datos publicados. El diseño no experimental resultó adecuado porque no se manipularon variables empresariales ni se observaron compañías de manera directa; se examinaron requerimientos normativos, evidencia institucional y literatura científica con el propósito de construir una arquitectura conceptual susceptible de validación posterior en organizaciones que preparen o apliquen NIIF 18.

El periodo de búsqueda y revisión comprendió literatura y documentos publicados o vigentes entre 2021 y septiembre de 2026, con concentración efectiva de las fuentes finales entre 2022 y 2026. Se priorizaron documentos oficiales de IFRS Foundation,

artículos académicos revisados por pares y publicaciones con DOI verificable en Revista Ibero Research y Zenodo. La búsqueda se complementó mediante consulta directa de páginas editoriales y repositorios, evitando utilizar blogs, páginas comerciales, contenido sin autoría identificable o referencias cuyo título, año o DOI no pudieran comprobarse.

Las consultas se formularon en español e inglés mediante combinaciones equivalentes a “NIIF 18 AND medidas de rendimiento definidas por la gerencia”, “IFRS 18 AND management-defined performance measures”, “KPI AND strategic performance management”, “key performance indicators AND business model”, “governance AND performance indicators”, “data traceability AND management metrics” y “performance measurement AND multidimensional”. Para los antecedentes proporcionados sobre Ecuador se utilizaron los títulos completos y DOI como llaves de recuperación, lo que permitió verificar metadatos y evitar confundir publicaciones con nombres semejantes.

El universo documental no se definió como una población estadística cerrada, debido a la amplitud de literatura sobre desempeño y a la reciente entrada de NIIF 18 en la agenda de implementación. Se aplicó un muestreo intencional teórico orientado por pertinencia, autoridad de la fuente y capacidad para cubrir las dimensiones del problema. El corpus analítico final quedó conformado por veinte referencias: dos documentos oficiales de IFRS Foundation, dos revisiones académicas directamente relacionadas con KPIs y sistemas de medición, y dieciséis antecedentes de López Poveda y Gómez Suárez seleccionados para aportar criterios transferibles de trazabilidad, datos, control, riesgo y gobernanza.

Los criterios de inclusión exigieron relación directa con al menos uno de los componentes del modelo, disponibilidad de información bibliográfica verificable, fecha dentro del periodo definido, carácter oficial o académico y contenido suficiente para

identificar una contribución concreta. En las fuentes de KPIs se exigió tratamiento explícito de selección, gestión o multidimensionalidad de indicadores; en los documentos de NIIF 18 se exigió relación con definición, presentación, revelación o evidencia de prácticas de medidas gerenciales; en los antecedentes contextuales se requirió un aporte identificable a trazabilidad, calidad de datos, control, predictibilidad o documentación.

Los criterios de exclusión comprendieron duplicados, documentos promocionales, referencias sin respaldo institucional, resultados no verificables, materiales anteriores a 2021 sin necesidad conceptual indispensable y textos centrados en una métrica financiera aislada cuando no aportaban a la relación KPI-MPM. Esta última condición fue importante para evitar que el modelo quedara subordinado a un indicador específico; el objeto de análisis se mantuvo en la arquitectura de integración y no en la estandarización o valoración de una medida particular.

La extracción se organizó mediante una matriz con los campos autor, año, tipo de fuente, objeto, unidad de análisis, definición de medida, dimensión de desempeño, origen del dato, frecuencia, responsable, evidencia de cálculo, requerimiento de reconciliación, mecanismo de cambio, riesgo de interpretación y contribución al diseño. La matriz permitió comparar fuentes con lenguajes diferentes sin forzar equivalencias: una regla jurídica de motivación, por ejemplo, no se trató como evidencia sobre eficacia de KPIs, sino como antecedente transferible para el principio de decisión explicable y revisión documentada.

La codificación temática se estructuró alrededor de cinco ejes: alineación estratégica, trazabilidad de datos, delimitación normativa, gobernanza y multidimensionalidad. En cada fuente se identificaron afirmaciones o resultados compatibles con esos ejes y se registró su función dentro del modelo. La síntesis evitó asignar pesos numéricos a los

documentos, ya que el objetivo no consistió en producir un metaanálisis ni comparar tamaños de efecto; la evidencia se utilizó para justificar componentes, reglas y relaciones de una arquitectura de gestión.

La distinción entre KPI y MPM se operacionalizó antes de construir el modelo. Se consideró KPI a una medida seleccionada para observar un factor crítico asociado con una prioridad estratégica, con independencia de que fuera financiera o no financiera. Se consideró MPM únicamente cuando la medida cumplía la definición de NIIF 18 como subtotal de ingresos y gastos utilizado en comunicaciones públicas externas para expresar la visión de la gerencia sobre el rendimiento financiero global y no correspondía a una medida especificada por las NIIF (IFRS Foundation, 2024b).

Esta operacionalización permitió introducir un filtro de elegibilidad compuesto por preguntas cualitativas en lugar de una puntuación. Primero se determina si la medida es un subtotal de ingresos y gastos; luego se verifica su uso en comunicaciones públicas, el propósito de comunicar la visión de la gerencia, y finalmente si la medida ya está listada o requerida por las NIIF. Solo cuando las respuestas permiten encuadrarla en la definición se activa la capa de MPM, mientras los demás indicadores permanecen en el portafolio estratégico con su propia gobernanza.

Los datos cuantitativos empleados en los gráficos procedieron exclusivamente de fuentes publicadas. Del Effects Analysis de NIIF 18 se extrajeron la presencia del subtotal de resultado operativo o similar en una muestra de cien compañías, la ubicación de información sobre medidas alternativas y la calidad de sus reconciliaciones (IFRS Foundation, 2024a). De van de Ven et al. (2023) se extrajo la distribución de 215 KPIs por cuatro pilares de modelos de negocio. No se recalcularon coeficientes ni se generaron porcentajes a partir de datos empresariales no disponibles.

La construcción del modelo se ejecutó en cinco pasos sucesivos. Se delimitó primero el estatus de cada familia de medidas; después se tradujeron los requerimientos de NIIF 18 a controles internos; posteriormente se organizaron los KPIs en dimensiones estratégicas; en el cuarto paso se diseñó un puente financiero que relaciona los inductores de desempeño con partidas y subtotales sin afirmar causalidad no demostrada; finalmente se incorporó una capa transversal de gobernanza que registra definición, fuente, responsable, periodicidad, cambios y evidencia.

Las dimensiones propuestas fueron financiera-económica, operacional-procesos, cliente-mercado, personas-innovación y riesgo-gobernanza. La selección no pretende establecer una taxonomía universal; responde a la necesidad de cubrir resultados y factores antecedentes sin reducir el desempeño a variables contables. La dimensión financiera concentra el punto de contacto con las MPMs, mientras las restantes contienen KPIs que pueden explicar, anticipar o contextualizar cambios en el desempeño, siempre que el vínculo sea documentado y validado en cada organización.

No se construyó un índice compuesto de desempeño ni se asignaron ponderaciones a las dimensiones. La heterogeneidad de unidades, horizontes y relaciones entre indicadores haría artificial una puntuación agregada sin datos empresariales para calibrarla. El modelo propone reglas de conexión y control, no una función matemática universal; una futura fase empírica podría estimar pesos, elasticidades o relaciones causales por sector, pero tales parámetros se mantuvieron fuera del alcance para evitar fabricar precisión no respaldada.

El tratamiento de los antecedentes tributarios se realizó mediante transferencia analítica controlada. La trazabilidad observada en conciliación, impuesto diferido, precios de transferencia o activos digitales se utilizó como principio de gobierno de datos, mientras los estudios de procedimiento, seguridad jurídica e impugnación aportaron criterios de

documentación, previsibilidad y revisión; no se trasladaron bases imponibles, normas fiscales, resultados de recaudación ni conclusiones jurídicas al modelo de desempeño (López Poveda & Gómez Suárez, 2026a, 2026c, 2026e, 2026g, 2026i, 2026l, 2026o).

Para la representación de resultados se generaron cuatro gráficos descriptivos con Python a partir de valores publicados y se elaboraron cuatro tablas de síntesis mediante la matriz documental. Los gráficos no pretenden probar relaciones causales ni estimar el efecto de NIIF 18; su función consiste en mostrar patrones relevantes para el diseño, como la dispersión previa de medidas alternativas, las brechas de reconciliación y la amplitud dimensional de los KPIs. Las tablas presentan reglas, controles y componentes derivados de la revisión.

El análisis se apoyó en la triangulación de fuentes. La definición y las obligaciones de MPMS se contrastaron únicamente con IFRS Foundation; la lógica de KPIs se contrastó con las revisiones de Hristov et al. (2022) y van de Ven et al. (2023); los criterios de trazabilidad y gobernanza se compararon con los antecedentes de control, digitalización, conciliación y riesgo. También se revisó que cada DOI y dato cuantitativo utilizado correspondiera a la publicación citada antes de incorporarlo al documento final.

No se recopilaron datos personales, información confidencial ni registros de empresas, por lo que no se requirió aprobación de un comité de ética ni consentimiento informado. Se aplicaron criterios de integridad documental, atribución de fuentes y separación entre evidencia observada y propuesta de diseño. Cada cifra presentada en resultados conserva una fuente explícita; los componentes nuevos del modelo se identifican como producto de síntesis y no como resultados empíricos de compañías que ya hayan implementado NIIF 18.

## Resultados

La revisión mostró que la integración entre KPIs y MPMs debe comenzar por una separación semántica rigurosa. La principal dificultad no se encuentra en la cantidad de indicadores, sino en la posibilidad de que una organización utilice la misma palabra “rendimiento” para medidas con finalidades normativas y gerenciales diferentes. El modelo resultante adopta una lógica de capas: los KPIs permanecen como instrumentos de seguimiento multidimensional y las MPMs se incorporan únicamente después de un filtro de elegibilidad que activa obligaciones adicionales.

Los hallazgos se organizaron siguiendo una progresión desde la delimitación conceptual hasta la arquitectura final. Primero se estableció qué tipo de medida pertenece a cada categoría; luego se tradujeron las obligaciones de NIIF 18 a controles de gestión; posteriormente se identificaron requisitos transversales de gobernanza y, finalmente, se estructuraron dimensiones y relaciones de trazabilidad. Los datos cuantitativos externos se emplearon para visualizar la magnitud de las brechas que justifican esas reglas de integración.

La primera salida del análisis fue una matriz de delimitación funcional. Su propósito consiste en impedir que la condición de “indicador utilizado por la gerencia” se interprete como suficiente para convertir una métrica en MPM. La Tabla 1 muestra que el estatus de una medida depende de su naturaleza, de su canal de comunicación y de la norma aplicable, mientras el modelo conserva espacio para KPIs financieros y no financieros que nunca ingresan a la capa de MPM.

**Tabla 1. Delimitación funcional entre KPIs, MPMs y otras medidas de rendimiento**

| Categoría                      | Criterio de identificación                                                                                                                                          | Ejemplos compatibles con la categoría                                                          | Función dentro del modelo                                                                                      |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KPI estratégico                | Medida seleccionada para observar un factor crítico ligado con un objetivo; puede ser financiera o no financiera y de uso interno o externo.                        | Retención de clientes, tiempo de ciclo, productividad, rotación de personal, margen por línea. | Monitorea inductores y resultados en las cinco dimensiones; conserva ficha, fuente, responsable y meta propia. |
| MPM bajo NIIF 18               | Subtotal de ingresos y gastos usado en comunicación pública externa para expresar la visión gerencial del rendimiento financiero global y no especificado por NIIF. | Resultado operativo ajustado, cuando cumple todos los criterios de la definición.              | Activa filtro normativo, explicación, cálculo, reconciliación, efectos requeridos y control de cambios.        |
| Subtotal especificado por NIIF | Total o subtotal requerido o listado por NIIF 18 u otra NIIF; por definición no es una MPM.                                                                         | Resultado operativo; resultado antes de financiación e impuesto a las ganancias.               | Opera como ancla normativa y posible punto de reconciliación para una MPM.                                     |
| Otra medida de rendimiento     | Métrica relevante que no es subtotal de ingresos y gastos o no cumple los restantes criterios de MPM.                                                               | Flujo de caja libre, retorno sobre patrimonio, deuda neta, número de clientes, satisfacción.   | Permanece como KPI u otra métrica; puede contextualizar decisiones sin recibir estatus de MPM.                 |

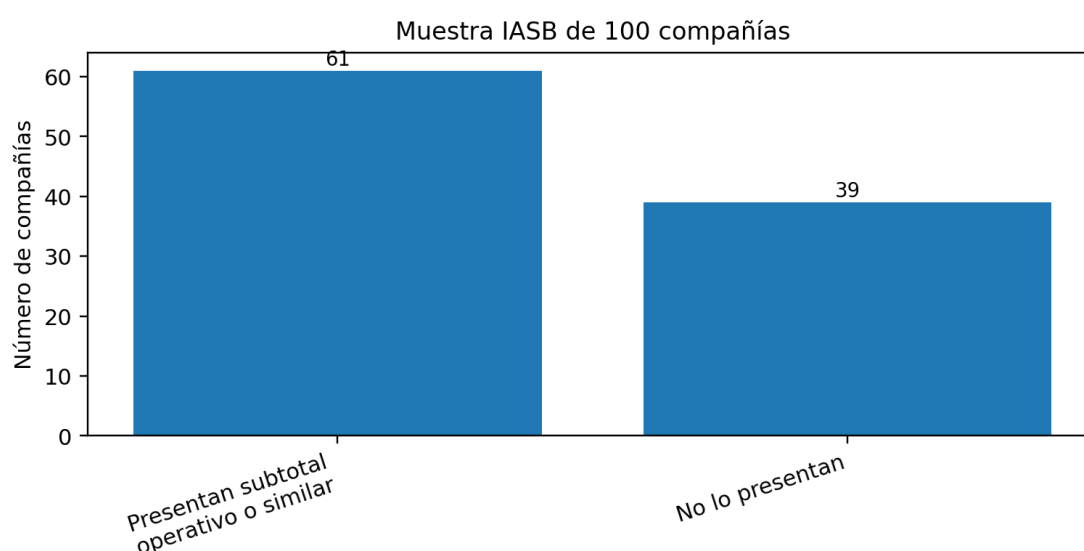
Fuente: elaboración a partir de IFRS Foundation (2024a, 2024b), Hristov et al. (2022) y van de Ven et al. (2023).

La matriz confirma que la integración propuesta no consiste en crear una categoría híbrida. El KPI conserva una función estratégica amplia, mientras la MPM representa un subconjunto financiero delimitado por NIIF 18. Esta separación evita que métricas de experiencia del cliente, riesgo o innovación sean sometidas artificialmente a una reconciliación contable que no les corresponde, y al mismo tiempo impide que una medida financiera comunicada públicamente permanezca fuera del control normativo solo porque también aparece en un tablero interno.

El criterio decisivo es la trazabilidad de propósito. Una medida puede nacer como KPI financiero de uso interno y, posteriormente, convertirse en candidata a MPM si se utiliza en comunicación pública y cumple los restantes requisitos. El modelo registra esa transición sin modificar retrospectivamente su historia: conserva la definición original, la fecha de cambio de uso, las versiones de la fórmula y el documento en que comenzó la comunicación externa. Esta lógica responde a la necesidad de gobernar el ciclo de vida de las medidas identificada por van de Ven et al. (2023).

La necesidad de distinguir subtotales normativos de medidas gerenciales también se observa en las prácticas de presentación previas a NIIF 18. El IASB examinó cien compañías y encontró que 61 presentaban en el estado del resultado un subtotal denominado resultado operativo o con una etiqueta similar, mientras las restantes no lo hacían. El Gráfico 1 representa este punto de partida y no evalúa la calidad individual de las compañías.

**Gráfico 1. Presencia de un subtotal de resultado operativo o similar en la muestra analizada por el IASB**



Fuente: elaboración a partir de IFRS Foundation (2024a), muestra de 100 compañías.

La distribución muestra que incluso una medida aparentemente común no se presentaba de forma uniforme antes del nuevo estándar. El dato respalda la decisión de colocar los subtotales definidos por NIIF en una capa propia del modelo, separada de las medidas que la gerencia diseña. Si ambos tipos se mezclaran en un catálogo sin estatus normativo, se perdería la posibilidad de identificar qué cifra debe funcionar como referencia obligatoria y cuál expresa una perspectiva adicional de la administración.

Para la gestión estratégica, la consecuencia es práctica: los KPIs financieros deben mapearse primero contra la estructura contable que produce las medidas NIIF antes de establecer un vínculo con una MPM. El puente evita que una variación operativa sea

explicada mediante un subtotal cuya composición no coincide con las partidas reconocidas. El modelo, por tanto, exige registrar el “ancla NIIF” de cualquier MPM y mantener ese vínculo visible para usuarios de control de gestión, contabilidad y reporte. El segundo resultado consistió en convertir las obligaciones de revelación de NIIF 18 en controles internos aplicables antes del cierre financiero. Esta traducción es necesaria porque una nota de MPM no puede construirse de forma confiable al final del proceso si la organización no conserva, durante el periodo, evidencia sobre fórmula, ajustes y cambios. La Tabla 2 relaciona cada requerimiento relevante con un control del modelo multidimensional.

**Tabla 2. Requerimientos de MPMs bajo NIIF 18 y controles internos del modelo**

| Requerimiento de NIIF 18                                                                                   | Evidencia que debe conservar el modelo                                                        | Control de integración propuesto                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Identificar todas las MPMs en una nota única y declarar que reflejan la visión gerencial.                  | Registro maestro de medidas públicas, propietario, fecha de alta y documento de comunicación. | Inventario trimestral de medidas y contraste con comunicaciones públicas.     |
| Etiquetar y describir cada MPM de manera clara y no engañosa.                                              | Definición aprobada, términos empleados y alcance del subtotal.                               | Diccionario corporativo con control de versiones y aprobación financiera.     |
| Explicar por qué la MPM aporta información útil y cómo se calcula.                                         | Propósito decisional, fórmula, partidas incluidas/excluidas y fuente.                         | Ficha técnica vinculada con objetivo estratégico y responsable.               |
| Reconciliar la MPM con el subtotal o total NIIF más directamente comparable.                               | Puente de reconciliación con cada partida ajustada y referencia contable.                     | Conciliación automatizada o reproducible desde libro mayor y submódulos.      |
| Informar efecto del impuesto y participación no controladora de cada ajuste cuando corresponda.            | Cálculo y método aplicado por partida de reconciliación.                                      | Revisión especializada y evidencia de aprobación antes de publicación.        |
| Explicar cambios, nuevas MPMs o cese de uso y presentar comparativos reexpresados salvo impracticabilidad. | Historial de versiones, razón del cambio, fecha y efecto comparativo.                         | Flujo formal de cambio con evaluación de impacto y conservación de versiones. |

Fuente: elaboración a partir de IFRS Foundation (2024b), párrafos 121-125 y guía relacionada.

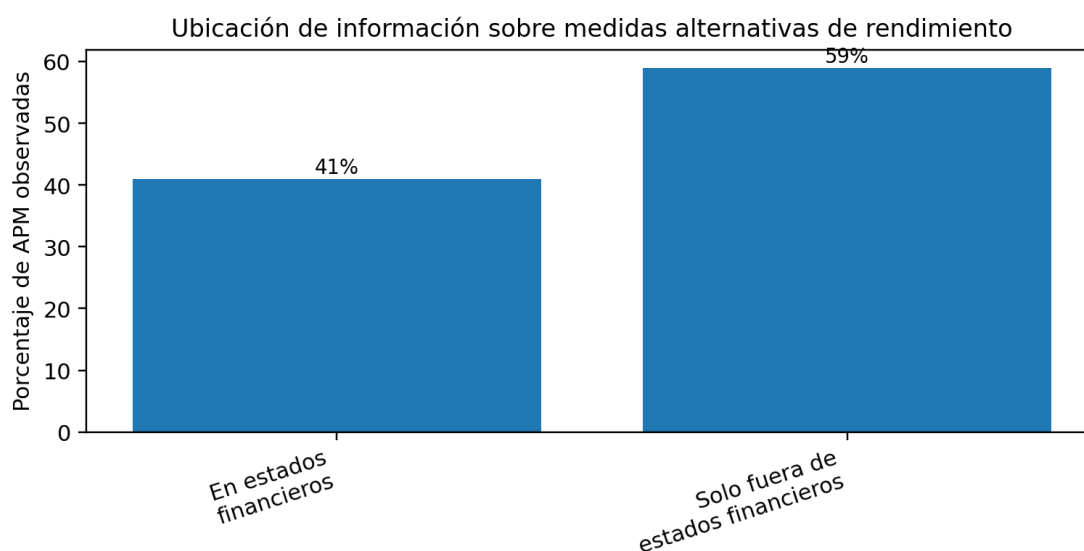
La traducción evidencia que el cumplimiento depende de información producida antes de la preparación de la nota. El registro maestro, la ficha técnica y el historial de versiones convierten una medida flexible de gestión en un objeto auditable cuando ingresa a la categoría de MPM. Esto no obliga a someter todos los KPIs a la misma intensidad de control; el modelo asigna controles proporcionales al riesgo de uso, con

un nivel reforzado cuando existe comunicación pública y efecto directo en la revelación financiera.

El control de cambios ocupa un lugar central porque las estrategias y los ajustes gerenciales pueden modificarse con el tiempo. Sin un historial, una mejora aparente en desempeño podría originarse únicamente en una nueva definición. La solución propuesta registra fórmula, fecha de vigencia, justificación y efecto sobre periodos comparativos, de manera coherente con la exigencia de NIIF 18 de explicar cambios, incorporaciones o ceses y con la lógica de predictibilidad y documentación observada en los antecedentes de seguridad jurídica y control (López Poveda & Gómez Suárez, 2026j, 2026l).

El problema de gobernar la ubicación de las medidas se observa con mayor claridad en el análisis de APMs realizado por el IASB. Dentro de las medidas consideradas en la muestra, 41 % de la información se encontraba en estados financieros y 59 % únicamente fuera de ellos. El Gráfico 2 representa esa distribución, que antecede a la disciplina de MPMs introducida por NIIF 18.

**Gráfico 2. Ubicación de información sobre medidas alternativas de rendimiento observadas por el IASB**



Fuente: elaboración a partir de IFRS Foundation (2024a), Table 10.

La mayor proporción de información fuera de los estados financieros muestra por qué una arquitectura de desempeño no puede limitarse a la contabilidad. La identificación de MPMs requiere observar presentaciones, comunicados y otros canales públicos; por ello, el modelo incorpora un inventario de comunicaciones que se cruza periódicamente con el catálogo de KPIs y medidas financieras. Una medida puede adquirir relevancia normativa por el lugar y la finalidad con que se comunica, aunque su cálculo se origine en sistemas internos.

La integración también reduce el riesgo de divergencia entre el tablero gerencial y el documento publicado. Cuando ambos consumen definiciones provenientes de un diccionario común y la medida pública conserva un identificador único, resulta posible reconstruir qué versión se utilizó en cada fecha. La transformación digital y la analítica aportan capacidad técnica para mantener ese linaje, pero requieren reglas explícitas de calidad, revisión y responsabilidad para que la automatización no sustituya la validación (López Poveda & Gómez Suárez, 2026h, 2026p).

La tercera etapa sintetizó los principios de gobernanza que deben atravesar las cinco dimensiones del modelo. La revisión mostró que los riesgos de una medida no dependen solo de su fórmula, sino también de la procedencia del dato, la estabilidad de la definición, el responsable de aprobar cambios y la posibilidad de explicar una decisión. La Tabla 3 integra estos hallazgos y señala las fuentes que sustentan cada principio sin trasladar al artículo sus objetos tributarios específicos.

**Tabla 3. Principios de gobernanza extraídos del corpus documental y su aplicación al modelo KPI-MPM**

| Principio transversal  | Hallazgo sintetizado                                                                                | Aplicación en el modelo KPI-MPM                                                                                              | Fuentes principales                                                                   |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Alineación estratégica | Un indicador es útil cuando responde a un objetivo y a una decisión, no por su mera disponibilidad. | Cada KPI registra objetivo, decisión asociada, horizonte y propietario; la MPM conserva además su propósito de comunicación. | Hristov et al. (2022); van de Ven et al. (2023); López Poveda & Gómez Suárez (2026i). |

| Principio transversal                       | Hallazgo sintetizado                                                                                               | Aplicación en el modelo KPI-MPM                                                                                                 | Fuentes principales                                                                   |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Trazabilidad y calidad de datos             | La utilidad de sistemas digitales depende de poder rastrear origen, transformación, consistencia y revisión.       | Identificador único, fuente, transformación, fecha, control de calidad y evidencia de cierre.                                   | López Poveda & Gómez Suárez (2026a, 2026c, 2026f, 2026g, 2026h, 2026p).               |
| Gobernanza y revisión                       | Reglas claras, motivación y mecanismos de revisión reducen decisiones opacas o inconsistentes.                     | Aprobación por roles, segregación de funciones, bitácora de cambios y revisión de excepciones.                                  | López Poveda & Gómez Suárez (2026b, 2026e, 2026j, 2026k, 2026l, 2026n).               |
| Riesgo, evidencia y comparaciones complejas | Las decisiones sobre operaciones complejas requieren documentación suficiente, criterios transparentes y contexto. | Los vínculos KPI-MPM se documentan como hipótesis de gestión y no como causalidad demostrada; se conserva evidencia por ajuste. | López Poveda & Gómez Suárez (2026c, 2026m, 2026o).                                    |
| Delimitación normativa                      | Las MPMs tienen definición y requerimientos propios; otras métricas no adquieren ese estatus por ser relevantes.   | Filtro de elegibilidad, ancla NIIF, reconciliación, explicación de utilidad y control de cambio.                                | IFRS Foundation (2024a, 2024b).                                                       |
| Ciclo de vida del indicador                 | Definir, operacionalizar, medir, evaluar y adaptar requiere consistencia a lo largo del tiempo.                    | Ficha técnica, periodicidad, umbrales internos, versión, retiro y archivo de evidencia.                                         | Hristov et al. (2022); van de Ven et al. (2023); López Poveda & Gómez Suárez (2026d). |

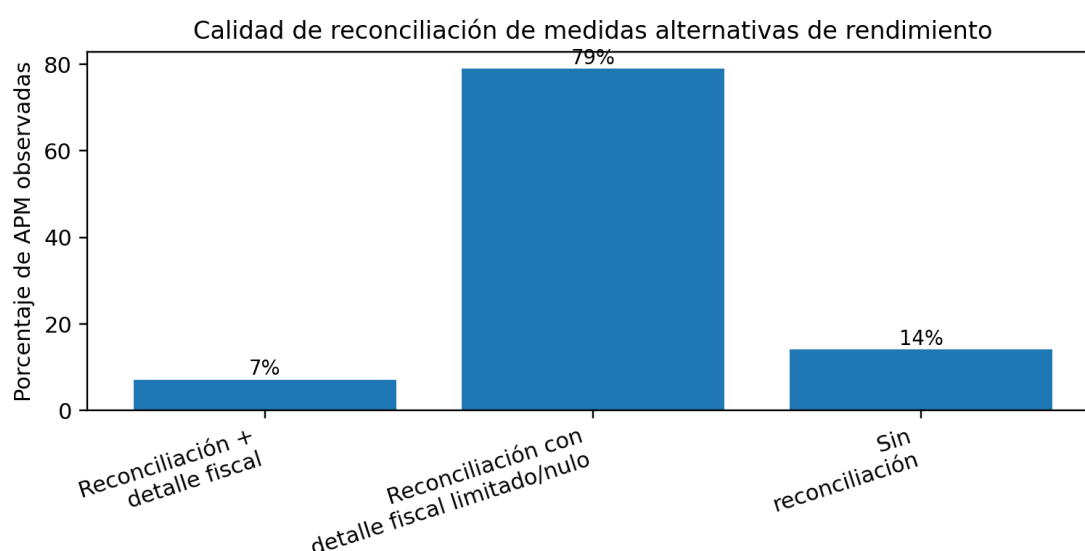
Fuente: elaboración propia con base en las veinte fuentes del corpus documental.

La matriz muestra que la gobernanza no debe añadirse como una etapa posterior al cálculo. En el modelo, cada indicador nace con una ficha y un responsable, mientras los cambios de fórmula se tratan como eventos que requieren aprobación y trazabilidad. Esta lógica resulta consistente con los antecedentes en los que la calidad de una decisión depende de documentación suficiente, control de legalidad, posibilidad de revisión y acceso a evidencia, aun cuando el objeto de esos antecedentes se ubique en ámbitos tributarios diferentes (López Poveda & Gómez Suárez, 2026e, 2026k, 2026o).

La integración también exige separar evidencia de interpretación. El dato fuente puede ser correcto y, sin embargo, la relación atribuida entre un KPI operacional y una MPM puede ser débil. Por ello, el modelo registra el vínculo como “relación de gestión documentada” y permite clasificarlo como directo, indirecto o contextual, sin estimar coeficientes que no hayan sido validados. Este principio evita convertir un mapa estratégico en una afirmación causal y mantiene abierta la posibilidad de contrastar posteriormente las relaciones con datos empresariales.

La importancia de una cadena de evidencia se refuerza con la calidad de las reconciliaciones observadas por el IASB. Entre las medidas alternativas examinadas, 7 % incluía reconciliación con información detallada sobre efectos fiscales, 79 % presentaba reconciliación con información fiscal limitada o inexistente y 14 % no presentaba reconciliación. El Gráfico 3 muestra la concentración de la muestra en niveles de detalle insuficientes para una lectura completa de los ajustes.

**Gráfico 3. Calidad de reconciliación de medidas alternativas de rendimiento en la evidencia del IASB**



Fuente: elaboración a partir de IFRS Foundation (2024a), Figure 12.

El patrón permite identificar una brecha concreta entre calcular una medida y hacerla reproducible. La reconciliación no se reduce a demostrar aritméticamente que dos subtotales coinciden después de ciertos ajustes; necesita revelar la naturaleza de cada partida y los efectos asociados exigidos por NIIF 18. El modelo responde con un puente que almacena, para cada ajuste, la cuenta o conjunto de cuentas de origen, el periodo, la razón de exclusión o inclusión, el tratamiento fiscal cuando corresponde y la aprobación responsable.

Este hallazgo conecta con la experiencia documentada en conciliación tributaria e impuesto diferido, donde diferencias entre bases y momentos de reconocimiento exigen

matrices por partida y trazabilidad de reversión (López Poveda & Gómez Suárez, 2026a, 2026g). La transferencia al ámbito de MPMs no consiste en aplicar reglas fiscales, sino en adoptar la misma disciplina de reconstrucción: toda diferencia entre la MPM y su ancla NIIF debe poder seguirse hasta una fuente verificable y una explicación aprobada.

La síntesis final produjo una arquitectura multidimensional que combina cinco dimensiones de desempeño con cinco capas de trazabilidad. Las dimensiones evitan que la medición quede concentrada en resultados contables, mientras las capas determinan cómo una señal estratégica puede relacionarse con información financiera sin perder su significado original. La Tabla 4 presenta la estructura propuesta y diferencia explícitamente el vínculo de cada dimensión con la posible capa de MPM.

**Tabla 4. Arquitectura del modelo multidimensional KPI-MPM para la medición del desempeño estratégico empresarial**

| Dimensión            | Preguntas estratégicas y KPIs representativos                                                                                                                    | Vínculo con MPM                                                                                                        | Evidencia y regla de gobernanza                                                                                       |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Financiera-económica | ¿Se cumplen objetivos de rentabilidad, eficiencia y generación de resultado? Margen, variación de ingresos/costos, rentabilidad por línea, capital empleado.     | Vínculo directo posible cuando existe un subtotal gerencial de ingresos y gastos que cumple la definición de NIIF 18.  | Ancla NIIF, fórmula, partidas, conciliación, efectos requeridos, propietario financiero y control de versiones.       |
| Operacional-procesos | ¿Los procesos convierten recursos en productos o servicios con calidad y oportunidad? Tiempo de ciclo, productividad, utilización, retrabajo, costo por proceso. | No constituye MPM por sí misma; puede actuar como inductor documentado de partidas que afectan un subtotal financiero. | Fuente operativa, fórmula, frecuencia, responsable, validación de relación con costos/ingresos y evidencia de cambio. |
| Cliente-mercado      | ¿La propuesta de valor sostiene demanda y relaciones? Retención, concentración, reclamaciones, conversión, participación o evolución de segmentos.               | Vínculo indirecto o contextual con ingresos y márgenes; los KPIs no se reclasifican como MPMs.                         | Definición de población, fuente comercial, periodo, segmentación y regla de agregación consistente.                   |
| Personas-innovación  | ¿Existen capacidades para ejecutar y renovar la estrategia? Rotación, cobertura de competencias, adopción digital, tiempo de desarrollo, mejoras implementadas.  | Vínculo antecedente con productividad, costos y crecimiento; no adquiere estatus MPM por relevancia estratégica.       | Fuente de talento/proyectos, responsable, horizonte, validación de calidad y documentación de supuestos.              |

| Dimensión         | Preguntas estratégicas y KPIs representativos                                                                                                                            | Vínculo con MPM                                                                                       | Evidencia y regla de gobernanza                                                                                         |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riesgo-gobernanza | ¿La medición y la ejecución se mantienen dentro de límites aceptables? Incidencias de control, calidad de datos, excepciones, exposición a riesgos y cierres pendientes. | Capa transversal que condiciona confiabilidad de KPIs y legitimidad de ajustes utilizados en una MPM. | Segregación de funciones, revisión de excepciones, auditoría de linaje, materialidad interna y evidencia de aprobación. |

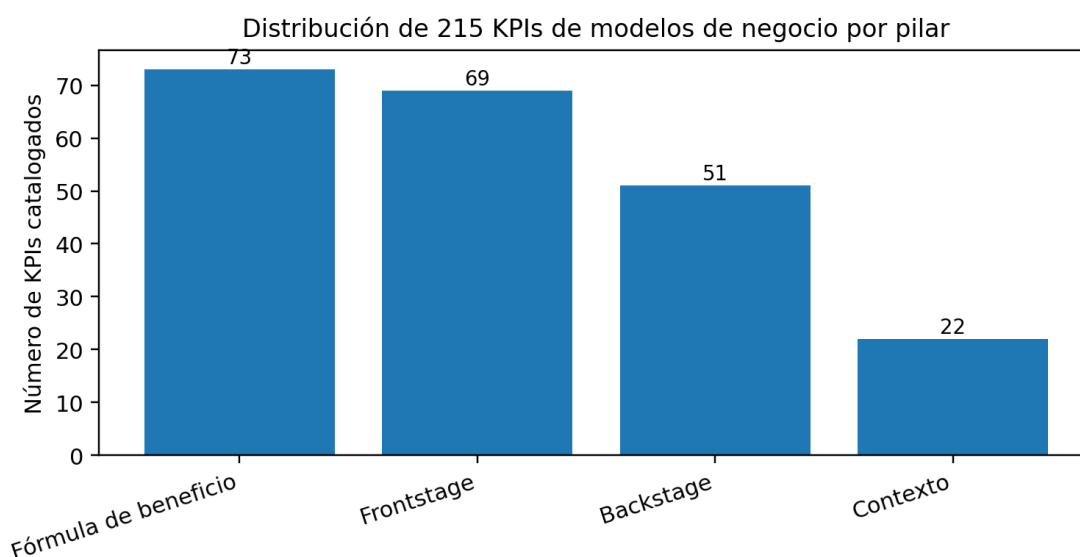
Fuente: elaboración propia a partir de la síntesis normativa y documental del estudio.

La arquitectura establece cinco capas verticales comunes a todas las dimensiones. La primera registra el objetivo estratégico; la segunda contiene el KPI y su ficha técnica; la tercera conserva el dato y su linaje; la cuarta documenta el puente hacia partidas y subtotales financieros cuando existe relación; la quinta aplica el filtro de MPM y los controles de revelación. Esta estructura permite que un KPI de clientes o procesos contribuya a explicar una variación financiera sin ser confundido con una medida de rendimiento definida por la gerencia.

El modelo produce dos salidas coordinadas. La primera es un tablero multidimensional para decisiones internas, donde cada dimensión conserva métricas con periodicidades y unidades propias. La segunda es un expediente de MPM para aquellas medidas financieras que cumplen NIIF 18, integrado por definición, uso público, utilidad, cálculo, ancla NIIF, reconciliación, efectos por ajuste, historial de cambios y responsable. Ambas salidas consumen el mismo registro maestro de medidas y el mismo linaje de datos, reduciendo divergencias entre gestión y reporte.

La amplitud de una arquitectura no financiera encuentra respaldo en la revisión sistemática de van de Ven et al. (2023). El catálogo elaborado por esos autores contiene 215 KPIs distribuidos entre cuatro pilares de modelos de negocio: 73 en fórmula de beneficio, 69 en frontstage, 51 en backstage y 22 en contexto. El Gráfico 4 muestra esa distribución y permite observar que la medición relevante se extiende considerablemente más allá de los indicadores de resultado.

**Gráfico 4. Distribución de los KPIs catalogados por pilares de modelo de negocio**



Fuente: elaboración a partir de van de Ven et al. (2023), catálogo de 215 KPIs.

La distribución confirma que una parte importante de los KPIs se concentra en clientes, propuesta de valor, actividades, recursos, socios y contexto. Por ello, un modelo que integrara MPMs únicamente con ratios financieros perdería información sobre inductores que anteceden al resultado. La propuesta mantiene esas señales en dimensiones propias y utiliza el puente financiero solo cuando existe una relación documentable, evitando forzar una conversión monetaria para indicadores cuya utilidad reside precisamente en expresar calidad, capacidad, tiempo o comportamiento.

La dimensión financiera conserva un papel relevante, pero deja de ser el único punto de observación. El resultado estratégico se interpreta como un conjunto de señales conectadas y no como una cifra dominante. Esta lectura coincide con Hristov et al. (2022), quienes sostienen la necesidad de integrar medidas cuantitativas, cualitativas y sostenibles, y con van de Ven et al. (2023), cuyo catálogo demuestra que los KPIs se distribuyen a lo largo de múltiples componentes del modelo de negocio.

El funcionamiento operativo del modelo comienza con un registro maestro que asigna a cada medida un identificador estable. El registro contiene nombre, definición, dimensión, objetivo, fórmula, unidad, fuente, propietario, periodicidad, sentido de

interpretación, fecha de vigencia y estado. Cuando una medida se comunica públicamente, se agrega el canal, fecha y audiencia, y se activa una evaluación de elegibilidad MPM. Este mecanismo evita que la identificación dependa de una revisión manual tardía de documentos ya publicados.

El filtro de elegibilidad se ejecuta como una secuencia lógica y no como una escala de puntuación. Si la medida no es un subtotal de ingresos y gastos, permanece fuera de la categoría de MPM; si lo es, se revisa si aparece en comunicaciones públicas externas, si pretende comunicar la visión de la gerencia sobre el rendimiento financiero de la entidad en su conjunto y si no corresponde a una medida excluida de la definición por estar listada o requerida por las NIIF. El expediente conserva la respuesta y evidencia para cada criterio.

Cuando el filtro determina que existe una MPM, la medida se vincula con el subtotal NIIF más directamente comparable. El modelo no presupone que el ajuste sea recurrente, extraordinario o favorable; exige describirlo según sus características y documentar su origen. Cada partida del puente conserva importe, cuenta, motivo, periodo, efecto requerido y responsable de revisión. La neutralidad de la arquitectura resulta importante porque la finalidad es hacer reproducible la visión de la gerencia, no legitimar automáticamente la conveniencia del ajuste.

Para los KPIs no financieros, la integración se materializa mediante relaciones de gestión. Un indicador operacional puede vincularse con una partida de costo, uno comercial con ingresos y uno de personas con productividad, pero el sistema identifica el vínculo como hipótesis o driver de gestión hasta que exista evidencia empírica que justifique una relación causal. La documentación incluye mecanismo esperado, horizonte temporal y responsable de validar la relación, lo que permite utilizar el mapa

para decisiones sin presentar asociaciones no comprobadas como resultados estadísticos.

El control de versiones se aplica a medidas y relaciones. Si cambia una fórmula, una fuente, un criterio de exclusión o el uso público, se genera una nueva versión con fecha de vigencia y razón de cambio. Las versiones anteriores no se eliminan, porque son necesarias para reconstruir periodos comparativos y entender tendencias históricas. Esta regla se conecta con los principios de predictibilidad y motivación presentes en los antecedentes de seguridad jurídica y procedimiento (López Poveda & Gómez Suárez, 2026e, 2026l).

La gobernanza también incorpora segregación de funciones. El propietario estratégico define el propósito del KPI; el propietario del dato garantiza origen y calidad; la función financiera valida el puente contable y la elegibilidad de MPM; la revisión independiente verifica excepciones y cambios materiales. Los roles pueden variar según tamaño y estructura de la organización, por lo que el modelo no impone cargos específicos, pero exige que definición, cálculo, aprobación y revisión no queden concentrados de manera opaca en una sola etapa.

La periodicidad se conserva como atributo de cada medida. Un KPI operacional puede actualizarse diariamente y una MPM comunicarse trimestralmente o de acuerdo con el calendario corporativo; la integración no obliga a sincronizar artificialmente las frecuencias. El modelo utiliza cortes de referencia y reglas de agregación para garantizar que el dato empleado en una medida financiera pueda reproducirse al periodo correspondiente. La consistencia temporal es especialmente importante cuando un KPI funciona como explicación de una variación de resultado.

La arquitectura evita un índice global de desempeño porque la suma de porcentajes, tiempos, importes, tasas de retención y señales de riesgo produciría una puntuación

difícil de interpretar sin calibración empírica. En su lugar, se plantea una lectura por dimensiones y relaciones. Cada objetivo puede tener un conjunto reducido de KPIs críticos, y la dirección observa simultáneamente resultado, inductores y riesgos. La capa de MPM se consulta cuando la decisión o comunicación requiere una medida financiera gerencial que cumpla los criterios de NIIF 18.

El resultado final puede implementarse sobre herramientas tecnológicas diferentes siempre que se preserve el modelo de datos. Un tablero de inteligencia empresarial, una hoja de control o un sistema integrado pueden cumplir la función si conservan identificadores, versiones, fuentes y relaciones. La evidencia sobre digitalización muestra que la tecnología amplía capacidad de contraste y oportunidad, pero no sustituye la gobernanza ni la revisión humana (López Poveda & Gómez Suárez, 2026d, 2026h, 2026p).

La contribución de los antecedentes contables y tributarios se refleja en la noción de expediente por medida. La conciliación, el impuesto diferido, los instrumentos derivados y las operaciones complejas requieren documentación por partida y criterios de reconocimiento consistentes; esa disciplina se trasladó al registro de ajustes de MPM sin incorporar reglas fiscales al modelo (López Poveda & Gómez Suárez, 2026a, 2026f, 2026g, 2026o). La separación mantiene el tema en desempeño estratégico y utiliza los antecedentes únicamente como soporte de trazabilidad.

En conjunto, los resultados configuran un sistema de medición en el que la multidimensionalidad se encuentra en los KPIs y la disciplina normativa se concentra en las MPMs. El punto de integración no es una fórmula única, sino una cadena documentada que permite avanzar desde un objetivo estratégico hasta una medida pública sin perder la identidad de cada indicador. La arquitectura resultante queda preparada para una validación empírica posterior, pero no atribuye mejoras de

desempeño, calidad de reporte ni eficiencia a organizaciones que todavía no han sido observadas.

## **Discusión**

El hallazgo principal indica que la integración entre KPIs y MPMs es más sólida cuando se diseña como un sistema de relaciones y no como una taxonomía que intenta convertir todas las métricas en una misma clase. Esta interpretación responde al problema conceptual creado por la amplitud del término “medida de rendimiento”: en gestión puede incluir cualquier señal crítica, mientras NIIF 18 reserva la categoría MPM para subtotales de ingresos y gastos que cumplen condiciones específicas de uso y comunicación. La distinción constituye la base técnica del modelo y evita una extensión normativa injustificada.

La propuesta coincide con Hristov et al. (2022) en que los KPIs necesitan formulación estratégica y combinación de medidas cuantitativas y cualitativas. El modelo añade una capa que esa literatura no aborda de manera específica: cuando una medida financiera gerencial atraviesa el ámbito interno y se convierte en comunicación pública, la gobernanza estratégica debe conectarse con requerimientos formales de revelación. La novedad reside en situar el filtro de MPM dentro del ciclo de vida del indicador, en lugar de tratarlo únicamente como una tarea de preparación de estados financieros.

Los resultados también convergen con van de Ven et al. (2023), quienes evidencian que la literatura de KPIs se distribuye a través de diferentes dimensiones del modelo de negocio y que la operacionalización sigue siendo un desafío. La arquitectura propuesta responde a esa debilidad mediante fichas técnicas, identificadores y reglas de versión. Un KPI deja de ser solo un nombre en un tablero y se convierte en un objeto de

información con definición, fuente y propietario, condición necesaria para conectarlo con una medida financiera sin introducir ambigüedades.

La definición de NIIF 18 impone un límite que resulta metodológicamente productivo. Una medida no financiera puede ser esencial para la estrategia y, sin embargo, permanecer fuera de la categoría MPM; del mismo modo, un subtotal financiero puede ser relevante internamente pero no activar la revelación si no cumple las condiciones normativas. Esta frontera evita que la importancia empresarial se confunda con el alcance regulatorio y permite diseñar controles proporcionales. La integración mejora al reconocer diferencias, no al eliminarlas (IFRS Foundation, 2024b).

La evidencia del IASB sobre prácticas previas a NIIF 18 apoya esta necesidad de disciplina. La ubicación dispersa de medidas alternativas y la limitada información sobre reconciliaciones muestran que una medida puede circular externamente sin una conexión suficientemente visible con cifras definidas por las NIIF. El modelo responde trasladando la identificación de uso público a una etapa temprana y vinculándola con el registro maestro. De ese modo, la organización puede detectar una MPM potencial antes de que el cierre obligue a reconstruir retrospectivamente fórmulas y ajustes (IFRS Foundation, 2024a).

El resultado de 79 % de reconciliaciones con información fiscal limitada o inexistente y 14 % sin reconciliación no debe interpretarse como incumplimiento de NIIF 18, porque corresponde a prácticas observadas antes de la entrada en vigor del estándar. Su utilidad en esta investigación es diagnóstica: muestra la clase de información que la nueva norma busca disciplinar y justifica que el modelo conserve evidencia por cada ajuste. La propuesta no extrapola esos porcentajes a compañías ecuatorianas ni estima el efecto de la implementación futura.

Los antecedentes sobre transformación digital refuerzan la importancia del linaje de datos. La capacidad de integrar registros, detectar inconsistencias y automatizar controles puede mejorar oportunidad, pero también puede reproducir errores cuando las fuentes o reglas no están documentadas (López Poveda & Gómez Suárez, 2026h, 2026p). En un sistema KPI-MPM, esa advertencia implica que una conciliación automatizada solo es confiable si cada transformación puede rastrearse y si las excepciones conservan revisión humana y evidencia de aprobación.

La fiscalización digital aporta una reflexión adicional sobre el límite de la automatización. Los sistemas pueden ordenar señales y priorizar revisiones, pero la decisión final necesita una explicación comprensible y un responsable identificable (López Poveda & Gómez Suárez, 2026d). Trasladado al desempeño empresarial, un algoritmo puede calcular un KPI o identificar una desviación, pero no debería modificar silenciosamente una fórmula, reclasificar una medida como MPM o cambiar un ajuste de reconciliación sin un proceso de autorización que preserve la historia del dato.

La lógica de trazabilidad también encuentra paralelos en la conciliación tributaria y el impuesto diferido. En ambos casos, la diferencia entre bases o momentos de reconocimiento obliga a mantener información por partida y a entender cómo una cifra se origina y revierte (López Poveda & Gómez Suárez, 2026a, 2026g). La MPM plantea una necesidad comparable de reconstrucción, aunque con objeto distinto: el puente con el subtotal NIIF debe mostrar qué elementos explican la diferencia y conservar suficiente evidencia para que la medida pueda reproducirse y revisarse.

Los instrumentos derivados y los criptoactivos evidencian que la complejidad de medición aumenta cuando existen valoraciones, reglas específicas o fuentes de mercado heterogéneas (López Poveda & Gómez Suárez, 2026c, 2026f). El modelo recoge esa lección al no asumir que todos los ajustes poseen el mismo riesgo. Una organización

puede establecer controles reforzados para medidas cuya reconciliación depende de estimaciones complejas, mientras mantiene procedimientos más simples para indicadores operacionales de bajo impacto. La proporcionalidad se convierte así en un atributo de gobernanza y no en una ponderación del desempeño.

Los trabajos sobre fiscalización, seguridad jurídica y procedimiento muestran que la estabilidad de reglas y la posibilidad de revisar decisiones son componentes de confianza institucional (López Poveda & Gómez Suárez, 2026e, 2026j, 2026l). En el ámbito de indicadores, una lógica semejante evita que las metas o fórmulas cambien para producir una apariencia favorable. El historial de versiones permite distinguir una mejora real de un efecto metodológico y aporta una base para reexpresar comparativos cuando la naturaleza de la medida o los requerimientos de NIIF 18 lo exigen.

La planificación tributaria y la tributación internacional añaden una perspectiva sobre riesgo de criterios divergentes y necesidad de documentación frente a contextos complejos (López Poveda & Gómez Suárez, 2026m, 2026n). El aprendizaje transferible consiste en anticipar la evidencia antes de una revisión, no en reconstruirla después. Aplicado al modelo, cada MPM candidata debería contar desde su creación con una justificación de utilidad, un ancla NIIF y un registro de ajustes; esta práctica reduce dependencia de memoria individual cuando cambia el equipo o el periodo reportado.

La impugnación y los precios de transferencia refuerzan la función de revisión independiente y calidad de evidencia (López Poveda & Gómez Suárez, 2026k, 2026o). Aunque esos campos responden a reglas jurídicas distintas, ambos muestran que una afirmación técnica pierde fuerza cuando no puede sostenerse con documentación verificable. En el modelo KPI-MPM, la revisión no busca “defender” un indicador, sino comprobar que la medida comunicada corresponde a la fórmula aprobada, que los datos provienen de fuentes identificadas y que los ajustes son consistentes con su descripción.

El antecedente de inteligencia tributaria predictiva demostró la utilidad de conectar KPI, objetivo, evidencia y acción mediante una secuencia explícita (López Poveda & Gómez Suárez, 2026i). La presente arquitectura conserva ese principio de alineación, pero lo desplaza desde el riesgo fiscal hacia el desempeño estratégico general y reemplaza el índice de alerta por dimensiones heterogéneas que no se agregan artificialmente. Además, incorpora un filtro normativo de MPM que no forma parte del propósito de un modelo de riesgo tributario.

La multidimensionalidad propuesta responde a una tensión clásica de los sistemas de desempeño: los resultados financieros son necesarios para sintetizar consecuencias económicas, pero llegan después de múltiples decisiones sobre clientes, procesos, capacidades y riesgos. Los datos de van de Ven et al. (2023) muestran una distribución extensa de KPIs en frontstage, backstage, fórmula de beneficio y contexto, lo que respalda la conveniencia de observar inductores junto con resultados. La arquitectura evita afirmar que cada inductor produce mecánicamente un resultado financiero; exige documentar y validar la relación.

La auditabilidad constituye una implicación relevante de NIIF 18, porque la disciplina sobre MPMs acerca medidas gerenciales al perímetro de información financiera sujeta a procesos formales de aseguramiento. El modelo favorece esa transición al mantener evidencia desde el origen, pero no convierte cada KPI en objeto de auditoría financiera. La organización puede definir niveles de aseguramiento según materialidad y uso, manteniendo una frontera clara entre controles de gestión y requerimientos asociados con la revelación de una MPM (IFRS Foundation, 2024a, 2024b).

La principal fortaleza del diseño radica en separar tres preguntas que suelen confundirse: si una medida es estratégicamente importante, si está conectada con un resultado financiero y si jurídicamente cumple la definición de MPM. Una respuesta

afirmativa a la primera no determina las otras dos. La secuencia evita clasificación por intuición y permite que cada decisión quede sustentada en evidencia distinta. Esta separación mejora la claridad conceptual y hace posible ampliar el portafolio de KPIs sin expandir indebidamente el universo de MPMs.

La investigación presenta limitaciones derivadas de su carácter documental y propositivo. No se realizó una implementación en empresas, no se estimaron relaciones causales entre KPIs y resultados financieros y no se evaluó la efectividad del modelo sobre calidad de decisiones o costos de reporte. Los porcentajes del IASB proceden de una muestra internacional de prácticas previas y no constituyen evidencia de aplicación efectiva de NIIF 18, mientras el catálogo de KPIs resume literatura de modelos de negocio con contextos heterogéneos.

Otra limitación corresponde a la composición del corpus. Dieciséis antecedentes solicitados pertenecen al ámbito tributario ecuatoriano y fueron utilizados únicamente para extraer principios transferibles de trazabilidad, control, datos y gobernanza; por ello no sustituyen literatura especializada en performance management ni evidencian directamente la aplicación de MPMs. La validez conceptual del núcleo normativo descansa en IFRS Foundation y la lógica de KPIs se apoya en revisiones académicas específicas, manteniendo separadas las funciones de cada grupo de fuentes.

La entrada en vigor de NIIF 18 a partir de 2027 abre una línea de investigación empírica inmediata. Será posible aplicar el modelo en estudios de caso, comparar organizaciones con diferentes niveles de madurez de datos, analizar qué KPIs se conectan con MPMs y medir tiempos de preparación, número de ajustes, incidencias de control o cambios de definición. Una segunda etapa podría utilizar paneles de expertos para validar dimensiones y reglas, y posteriormente estimar relaciones sectoriales sin asumir que existe una estructura causal universal.

La futura investigación también puede explorar representaciones digitales del linaje de medidas. Un identificador persistente, metadatos de cálculo y reglas de versión podrían integrarse con sistemas ERP, plataformas de inteligencia empresarial y taxonomías de reporte, reduciendo reconciliaciones manuales. Sin embargo, la automatización debería mantener el principio establecido en este trabajo: la tecnología ejecuta reglas documentadas, mientras la responsabilidad por definir una medida, justificar su utilidad y aprobar un cambio permanece en una estructura de gobernanza humana.

En síntesis, la discusión respalda una integración basada en diferenciación, trazabilidad y gobierno. La literatura de KPIs justifica observar múltiples dimensiones; NIIF 18 delimita un subconjunto de medidas financieras con obligaciones específicas; los antecedentes de datos y control muestran la necesidad de evidencia y revisión. La arquitectura propuesta combina esas contribuciones sin convertir el artículo en un estudio de una métrica financiera particular ni en un análisis tributario, preservando como objeto central la medición estratégica empresarial.

## Conclusiones

Se concluyó que la integración de KPIs y Medidas de Rendimiento Definidas por la Gerencia bajo NIIF 18 requiere preservar la diferencia entre ambas categorías. Los KPIs conforman un portafolio amplio de señales financieras y no financieras vinculadas con objetivos estratégicos, mientras las MPMs constituyen una categoría financiera estrecha que solo se activa cuando una medida cumple los criterios normativos de naturaleza, uso público, propósito gerencial y ausencia de especificación directa por las NIIF.

El modelo multidimensional diseñado responde al objetivo general mediante cinco dimensiones -financiera-económica, operacional-procesos, cliente-mercado, personas-innovación y riesgo-gobernanza- articuladas con una cadena de cinco capas que conecta objetivo, KPI, dato, puente financiero y filtro de MPM. Esta estructura permite observar inductores y resultados de manera simultánea sin transformar indicadores heterogéneos en una puntuación agregada sin respaldo empírico.

La trazabilidad se identificó como el mecanismo principal de integración. Cada medida necesita una definición estable, fórmula, fuente, propietario, periodicidad, versión y propósito; cuando existe relación con un resultado financiero, el vínculo debe quedar documentado y, si la medida cumple la definición de MPM, debe incorporarse además un ancla NIIF, una reconciliación reproducible, la evidencia requerida por ajuste y un historial formal de cambios.

Los resultados también permiten establecer que la gobernanza debe preceder a la revelación. La identificación tardía de medidas públicas aumenta el riesgo de reconstruir fórmulas, ajustes y justificaciones al cierre; por ello, el inventario de comunicaciones y el filtro de elegibilidad deben formar parte del ciclo ordinario de gestión. La disciplina propuesta no convierte todos los KPIs en objetos de control financiero reforzado, sino que asigna controles según su uso y naturaleza.

La evidencia externa mostró que las medidas alternativas se han comunicado históricamente en ubicaciones diversas y con niveles desiguales de reconciliación, mientras la literatura de KPIs confirma una cobertura extensa de componentes del modelo de negocio. La combinación de ambos hallazgos sustenta la necesidad de una arquitectura que conecte el desempeño financiero con factores operativos, comerciales, humanos y de contexto sin reducir la estrategia a un único subtotal.

El aporte principal consiste en desplazar el punto de integración desde la fórmula hacia el linaje de la medida. El desempeño estratégico se interpreta como una red gobernada de señales y no como la suma de indicadores; la MPM actúa como una capa financiera sometida a reglas de revelación cuando corresponde, y los KPIs mantienen su función de explicar, anticipar o contextualizar el cumplimiento de objetivos. Esta separación favorece claridad, control y capacidad de revisión.

La aplicación empresarial deberá validarse con información real una vez que existan ciclos de reporte bajo NIIF 18 y organizaciones dispuestas a documentar su catálogo de medidas. Las siguientes etapas pueden evaluar la utilidad del modelo mediante estudios de caso, paneles de expertos y análisis longitudinales, con especial atención a calidad de datos, tiempos de reconciliación, estabilidad de definiciones y capacidad para relacionar decisiones estratégicas con resultados sin atribuir causalidad donde la evidencia no la permita.

## Referencias Bibliográficas

Hristov, I., Chirico, A., & Camilli, R. (2022). The role of Key Performance Indicators as a performance management tool in implementing corporate strategies: A critical review of the literature. *Financial Reporting*, 2022(1), 117-151.

<https://doi.org/10.3280/FR2022-001004>

IFRS Foundation. (2024a). Effects analysis: IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements.

<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/amendments/english/2024/effect-analysis-ifrs18-april2024.pdf>

IFRS Foundation. (2024b). IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements.

<https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-18-presentation-and-disclosure-in-financial-statements/>

López Poveda, J. E., & Gómez Suárez, N. F. (2026a). Conciliación tributaria en Ecuador: análisis de las diferencias entre el resultado contable y la base imponible del impuesto a la renta y su incidencia en la determinación de la carga fiscal empresarial. *Revista Ibero Research*, 1(6), 746-774.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.22119385>

López Poveda, J. E., & Gómez Suárez, N. F. (2026b). Configuración y evolución del sistema tributario ecuatoriano: estudio de caso desde la perspectiva normativa y doctrinal. *Revista Ibero Research*, 1(6), 203-243.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.21440967>

López Poveda, J. E., & Gómez Suárez, N. F. (2026c). Criptoactivos y tributación en Ecuador: calificación jurídica, determinación de la renta, valoración patrimonial

y desafíos para la fiscalización tributaria. Revista Ibero Research, 1(6), 511-549.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.21951217>

- López Poveda, J. E., & Gómez Suárez, N. F. (2026d). El nuevo paradigma de la fiscalización tributaria digital en Ecuador: transformación tecnológica, potestad de control y garantías del contribuyente frente a los desafíos del debido proceso. Revista Ibero Research, 1(7), 225-258. <https://doi.org/10.5281/zenodo.22318131>
- López Poveda, J. E., & Gómez Suárez, N. F. (2026e). El procedimiento administrativo tributario en Ecuador: análisis crítico de las garantías del debido proceso, la motivación administrativa y la tutela efectiva del contribuyente. Revista Ibero Research, 1(6), 401-434. <https://doi.org/10.5281/zenodo.21845446>
- López Poveda, J. E., & Gómez Suárez, N. F. (2026f). Guía actualizada para la contabilización de swaps, opciones, futuros y forwards y sus efectos tributarios en Ecuador, 2026. Revista Ibero Research, 1(6), 844-882. <https://doi.org/10.5281/zenodo.22211486>
- López Poveda, J. E., & Gómez Suárez, N. F. (2026g). Impuesto diferido en Ecuador: análisis de las diferencias temporarias entre la normativa tributaria y la NIC 12 y su incidencia en la información financiera empresarial. Revista Ibero Research, 1(6), 680-710. <https://doi.org/10.5281/zenodo.22103032>
- López Poveda, J. E., & Gómez Suárez, N. F. (2026h). Inteligencia artificial y analítica de datos en la administración tributaria ecuatoriana: garantías y desafíos jurídicos. Revista Ibero Research, 1(6), 145-183. <https://doi.org/10.5281/zenodo.21385730>
- López Poveda, J. E., & Gómez Suárez, N. F. (2026i). Inteligencia tributaria predictiva: diseño de un modelo integrado de KPI, OKR y objetivos SMART para anticipar

- el riesgo fiscal y transformar la gestión tributaria empresarial. *Revista Ibero Research*, 1(7), 1-40. <https://doi.org/10.5281/zenodo.22264137>
- López Poveda, J. E., & Gómez Suárez, N. F. (2026j). La fiscalización tributaria en Ecuador: análisis crítico de las facultades de control, los mecanismos de determinación y el equilibrio entre la eficiencia recaudatoria y los derechos del contribuyente. *Revista Ibero Research*, 1(6), 1-36. <https://doi.org/10.5281/zenodo.21277317>
- López Poveda, J. E., & Gómez Suárez, N. F. (2026k). La impugnación de los actos administrativos tributarios en Ecuador: análisis jurídico de los recursos administrativos, el proceso contencioso tributario y la tutela judicial efectiva. *Revista Ibero Research*, 1(6), 435-475. <https://doi.org/10.5281/zenodo.21887201>
- López Poveda, J. E., & Gómez Suárez, N. F. (2026l). La seguridad jurídica tributaria en Ecuador: análisis crítico de la discrecionalidad administrativa, la confianza legítima y la predictibilidad en la actuación de la administración tributaria. *Revista Ibero Research*, 1(6), 284-323. <https://doi.org/10.5281/zenodo.21441193>
- López Poveda, J. E., & Gómez Suárez, N. F. (2026m). La tributación internacional en Ecuador: análisis jurídico de los convenios para evitar la doble imposición, los estándares BEPS de la OCDE y los desafíos de la economía global. *Revista Ibero Research*, 1(6), 642-679. <https://doi.org/10.5281/zenodo.22052041>
- López Poveda, J. E., & Gómez Suárez, N. F. (2026n). Planificación tributaria en Ecuador y límites jurídicos de la elusión, el abuso y las normas antielusión. *Revista Ibero Research*, 1(6), 73-107. <https://doi.org/10.5281/zenodo.21385695>
- López Poveda, J. E., & Gómez Suárez, N. F. (2026o). Precios de transferencia en Ecuador: análisis jurídico del principio de plena competencia, la carga de la prueba y los desafíos de fiscalización de las operaciones entre partes

relacionadas. Revista Ibero Research, 1(6), 601-641.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.22003882>

López Poveda, J. E., & Gómez Suárez, N. F. (2026p). Transformación digital de la administración tributaria ecuatoriana y reducción de la evasión fiscal mediante facturación electrónica, inteligencia artificial y control preventivo. Revista Ibero Research, 1(6), 324-363. <https://doi.org/10.5281/zenodo.21729075>

van de Ven, M., Lara Machado, P., Athanasopoulou, A., Aysolmaz, B., & Türetken, O. (2023). Key performance indicators for business models: A systematic review and catalog. Information Systems and e-Business Management, 21(3), 753-794. <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00650-2>