



## CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto I+D+i previo a la Obtención del Título de  
Licenciado en Contabilidad y Auditoría

### AUTORES:

Jessica Viviana Bone

María Eugenia Martínez

Mishelle Gabriela Lalvay

Nancy Elizabeth Rivera

Félix Byron Valarezo

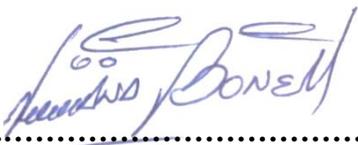
**TUTOR:** Ing. Francisco Vinicio Salas Jiménez

Diseño de políticas antifraudes para una empresa de telecomunicaciones, ubicada en  
Guayaquil, durante el año 2025.

## CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

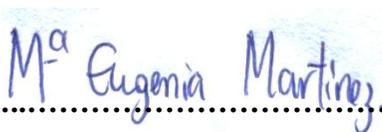
Yo, Jessica Viviana Bone R., María Eugenia Martínez L., Mishelle Lalvay M., Nancy Rivera A., Félix Valarezo A.; declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito, DISEÑO DE POLÍTICAS ANTIFRAUDES PARA UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES, UBICADA EN GUAYAQUIL, DURANTE EL AÑO 2025, es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y disposiciones legales.



.....

Jessica Viviana Bone R.



.....

María Eugenia Martínez L.



Mishelle Lalvay M.



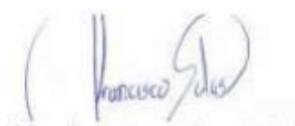
Nancy Rivera A.



Félix Valarezo A.

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Francisco Vinicio Salas Jiménez, certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo ellos responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



-----  
Francisco Vinicio Salas Jiménez

DIRECTOR DE TESIS

CI 1712480670

## DEDICATORIA

Este trabajo de integración curricular está dedicado a Dios, por darnos la vida. A nuestras familias, quienes son el motivo y la razón que nos ha llevado a seguir superándonos día a día para alcanzar nuestros más apreciados ideales de superación, queremos dejar una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que impida para poder lograrlo.

Jessica Viviana Bone R.

A Dios, fuente de mi fortaleza y guía en cada paso de mi vida. Gracias por darme la sabiduría, paciencia y perseverancia para enfrentar los retos y alcanzar esta meta. Sin Tu amor y bendiciones, este logro no habría sido posible. A mis hijos, quienes son mi mayor motivación y razón de lucha diaria. Cada sacrificio ha valido la pena con tal de verlos crecer y construir un mejor futuro para ustedes.

A mis padres, por ser mi ejemplo de esfuerzo, dedicación y amor incondicional. Gracias por enseñarme con su vida que, con fé trabajo y constancia todo es posible. A mi esposo, mi apoyo inquebrantable, por su amor, paciencia y confianza en mí. Gracias por estar a mi lado en cada desafío, por alentarme a seguir adelante y celebrar conmigo cada logro.

A mi familia en general, por cada palabra de aliento, cada gesto de apoyo y por ser una parte fundamental de mi vida. Su cariño ha sido un pilar fundamental en este camino.

Dedico este trabajo a todos ustedes, con amor y gratitud.

María Eugenia Martínez L.

A mi padre, por ser mi ejemplo de esfuerzo, responsabilidad y amor incondicional. Su apoyo y enseñanzas han sido fundamentales en cada paso de mi vida y en la realización de este trabajo. Gracias por demostrarme, con su propia vida, que la dedicación y la perseverancia siempre dan frutos. Este logro más que mío es suyo.

Mishelle Lalvay M.

A mis amados hijos, quienes son mi mayor motivación y la razón de cada esfuerzo. Su amor, paciencia y apoyo incondicional me han dado la fuerza para seguir adelante y alcanzar esta meta. Cada página de esta tesis representa el compromiso que tengo con ustedes y el deseo de ser un ejemplo de perseverancia y dedicación. Este logro es para ustedes, con todo mi amor.

Nancy Rivera A.

## AGRADECIMIENTO

Primero agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de vivir y permitirnos cumplir la culminación de este trabajo.

A nuestros seres queridos que nos apoyaron a lo largo de la carrera.

A todos y cada uno de los profesores de la carrera de contabilidad y auditoría que, con sus conocimientos y enseñanzas, ayudaron para lograr culminar con éxito, cada semestre en la universidad y tener más conocimientos para el ámbito laboral y en la vida misma.

Y por último y no menos importante, a mi tutor el Ing. Francisco Salas, que en la dirección del trabajo de integración curricular supo darnos la guía necesaria me ayudó con su experiencia y conocimiento a culminar el presente trabajo con éxito.

Jessica Viviana Bone R.

En primer lugar, expreso mi sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido de manera directa o indirecta a la realización de este trabajo de titulación cada aporte ha dejado una huella en este camino académico y profesional, agradezco a mi director de titulación, por su asesoría, rigor académico y constante disposición para guiarme en cada etapa del proceso. Su experiencia y compromiso fueron fundamentales para consolidar este proyecto.

Reconozco el apoyo del cuerpo docente quienes proporcionaron un ambiente académico propicio y los recursos necesarios para llevar a cabo este estudio. Extiendo mi agradecimiento a mis compañeros y colegas por los enriquecedores intercambios de ideas y el estímulo intelectual que me permitieron ampliar mi perspectiva.

María Eugenia Martínez L.

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi padre y madre, cuya guía y respaldo han sido esenciales en este camino. Gracias por confiar en mí, por sus consejos sabios y por brindarme la motivación para seguir adelante incluso en los momentos difíciles. Sin su apoyo inquebrantable, este logro no habría sido posible. Este trabajo es un reflejo de todo lo aprendido y vivido a lo largo de la vida.

Mishelle Lalvay M.

Siempre en primer lugar elevo mi gratitud a Dios, quien ha sido mi guía, mi fortaleza y mi refugio en cada momento de este recorrido. Gracias por iluminar mi mente, por darme la perseverancia para superar los obstáculos y por permitirme alcanzar esta meta. Este logro es, ante todo, un testimonio de tu fidelidad y amor infinito.

A mis hijos, mis tesoros más preciados, les dedico este esfuerzo con todo mi corazón. Ustedes han sido mi motor, mi razón para levantarme cada día y seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles.

Gracias por su paciencia, por sus abrazos llenos de cariño y por recordarme siempre el propósito detrás de cada sacrificio. Este logro es tan vuestro como mío, porque sin ustedes, nada de esto tendría sentido.

A mi familia, amigos y mentores, les agradezco profundamente por su apoyo incondicional, sus palabras de aliento y su compañía en este viaje. Cada consejo, cada gesto de apoyo y cada muestra de confianza en mí han sido piezas fundamentales para llegar hasta aquí.

Nancy Rivera A.

A Dios, a mis padres, a mi mujer y a mis hijos, por su inquebrantable comprensión y apoyo durante este proceso académico. Todos han sido una fuente de inspiración y fortaleza, especialmente en los momentos difíciles.

Gracias a mis padres por enseñarme la importancia de los valores, trabajo duro y la perseverancia, así como por vuestro amor y conocimientos. Independientemente de la situación, siempre estuvieron ahí para apoyarme y confiar en mí.

A mi mujer, agradezco por su apoyo inquebrantable, por comprender mis momentos de estrés y por proporcionarme el equilibrio emocional que tanto necesitaba. Tu amor y paciencia han sido esenciales para poder continuar en este viaje.

Gracias a mis hijos por ser mi inspiración diaria, por vuestro amor y por vuestras sonrisas. Aunque no siempre he podido pasar tanto tiempo con vosotros como me hubiera gustado, vuestro entusiasmo y alegría me han proporcionado la motivación que necesitaba para seguir intentándolo. Los Amo.

Félix Valarezo A.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de integración curricular trata de fraude y las mejores técnicas para contrarrestarlo, el proyecto esta dividido en cinco capítulos el primero son antecedentes, los capítulos segundo, tercero y cuarto es el diagnóstico referente a la empresa de telecomunicaciones y quinto es la propuesta.

Dentro de los antecedentes se revisa la justificación metodológica, teórica y práctica, adicional de la definición del problema.

Dentro del diagnóstico referente a la empresa se utiliza varias herramientas para determinar los problemas y las posibles soluciones y estrategias a utilizar para el mejoramiento de la problemática.

El quinto capítulo es la propuesta para mitigar el riesgo de fraude en la empresa y cuenta con subcapítulos que son los siguientes:

- Marco teórico
- Diseño de políticas
- Plan de implementación
- Monitoreo y evaluación

El objetivo del presente proyecto es estructurar políticas de compras para la prevención del fraude dentro de la Compañía de Telecomunicaciones para el año 2024.

**Palabras claves:** Diseño de políticas, riesgo de fraude

## ABSTRACT

The present curricular integration work deals with fraud and the best techniques to counteract it. The project is divided into five chapters: the first covers background information, the second, third, and fourth focus on the diagnosis related to the telecommunications company, and the fifth presents the proposal.

Within the background section, the methodological, theoretical, and practical justification is reviewed, along with the definition of the problem.

For the diagnosis related to the company, various tools are used to identify problems, possible solutions, and strategies to improve the situation.

The fifth chapter is the proposal to mitigate the risk of fraud in the company and includes the following subchapters:

- Theoretical Framework
- Policy Design
- Implementation Plan
- Monitoring and Evaluation

The objective of this project is to structure purchasing policies for fraud prevention within the Telecommunications Company for the year 2024.

**Keidword:** Policy design, fraud risk

## ÍNDICE

### CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	x
ABSTRACT.....	xi
ÍNDICE.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	xvii
ÍNDICE ANEXOS .....	xviii
CAPÍTULO 1 .....	1
Antecedentes.....	1
Justificación teórica .....	2
Justificación metodológica.....	3
Justificación teórica .....	4
Definición del problema .....	5
Análisis de fuerzas T.....	5
CAPITULO 2.....	10
Mapa de involucrados.....	10
Matriz de análisis de involucrados.....	13

CAPITULO 3 .....	16
Árbol de problemas.....	16
Estructura del árbol de problemas.....	16
Análisis del árbol de problemas.....	19
Árbol de objetivos.....	20
Análisis del árbol de objetivos.....	23
CAPITULO 4.....	26
Matriz de análisis de alternativas.....	26
Funcionamiento de la matriz de análisis de alternativas.....	26
Análisis de la matriz de alternativas.....	28
Diagrama de estrategias.....	30
Finalidad del diagrama de estrategias.....	30
CAPÍTULO 5.....	34
Propuesta.....	34
Antecedentes.....	34
Justificación del proyecto.....	35
Objetivo general.....	36
Objetivos específicos.....	36
Orientación para el estudio.....	36
Relación de contenido.....	44
Metodología utilizada.....	45
Práctica.....	47
Análisis de estados financieros.....	49
Estados financieros de la Empresa de Telecomunicaciones.....	51
Evaluación del control interno aplicación COSO II.....	64
Análisis e interpretación.....	66
Aplicación de la NIA 240 en la identificación de fraude.....	67
Hallazgos relevantes:.....	68
Evaluación de Riesgo:.....	69
Análisis de los 5 porqués.....	70

Matriz de riesgo de fraude .....	72
Políticas:.....	78
Política de autorización de pagos.....	80
Política de solicitud de compra .....	81
Política para evitar conflicto de intereses .....	84
Política de reportes y denuncias de fraude.....	85
Plan de implementación .....	86
Cronograma de implementación .....	92
Priorización de áreas de riesgo .....	93
Implementación tecnológica: un ecosistema de monitoreo proactivo .....	94
Establecimiento de protocolos .....	96
CAPÍTULO 6.....	101
Recursos .....	101
Presupuesto de implantación: .....	103
Cronograma.....	104
CAPÍTULO 7.....	110
Conclusiones .....	110
Recomendaciones .....	112
BIBLIOGRAFÍA .....	114
ANEXO.....	117

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis de fuerzas T .....	6
Tabla 2 Análisis de involucrados .....	14
Tabla 3 Matriz de análisis de alternativas .....	27
Tabla 4 Estado de situación financiera - activos .....	52
Tabla 5 Estado de situación financiera - pasivos .....	55
Tabla 6 Estado de situación financiera - patrimonio.....	57
Tabla 7 Cálculo de materialidad .....	61
Tabla 8 Entrevista – Control interno .....	62
Tabla 9 Componentes del COSO II .....	65
Tabla 10 Análisis de colorimetría de control .....	66
Tabla 11 Cuestionario 1 .....	70
Tabla 12 Cuestionario 2 .....	71
Tabla 13 Cuestionario 3 .....	72
Tabla 14 Riesgo del fraude .....	73
Tabla 15 Nivel de riesgo .....	74
Tabla 16 Causa raíz.....	74
Tabla 17 Acción de riesgo.....	75

Tabla 18 Hoja de ruta para la implementación .....	88
Tabla 19 Recursos humanos.....	101
Tabla 20 Honorarios por hora del personal.....	102
Tabla 21 Cálculos de horas .....	102
Tabla 22 Recursos y materiales.....	102
Tabla 23 Recursos tecnológicos.....	103
Tabla 24 Otros recursos .....	103
Tabla 25 Presupuesto de implementación.....	104
Tabla 26 Cronograma.....	106
Tabla 27 Cronograma de implementación .....	108

**ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 Mapeo de involucrados.....	11
Ilustración 2 Árbol de problemas.....	18
Ilustración 3 Árbol de objetivos.....	22
Ilustración 4 Diagrama de estrategias.....	31
Ilustración 5 Cuestionario de control interno.....	65

**ÍNDICE ANEXOS**

Anexo 1 Informe anti plagio .....	117
Anexo 2 Extracto del informe de auditoria.....	118
Anexo 3 Cedula analítica de la cuenta.....	119
Anexo 4 Estado de situación financiera.....	121

## CAPÍTULO 1

### **Antecedentes**

La compañía fue constituida el año dos mil catorce en la ciudad de Guayaquil. La actividad principal que ofrece es la venta de cables de fibra óptica, equipos y servicios de telecomunicaciones, comprometida con la calidad e innovación de los servicios entregado a sus clientes. Empresa líder con una importante base de clientes, productos y servicios.

Conforme los resultados de la última auditoría externa por el periodo 2023, se evidencia un incremento en pérdidas financieras relacionadas con desembolsos por anticipos a proveedores, transacciones realizadas sin documentación adecuada ni soporte de una justificación legítima; causando desbalance en la contabilidad y afectando directamente al buen uso del recurso financiero de la empresa. Las revisiones internas revelan que estas transacciones fraudulentas son realizadas mediante varios procedimientos, como pagos realizados a compras inválidas, anticipos a proveedores sin justificación de compra, incluso la adulteración de condiciones contractuales para la emisión de pagos incorrectos. Situaciones que control interno no ha podido identificar en su debido momento, generando como resultado importantes pérdidas financieras a la empresa.

Las pérdidas asumidas por la empresa por estos pagos no justificados superan el 5% estimado como umbral de materialidad en el periodo. Tales irregularidades provocan problemas en conciliaciones de cuentas y la generación de estados financieros, lo cual podría repercutir en el cumplimiento de obligaciones fiscales y regulatorias.

## **Justificación teórica**

La elaboración de políticas antifraudes para la empresa tiene como fundamento teórico los principios y enfoques de control interno, la gestión de riesgos y el gobierno corporativo. Conforme a los antecedentes proporcionados, esta justificación se apoya en conceptos clave que explican la importancia de prevenir, detectar y corregir irregularidades en las operaciones empresariales.

En este contexto, la teoría del triángulo del fraude de (Cressey) resulta fundamental y permite comprender los factores que propician el fraude y, por ende, facilita el diseño de estrategias efectivas para su prevención. Dicha teoría establece que el fraude ocurre cuando confluyen tres elementos principales:

- **Presión:** Factores externos o internos que generan necesidad o deseo de cometer fraude.
- **Oportunidad:** Debilidades en los controles internos que permiten a los empleados o terceros actuar sin ser detectados.
- **Racionalización:** Justificaciones personales para validar conductas fraudulentas.

El análisis de estos elementos no solo permite identificar los riesgos asociados al fraude, sino que también sirve como base para el desarrollo de políticas y controles internos que minimicen las oportunidades de su ocurrencia. En este sentido, la teoría de Cressey, junto con otros enfoques de control y gestión de riesgos, proporciona una guía esencial para estructurar estrategias que refuercen la cultura organizacional, fomenten la transparencia y mitiguen las vulnerabilidades dentro de la empresa.

De este modo, el marco teórico expuesto no solo explica el fenómeno del fraude, sino que también resulta clave para diseñar medidas concretas que contribuyan a su prevención y detección, asegurando así una gestión empresarial más segura y confiable.

### **Justificación metodológica**

La metodología propuesta para el diseño de políticas antifraudes en la empresa responde a la necesidad de abordar de manera sistemática las irregularidades derivadas del incremento en pérdidas financieras relacionadas con desembolsos por anticipos a proveedores. Para ello, el enfoque metodológico seleccionado no solo permite un análisis estructurado del problema, sino que también facilita la formulación de soluciones efectivas y aplicables dentro del contexto organizacional.

El enfoque mixto, al combinar el análisis cualitativo de procesos y comportamientos organizacionales con el análisis cuantitativo de datos financieros y operativos, proporciona una visión integral del problema. Esta combinación permite identificar patrones, riesgos y áreas vulnerables, que posibilita el desarrollo de políticas antifraudes ajustadas a la realidad de la empresa.

Como parte del proceso metodológico, se llevarán a cabo entrevistas con el personal responsable, junto con una revisión exhaustiva de transacciones y documentos de soporte. Esto permitirá detectar las áreas o departamentos con mayor exposición al riesgo y establecer medidas de control específicas para mitigar posibles fraudes.

Se empleará una herramienta de análisis que permitirá evaluar las distintas fuerzas que influyen en la situación actual, identificando factores que favorecen o dificultan la implementación de mejoras en la gestión del riesgo.

De esta manera, la metodología seleccionada no solo contribuye a comprender las causas y manifestaciones del fraude, sino que también sirve como una herramienta clave para diseñar estrategias de control interno que minimicen riesgos, optimicen la gestión de recursos y fortalezcan la transparencia en las operaciones financieras.

### **Justificación teórica**

Según COSO II (Treadway) el control interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

Todo en un marco cuyo objetivo es diagnosticar problemas, generar los cambios necesarios para gestionarlos y evaluar la efectividad de los mismos.

Con el diseño de implementación políticas antifraude, proyecto que mejora y fortalece los controles internos dentro de la empresa se previenen futuras irregularidades y fraudes financieros, nos permite aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria, y servirá para obtener el título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría, respaldando su relevancia académica y profesional.

## **Definición del problema**

En el proceso de auditoría externa del periodo del 2023 se detectaron pagos sin registros contables que representan materialidad. El informe concluye que el monto supera el umbral del cálculo de materialidad del periodo generando alertas en accionistas y gerencia general.

A consecuencia de estos resultados los directivos de la empresa aprueban la contratación de una empresa consultora en auditoría y tributación para la realización de políticas antifraude enfocadas en la prevención y mitigación de pérdidas financieras.

El diseño de políticas antifraudes no solo responde a las observaciones de auditoría externa, sino que también se fundamenta en teorías que destacan la importancia de un marco ético, controles internos efectivos y una gestión adecuada de riesgos para garantizar la sostenibilidad organizacional. Este enfoque teórico permite a la empresa actuar proactivamente para prevenir nuevas irregularidades y proteger su desempeño y reputación.

## **Análisis de fuerzas T**

El análisis de fuerzas T es una herramienta que permite identificar las tendencias sociales, tecnológicas, económicas, ambientales y políticas que influyen en el diseño de sistemas empresariales (Johnson, 2017) (Porter, 2008).

En el ámbito social, los empleados buscan beneficios más personalizados, y representa un desafío para las empresas en el desarrollo de sistemas adaptativos (García, 2020).

Desde el punto de vista tecnológico, las herramientas disponibles requieren capacitación del personal, mientras que las restricciones presupuestarias limitan la inversión en estas áreas (Ministerio de Trabajo, 2020).nt

Los cambios en la legislación fiscal y laboral exigen que las empresas se adapten rápidamente para cumplir con las normativas vigentes (Porter, 2008).

**Tabla 1**

**Análisis de fuerzas T**

<b>Situación empeorada</b>	<b>Situación actual</b>				<b>Situación mejorada</b>
Información financiera no confiable, sanciones tributarias. Quiebra y cierre de operaciones	Pérdidas financieras por pagos a proveedores sin autorización.				Diseñar políticas antifraudes para una empresa de telecomunicaciones.
<b>Fuerzas impulsadoras</b>	<b>I</b>	<b>PC</b>	<b>I</b>	<b>PC</b>	<b>Fuerzas bloqueadoras</b>
Implementación de políticas de control interno	1	4	5	1	Riesgo de conflictos internos/ atraso de producción
Nivel de riesgo de fraude en la organización	1	4	5	2	Procesos sin políticas establecidas
Procesos internos que reduzcan la complejidad administrativa.	1	5	5	1	Personal poco capacitado
Controles internos específicos para áreas de alto riesgo.	2	5	4	2	Cultura organizacional débil
Auditorías internas periódicas para evaluar la implementación de los procedimientos.	2	4	4	2	Resistencia al cambio

**Nota:** Herramienta de análisis de tendencias sociales.

La matriz describe tres estados en los que puede encontrarse la organización en términos de su gestión financiera:

**Situación empeorada:**

- Se caracteriza por problemas graves como información financiera no confiable, sanciones tributarias y riesgos que pueden llevar a la quiebra y cierre de operaciones.

**Situación actual:**

Se identifican problemas existentes, como pérdidas financieras debido a pagos no autorizados a proveedores, revelando una falta de control interno y gestión financiera deficiente.

**Situación mejorada:**

Se plantea el escenario ideal, donde la información financiera es confiable, hay mayor liquidez, mejor uso de los recursos y capacidad para invertir en nuevos proyectos.

**Fuerzas impulsadoras y bloqueadoras****Fuerzas impulsadoras (factores que favorecen la mejora)**

- Implementación de políticas de control interno
- Nivel de riesgo de fraude en la organización
- Procesos internos que reduzcan la complejidad administrativa
- Controles internos específicos para áreas de alto riesgo
- Auditorías internas periódicas para evaluar la implementación de los procedimientos

Se identifican factores clave para mejorar la situación financiera:

- Las políticas de control interno tienen alta importancia y alto poder de cambio (4 y 5), significa que su implementación sería altamente efectiva.
- Reducir la complejidad administrativa es el factor más importante (5), pero con bajo poder de cambio (1), indicando que es difícil de aplicar.
- Las auditorías internas y controles en áreas de alto riesgo también pueden impulsar la mejora, pero requieren esfuerzos sostenidos.

### **Fuerzas bloqueadoras (factores que dificultan la mejora)**

- Riesgo de conflictos internos / atraso de producción
- Procesos sin políticas establecidas
- Personal poco capacitado
- Cultura organizacional débil
- Resistencia al cambio

Se identifican los principales obstáculos para la implementación de mejoras:

- La falta de políticas establecidas y el personal poco capacitado dificultan el control financiero.
- La cultura organizacional débil y la resistencia al cambio pueden frenar la adopción de nuevos procesos.
- El riesgo de conflictos internos y atrasos en la producción pueden ser consecuencias de la implementación de nuevos controles.

El análisis muestra que la situación mejorada, se deben fortalecer las fuerzas impulsadoras con alta importancia y poder de cambio, como la implementación de políticas de control interno y auditorías periódicas.

Se deben reducir o mitigar las fuerzas bloqueadoras, especialmente la resistencia al cambio y la falta de capacitación del personal.

El análisis es útil para diseñar estrategias de mejora en la gestión financiera y control interno dentro de la empresa.

## CAPITULO 2

### **Mapa de involucrados**

El mapa de involucrados, también conocido como mapa de Stakeholders, es una herramienta fundamental en la gestión de proyectos y estrategias empresariales. Su objetivo principal es identificar, analizar y gestionar a las personas, grupos u organizaciones que tienen un interés o influencia en una iniciativa específica (Freeman, 1984) (Kerzner, 2017; Project Management Institute (PMI), 2021). En el contexto de esta investigación, el uso de esta herramienta permitirá comprender las expectativas, intereses y nivel de influencia de los actores clave relacionados con diseño de políticas antifraudes, facilitando una gestión más efectiva de sus necesidades y contribuyendo al éxito del proyecto.

La aplicación del mapa de involucrados en este estudio se justifica por la necesidad de identificar y priorizar a los actores clave que tienen un impacto directo o indirecto en diseño de políticas antifraude (Mitchell, 1997). Esta herramienta permitirá visualizar las relaciones de poder, los intereses y las expectativas de cada stakeholder, lo cual es esencial para diseñar estrategias efectivas de implementación, evaluar la viabilidad del proyecto. Su uso contribuirá a minimizar riesgos y conflictos, asegurando una alineación entre los objetivos del proyecto y las necesidades de las partes interesadas.

Para la elaboración del mapa de involucrados en esta investigación, se seguirá la metodología propuesta por el Project Management Institute (Cleland, 2006; Project Management Institute (PMI), 2021), la cual consta de los siguientes pasos:

Identificación de los stakeholders clave relacionados con diseño de políticas antifraude.  
Análisis de sus intereses, expectativas y nivel de influencia en el proyecto.

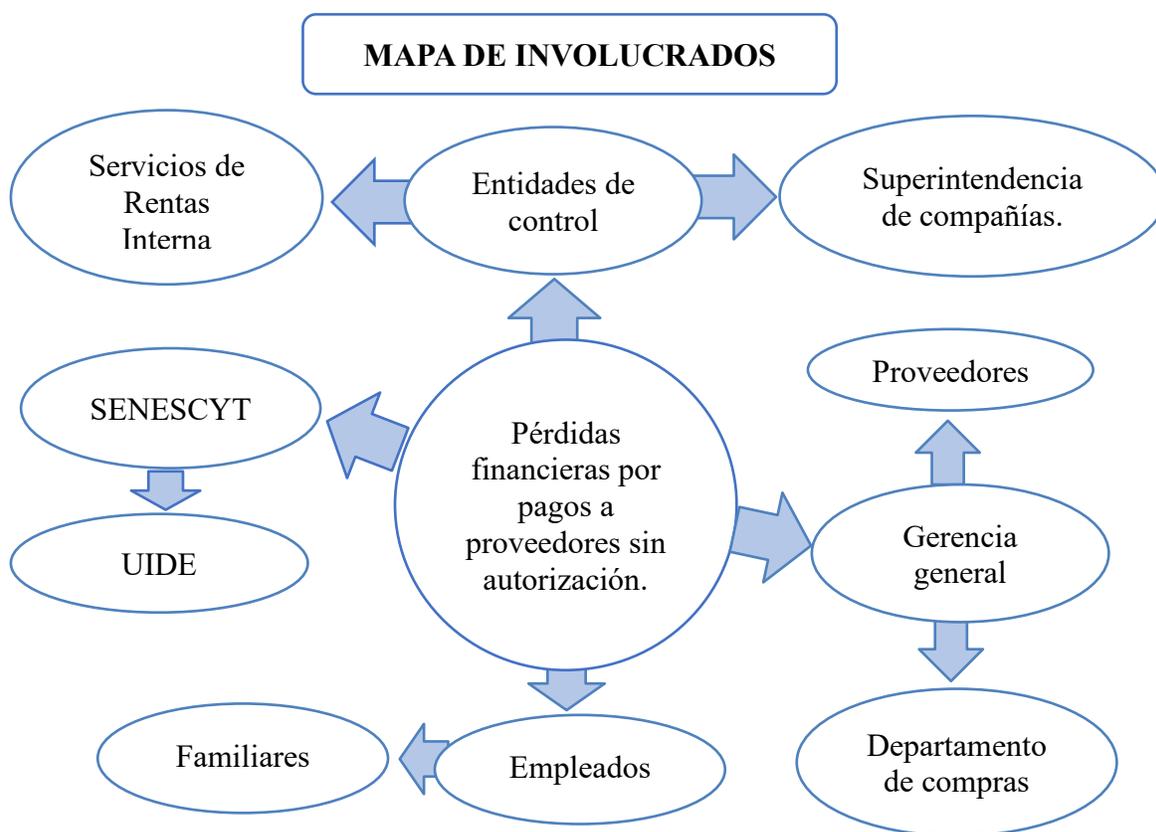
Clasificación de los stakeholders según su nivel de importancia y participación.

Elaboración de una matriz o diagrama que visualice las relaciones entre los stakeholders y su impacto en el proyecto.

Se espera que la aplicación del mapa de involucrados permita identificar posibles áreas de conflicto, oportunidades de colaboración y estrategias para gestionar las expectativas de los stakeholders.

### Ilustración 1

#### Mapeo de involucrados



**Nota:** Diagrama de los involucrados en el proyecto.

## **Relaciones entre los involucrados**

El problema central identificado no se limita únicamente a la falta de registro correcto de los pagos en los sistemas contables, sino que abarca una serie de factores interrelacionados que afectan la integridad financiera y operativa de la organización. Entre estos factores se incluyen:

Falta de alineación entre los procesos contables y las operaciones reales, generando discrepancias en los registros financieros.

Deficiencias en la comunicación y coordinación entre áreas clave, como contabilidad, finanzas, operaciones y auditoría interna.

Falta de claridad en los roles y responsabilidades de los involucrados, contribuyendo a la falta de seguimiento y control de los gastos.

Presión por cumplir con plazos y objetivos operativos, puede llevar a priorizar la ejecución de actividades sobre el cumplimiento de normas y procedimientos.

Estos elementos no solo generan riesgos de incumplimiento con reguladores y auditorías externas, sino que también impactan negativamente en la confiabilidad de los estados financieros y en la toma de decisiones estratégicas.

### **Área de contabilidad vs. área operativa:**

Existe una desconexión entre el registro contable y la ejecución operativa. El área operativa se enfoca en la ejecución rápida de actividades, el área contable enfrenta dificultades para obtener la documentación necesaria para sustentar los gastos. Esta falta de sincronización genera retrasos y errores en los registros financieros.

**Auditoría interna vs. gestión:**

La auditoría interna identifica irregularidades y recomienda mejoras, pero no siempre se implementan debido a prioridades operativas o falta de recursos. Esto crea un ciclo de incumplimiento que aumenta los riesgos financieros y reputacionales.

**Proveedores vs. área de compras:**

En algunos casos, los proveedores no entregan la documentación requerida (facturas, contratos... etc.) de manera oportuna, dificultando el registro contable. El área de compras no siempre realiza un seguimiento efectivo para garantizar que se desempeñen estos requisitos.

**Reguladores vs. alta dirección:**

La alta dirección enfrenta presión por cumplir con las normativas externas, pero no siempre cuenta con los mecanismos internos necesarios para garantizar el cumplimiento. Esto puede generar sanciones o multas por parte de los reguladores.

**Matriz de análisis de involucrados**

La matriz de análisis de involucrados es una herramienta utilizada en la gestión de proyectos para identificar, analizar y gestionar a los stakeholders o partes interesadas de manera eficiente. Esta matriz ayuda a categorizar a los involucrados según su nivel de interés e influencia, permitiendo a los gestores del proyecto desarrollar estrategias adecuadas para interactuar con ellos.

**Tabla 2**  
**Análisis de involucrados**

<b>Actores involucrados</b>	<b>Intereses sobre el problema central</b>	<b>Problemas percibidos</b>	<b>Recursos mandatos y capacidades</b>	<b>Intereses sobre el proyecto</b>	<b>Conflictos potenciales</b>
Estado	Obtener información financiera confiable	Falta de interés en la capacitación continua y las actualizaciones de normativas.	LORTI Ley de compañías.	Incrementar la recaudación de impuestos	Inestabilidad política y jurídica.
Gerencia general	Tener un control interno robusto. Mejores resultados	Pagos sin sustentos, errores en estados financieros	Políticas contables. Políticas de control interno. Políticas de calidad.	Mitigar irregularidades financieras y casos de fraude	Desinterés de accionistas.
Empleados	Trabajar en un entorno transparente	Falta de sociabilización de los procesos entre área involucradas	Reglamento interno de trabajo. Manual de procesos	Mejorar el ambiente de control empleados	Falta de compromiso e interés
Proveedores	Adquisición de productos de manera ética en las transacciones	Control de cuentas por pagar	COSO II fortalecimiento del control interno	Las relaciones comerciales cumplan con las políticas establecidas por la empresa	Conflictos de interés

**Nota:** Detalle de los involucrados en el análisis.

### **Análisis de la matriz de análisis de involucrados**

La matriz de análisis de involucrados presentada identifica a los principales actores en un proyecto o problemática organizacional, se analizan cuatro grupos clave: El Estado, la Gerencia General, los Empleados y los Proveedores. Cada uno tiene intereses específicos, como la obtención de información financiera confiable (Estado), un control interno sólido (Gerencia), un entorno laboral transparente (Empleados) y transacciones éticas (Proveedores).

Los problemas percibidos incluyen la falta de actualización normativa, pagos sin sustento, deficiencias en control interno y procesos poco sociabilizados. Para abordar estos desafíos, se identifican recursos y normativas aplicables, como políticas contables y reglamentos internos.

En cuanto a los intereses sobre el proyecto, estos actores buscan mejoras en la recaudación fiscal, la mitigación de fraudes, un mejor ambiente control y relaciones comerciales alineadas con políticas empresariales. Sin embargo, pueden surgir conflictos como inestabilidad política, desinterés de accionistas, falta de compromiso y conflictos de intereses.

Este análisis permite comprender el impacto de cada actor en la toma de decisiones y diseñar estrategias que minimicen riesgos y potencien el éxito del proyecto.

## CAPITULO 3

### **Problemas y objetivos**

#### **Árbol de problemas**

El árbol de problemas es una metodología visual ampliamente utilizada en el ámbito de la planificación y la gestión de proyectos, cuyo objetivo principal es identificar, analizar y comprender las causas y efectos asociados a un problema central. Esta herramienta permite descomponer un problema en sus componentes fundamentales, facilitando la visualización de las relaciones entre las causas que lo originan y las consecuencias que se derivan de él. Su estructura gráfica, que asemeja un árbol, consta de un tronco central que representa el problema principal, raíces que simbolizan las causas subyacentes y ramas que ilustran los efectos o impactos generados (Cáceres, 2018).

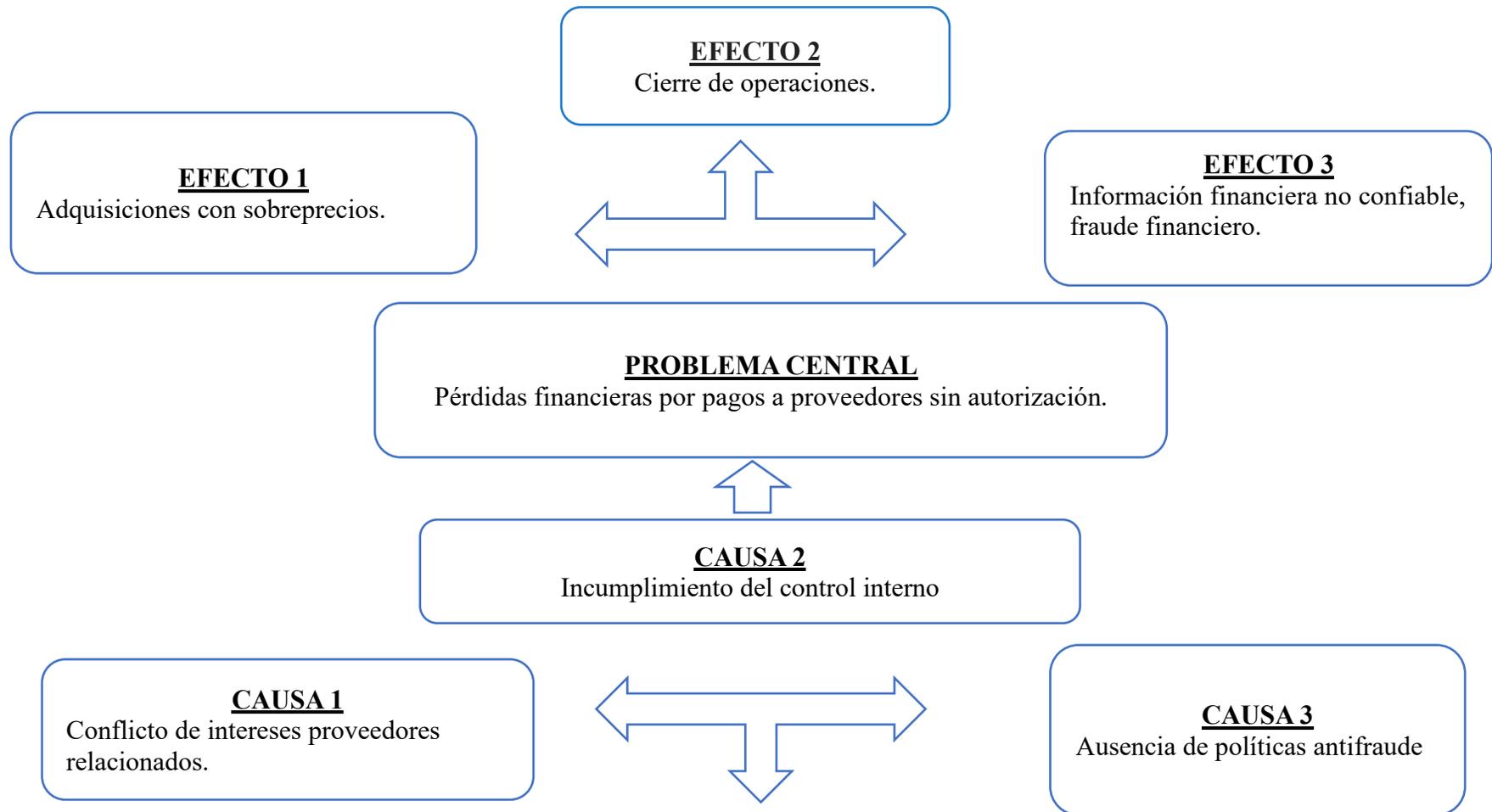
#### **Estructura del árbol de problemas**

**Problema Central:** Es el núcleo del análisis y se ubica en el centro del diagrama. Debe formularse de manera clara y específica, ya que servirá como punto de partida para identificar las causas y efectos asociados. Por ejemplo, si el problema central es "Bajo rendimiento académico en estudiantes de secundaria", este se coloca en el tronco del árbol.

**Causas (Raíces):** Las causas son los factores que contribuyen directa o indirectamente a la existencia del problema central. Estas se representan en la parte inferior del diagrama, como las raíces del árbol. Para identificar las causas, es fundamental preguntarse: "¿Por qué ocurre este problema?". Siguiendo el ejemplo anterior, algunas causas podrían ser "Falta de recursos

educativos", "Desmotivación de los estudiantes" o "Falta de capacitación docente" (Gómez, 2020).

Efectos (Ramas): Los efectos son las consecuencias que se derivan del problema central y se representan en la parte superior del diagrama, como las ramas del árbol. Para identificarlos, se puede preguntar: "¿Qué ocurre como resultado de este problema?". En el caso del bajo rendimiento académico, algunos efectos podrían ser "Deserción escolar", "Limitadas oportunidades laborales futuras" o "Baja autoestima en los estudiantes" (Hernández, 2020).

**Ilustración 2****Árbol de problemas.**

**Nota:** Herramienta de análisis del problema central.

## **Análisis del árbol de problemas**

### **Problema central:**

Las pérdidas financieras superiores al cálculo de materialidad ocurren debido a pagos anticipados a proveedores sin un adecuado control.

### **Causas:**

#### **Causa 1: Conflicto de intereses con proveedores relacionados:**

- Puede generar favoritismo en la selección de proveedores.
- Riesgo de adjudicación de contratos sin criterios objetivos.
- Posible encarecimiento de costos por falta de negociación transparente.

#### **Causa 2: Incumplimiento del control interno:**

- Procesos de aprobación de pagos deficientes.
- Falta de seguimiento en la recepción de bienes o servicios.
- Escasa supervisión en la ejecución presupuestaria.

#### **Causa 3: Ausencia de políticas antifraude:**

- No existen mecanismos de prevención, detección y sanción.
- Aumenta el riesgo de corrupción y manipulación de transacciones.
- Se facilita la malversación de fondos.

**Efectos:****Adquisiciones con sobrepuestos:**

- Aumento injustificado en los costos de compras.
- Reducción de rentabilidad y eficiencia operativa.

**Cierre de operaciones:**

- Pérdidas financieras pueden volverse insostenibles.
- Posible quiebra o suspensión de actividades.

**Información financiera no confiable y fraude:**

- Manipulación de registros contables.
- Pérdida de credibilidad en la organización.
- Posibles sanciones legales o auditorías adversas.

**Árbol de objetivos**

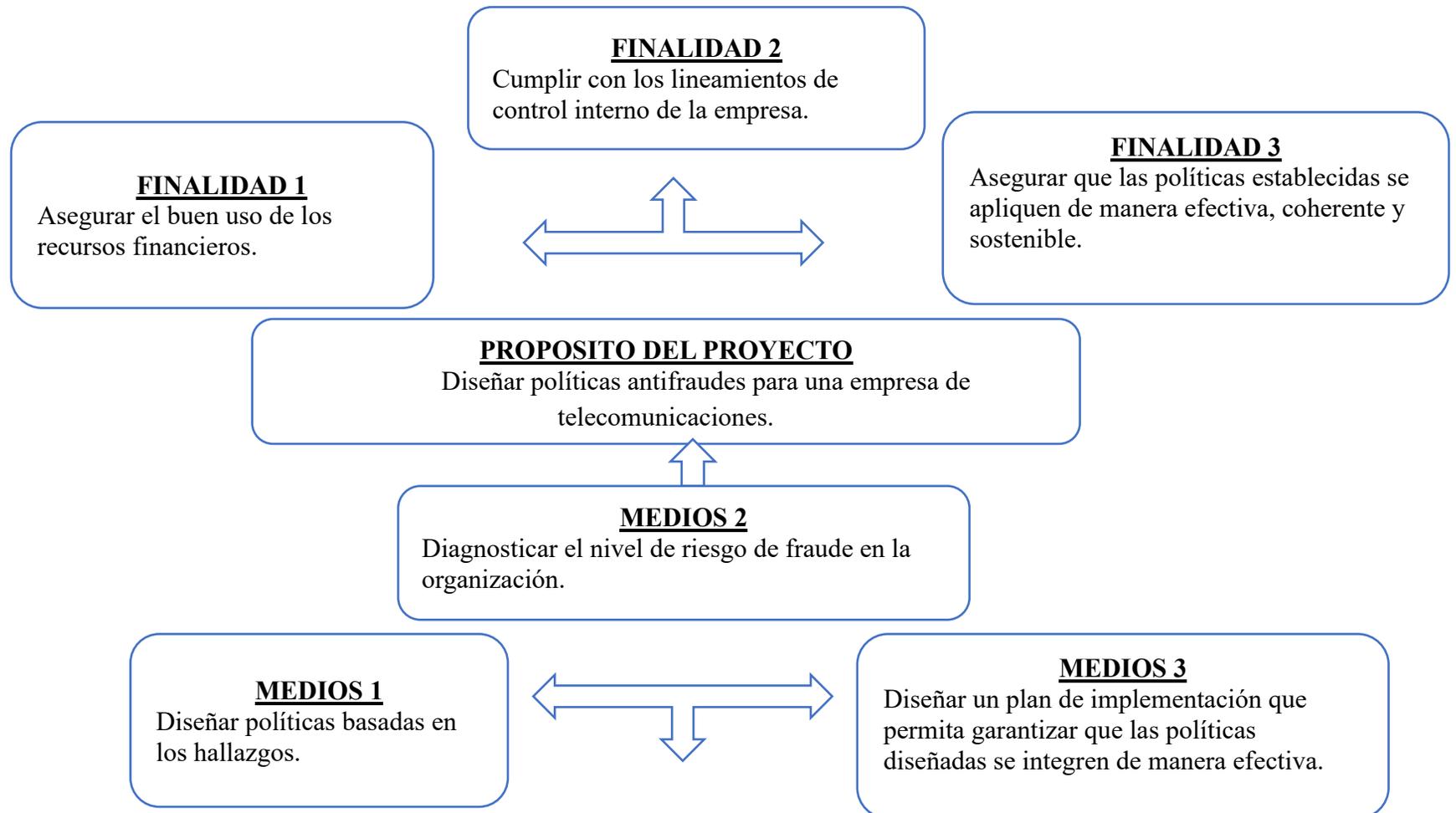
El árbol de objetivos es una herramienta de planificación estratégica que transforma los problemas identificados en el árbol de problemas en objetivos alcanzables. Su propósito es definir de manera clara los objetivos principales y secundarios de un proyecto o plan, estableciendo las relaciones de causa y efecto entre ellos (López, 2017).

Este enfoque permite estructurar las metas de forma lógica, desde los objetivos más generales hasta los más específicos, facilitando su implementación y seguimiento. Al organizar los objetivos en un esquema visual, el árbol de objetivos ayuda a priorizar acciones, optimizar recursos y garantizar una planificación efectiva para la toma de decisiones.

En el árbol de objetivos, los objetivos principales o más amplios se ubican en la parte superior, mientras que los objetivos secundarios y más específicos se sitúan en la parte inferior. Esta estructura muestra cómo cada objetivo contribuye al logro de los demás y permite identificar indicadores de éxito y los recursos necesarios para alcanzar cada meta (Ramírez, 2019).

### Ilustración 3

#### Árbol de objetivos



**Nota:** Indica la ruta del objetivo planteado.

## **Análisis del árbol de objetivos**

### **Diagnosticar el nivel de riesgo de fraude en la organización**

Una evaluación de riesgos implica analizar todos los departamentos y procedimientos que manejan recursos financieros. Encontrar fallos como controles insuficientes del flujo de caja, falta de segregación de funciones, auditorías irregulares o restricciones de acceso poco estrictas a los sistemas contables debe ser el principal objetivo de esta evaluación. Desde el punto de vista contable, esta evaluación identifica áreas potenciales (como registros contables falsificados, desvío de dinero o mala gestión de activos) en las que el fraude podría afectar directamente a los estados financieros (Smith, J. , 2020).

### **Diseñar políticas basadas en los hallazgos.**

Las deficiencias observadas en el diagnóstico deben abordarse específicamente en las políticas que se creen. Por ejemplo, pueden establecerse normas que exijan un examen independiente de todas las transacciones antes de su aprobación contable si se descubre que las transacciones no han sido suficientemente examinadas. Las políticas también pueden incluir controles más estrictos sobre la conciliación bancaria y los procedimientos de cuentas por pagar/cobrar si existen peligros asociados a la facturación o los pagos fraudulentos. Desde el punto de vista contable, el establecimiento de estas directrices garantiza la elaboración de informes financieros precisos, completos y fiables, ayudando a prevenir manipulaciones de los estados financieros o pérdidas que pasen desapercibidas (Jones, R., & Brown, T.) (García, L., 2021).

**Diseñar un plan de implementación que permita garantizar que las políticas diseñadas se integren de manera efectiva.**

Integrar las normas antifraude en todos los procedimientos contables de la empresa, incluidos los informes financieros, las auditorías internas, el control del inmovilizado y el registro de las transacciones, es un componente crucial de una estrategia de aplicación eficaz. Esta estrategia debe garantizar la existencia de un sistema de supervisión que garantice el cumplimiento y que los miembros del personal reciban formación sobre cómo aplicar las normas en su trabajo diario. Desde el punto de vista contable, cuando las normas se aplican correctamente, se reducen los riesgos de fraude financiero, como la modificación de documentos contables o la malversación de fondos, y todos los registros contables se mantienen de conformidad con los principios contables generalmente aceptados (PCGA).

**Cumplir con los lineamientos de control interno de la empresa.**

Para garantizar la exactitud de las cuentas financieras y frenar el fraude, los controles internos son cruciales. La organización debe contar con procesos escritos para documentar, autorizar y aprobar todas las transacciones financieras con el fin de cumplir estos criterios. A nivel contable, se refiere a la conciliación continua de las cuentas, la validación de las transacciones mediante auditorías frecuentes y la aplicación de una división de funciones adecuada (por ejemplo, la persona que permite una transacción no debe ser la que la registre). Así se evita que las transacciones fraudulentas pasen desapercibidas y se garantiza la veracidad de las cuentas financieras.

**Asegurar el buen uso de los recursos financieros.**

Los recursos financieros deben utilizarse de forma eficaz, legal y moral, de acuerdo con la normativa antifraude. Desde el punto de vista contable, esto significa establecer procedimientos que garanticen que todos los gastos están debidamente justificados y aprobados y que se realizan conciliaciones bancarias periódicas. También significa que los activos fijos deben controlarse adecuadamente para evitar robos o usos indebidos. En esta situación, los registros contables deben reflejar fielmente cómo se utilizan los recursos de la empresa, garantizando que las transacciones sean visibles e inequívocas y reduciendo la posibilidad de robo o desvío.

**Asegurar que las políticas establecidas se apliquen de manera efectiva, coherente y sostenible.**

Las normas deben mantenerse actualizadas, aplicarse de forma coherente en todos los ámbitos y procedimientos, y deben establecerse sistemas de seguimiento y evaluación para garantizar la eficacia, coherencia y sostenibilidad de las políticas. Esto sugiere, desde un punto de vista contable, el establecimiento de un mecanismo continuo de auditoría interna para confirmar que las políticas se siguen adecuadamente en la documentación contable de las transacciones. Para asegurarse de que no hay anomalías en los registros financieros a lo largo del tiempo, también podría implicar el uso de tecnología, como auditorías automáticas y software de seguimiento de transacciones.

## CAPITULO 4

### **Matriz de análisis de alternativas**

La Matriz de Análisis de Alternativas es una herramienta fundamental en el proceso de toma de decisiones, utilizada para evaluar y comparar diversas opciones o soluciones frente a un problema o proyecto específico. Esta metodología permite a los equipos de trabajo o individuos analizar múltiples alternativas con base en criterios predefinidos, facilitando la selección de la opción más adecuada, efectiva y alineada con los objetivos planteados (Martínez, R, 2020). Su aplicación es especialmente útil en contextos donde es necesario priorizar recursos, tiempo y esfuerzos, ya que proporciona una estructura clara y sistemática para la evaluación de opciones.

### **Funcionamiento de la matriz de análisis de alternativas**

La matriz se construye identificando primero las alternativas disponibles y los criterios de evaluación relevantes. Los criterios pueden incluir factores como costos, viabilidad, impacto, tiempo de implementación, riesgos y beneficios esperados. Cada alternativa es evaluada en función de estos criterios, asignándole una puntuación o valoración que refleje su desempeño en cada aspecto. Finalmente, se comparan los resultados para determinar cuál de las opciones ofrece el mejor equilibrio entre los criterios considerados (Gómez, L, 2019).

Tabla 3

## Matriz de análisis de alternativas

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad financiera	Factibilidad social	Factibilidad política	Total	Categoría
Diseñar políticas antifraude para una empresa de telecomunicaciones	5	5	5	5	5	25	Alta
Diagnosticar el nivel de riesgo de fraude en la organización.	5	5	5	4	3	22	Alta
Diseñar políticas basadas en los hallazgos.	5	5	5	4	3	22	Alta
Diseñar un plan de implementación que permita garantizar que las políticas diseñadas se integren de manera efectiva.	5	4	5	3	3	20	Alta
Asegurar el buen uso de los recursos financieros.	5	3	4	2	3	17	Media
Cumplir con los lineamientos de control interno de la empresa.	5	2	4	2	2	13	Baja
Asegurar que las políticas establecidas se apliquen de manera efectiva, coherente y sostenible.	5	3	1	1	1	11	Baja

**Nota:** Análisis de objetivos analizar por su grado de importancia.

### **Análisis de la matriz de alternativas.**

Cada fila representa un objetivo específico relacionado con el diseño e implementación de políticas antifraude en una empresa de telecomunicaciones. Se evalúan cinco criterios para cada objetivo:

- 1. Impacto sobre el propósito:** Qué tan relevante es el objetivo para el cumplimiento del propósito general.
- 2. Factibilidad técnica:** Si existen los conocimientos, herramientas y capacidades para implementar el objetivo.
- 3. Factibilidad financiera:** Si hay recursos económicos suficientes para desarrollar el objetivo.
- 4. Factibilidad social:** Qué tan bien aceptado será el objetivo dentro de la organización.
- 5. Factibilidad política:** Si hay apoyo de la alta dirección y regulaciones favorables para su implementación.

Cada criterio es calificado en una escala de 1 a 5, donde 5 indica la mayor puntuación y 1 la menor.

### **Cálculo del puntaje total y categorización**

- Se suman los valores de los cinco criterios para obtener un puntaje total por cada objetivo.
- Según el puntaje total, los objetivos se agrupan en tres categorías de prioridad:

Alta (mayor impacto y viabilidad)

Media (impacto medio o algunas dificultades en la implementación)

Baja (bajo impacto o difícil de implementar)

### **Análisis de resultados**

1. Objetivos de alta prioridad (puntajes entre 20 y 25):

- Diagnosticar el nivel de riesgo de fraude en la organización (25 puntos).
- Diseñar políticas antifraude (22 puntos).
- Diseñar políticas basadas en los hallazgos (22 puntos).
- Diseñar un plan de implementación para integrar las políticas (20 puntos).

Son los objetivos más importantes y con mayor viabilidad.

2. **Objetivos de prioridad media (17 puntos):**

- Asegurar el buen uso de los recursos financieros.

Es relevante, pero presenta más dificultades en su implementación.

3. **Objetivos de baja prioridad (11 y 12 puntos):**

- Cumplir con los lineamientos de Control Interno.
- Asegurar que las políticas establecidas se apliquen de manera efectiva, coherente y sostenible.

Son objetivos menos viables o con menor impacto en la estrategia.

La matriz ayuda a enfocarse en los objetivos con mayor impacto y viabilidad (**categoría alta**), permite una mejor planificación de esfuerzos y recursos. Los objetivos de categoría media y baja no son descartados, pero pueden ser trabajados después o con estrategias específicas para superar sus barreras.

## **Diagrama de estrategias**

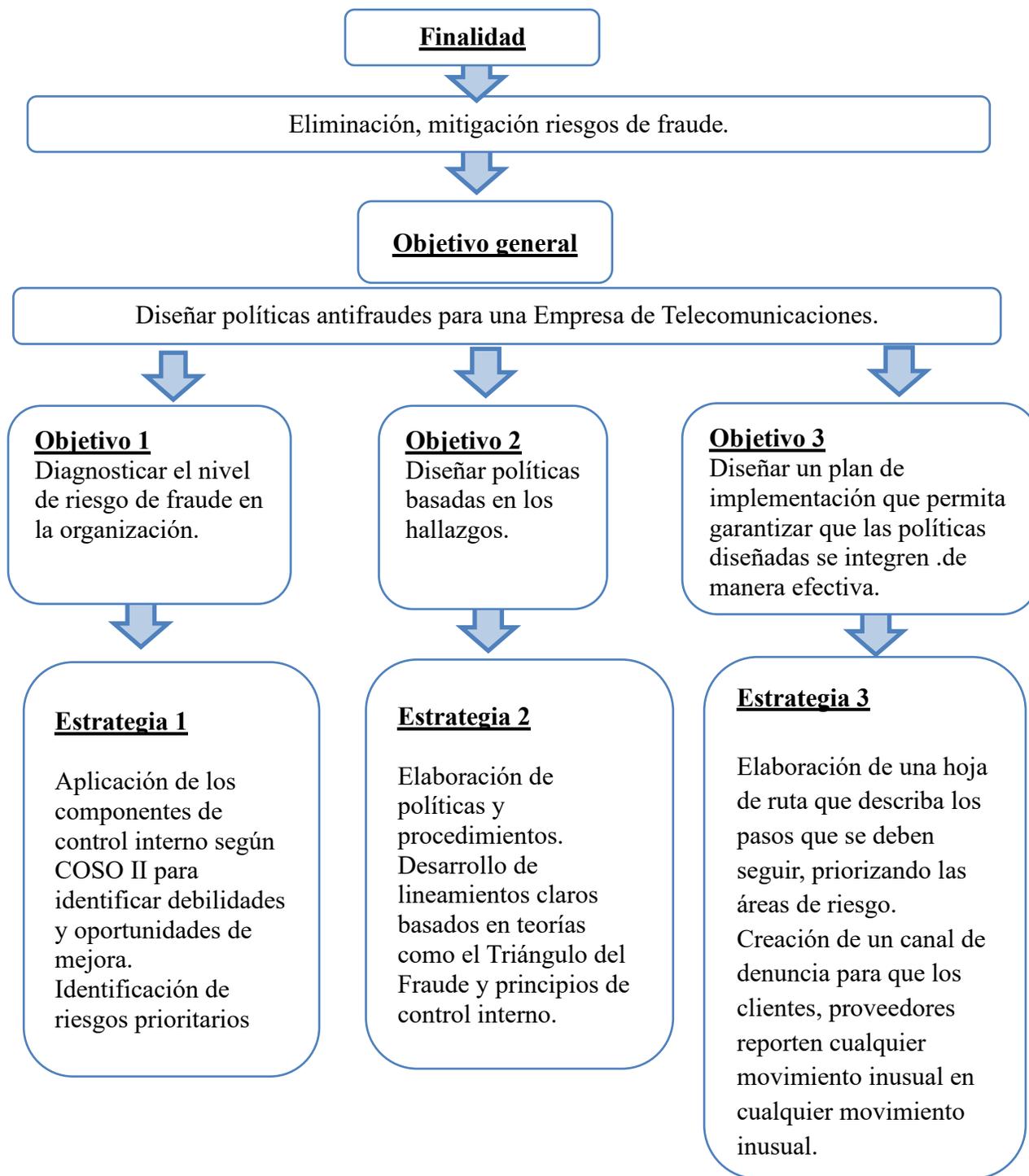
El Diagrama de Estrategias es una herramienta visual que se utiliza para representar de manera clara y estructurada las estrategias que una organización, proyecto o individuo planea implementar para alcanzar sus objetivos. Este diagrama no solo facilita la comprensión y comunicación de las acciones estratégicas, sino que también permite visualizar cómo estas se interrelacionan y contribuyen al logro de los objetivos planteados (García, L., 2021). Su uso es especialmente relevante en contextos donde es necesario alinear esfuerzos, recursos y tiempos para garantizar el éxito de las iniciativas. Este diagrama facilita la comprensión, comunicación y planificación de las diferentes acciones estratégicas, mostrando cómo se interrelacionan y contribuyen al logro de los objetivos.

### **Finalidad del diagrama de estrategias**

La finalidad principal del Diagrama de Estrategias es proporcionar una visión integral y ordenada de las acciones que se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos definidos. En el ámbito de la gestión de riesgos, como la eliminación o mitigación de riesgos de fraude, este diagrama se convierte en una herramienta esencial. Permite identificar las estrategias clave para prevenir, detectar y responder a actividades fraudulentas, asegurando que los controles internos sean efectivos y estén alineados con los objetivos de la organización (Martínez, R, 2020).

### Ilustración 4

#### Diagrama de estrategias.



**Nota:** Cuadro de estrategias.

**Finalidad:**

El propósito general del diagrama es eliminar y mitigar los riesgos de fraude dentro de la empresa de telecomunicaciones.

**Objetivo general:**

Para lograr esta finalidad, el objetivo principal es diseñar políticas antifraude que permitan prevenir, detectar y corregir cualquier posible fraude en la organización.

**Objetivos específicos y estrategias:**

Para alcanzar el objetivo general, se plantean tres objetivos específicos, cada uno con sus respectivas estrategias:

**Objetivo específico 1:** Diagnosticar el nivel de riesgo de fraude en la organización

**Estrategias:**

- Aplicar los cinco componentes del **control interno según COSO II** para identificar debilidades y oportunidades de mejora.
- Considerar el nivel de riesgo de **"fraude y error" según la NIA 240**.
- Aplicar la **NIA 265**, que implica la comunicación de deficiencias en el control interno a los responsables de la empresa.

**Objetivo específico 2:** Diseñar políticas basadas en los hallazgos

**Estrategias:**

- Identificar los **riesgos prioritarios** usando **matrices de riesgos**, permite clasificar y priorizar las áreas más vulnerables.

- Elaborar **políticas y procedimientos** basados en teorías como el **triángulo del fraude** y principios de **control interno**.

**Objetivo específico 3:** Diseñar un plan de implementación que garantice que las políticas se integren de manera efectiva

**Estrategias:**

- Crear una **hoja de ruta** que explique paso a paso cómo se deben aplicar las políticas antifraude de manera gradual.
- Priorizar las áreas de mayor riesgo y apoyarse en **tecnología para el monitoreo**.
- Crear un canal de denuncia para que clientes y proveedores puedan reportar movimientos inusuales.

El diagrama presenta un proceso estructurado para reducir los riesgos de fraude en una empresa de telecomunicaciones, comenzando con el diagnóstico del problema, pasando por la creación de políticas adecuadas y finalizando con un plan de implementación eficiente.

## CAPÍTULO 5

### Propuesta

#### Antecedentes

La empresa, fundada en Guayaquil el 10 de abril de 2014, se dedica a la fabricación y comercialización de cables, dispositivos y componentes asociados para la transmisión de datos en el sector de telecomunicaciones. Ofrece servicios relacionados con esta actividad, consolidándose como un actor clave en un mercado dinámico y competitivo.

En el año 2023, la empresa contrató los servicios de auditoría externa, revelándose irregularidades significativas en cuentas por cobrar relacionadas con desembolsos por concepto de anticipos a proveedores sin justificación aparente, dio lugar a un informe de auditoría con salvedades (**anexo 2**). Estas observaciones despertaron la preocupación de la gerencia general sobre el alto riesgo de un fraude financiero, estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer los controles internos e implementar políticas internas.

Los resultados de la auditoría resaltaron la importancia de implementar un sistema robusto de prevención y mitigación de fraudes. Con ello, la empresa busca proteger sus recursos, mejorar su eficiencia operativa y garantizar la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

Como respuesta a estos desafíos, se decidió desarrollar un diseño de políticas antifraude que aborde de manera proactiva a las irregularidades detectadas. Este proyecto no solo tiene como objetivo mejorar los controles internos, sino que también reforzará la ética organizacional, la gestión de riesgos y el cumplimiento de las normas legales, en conformidad con las mejores prácticas internacionales.

## **Justificación del proyecto**

Los efectos negativos de estas irregularidades no solo amenazan la viabilidad financiera de la empresa, sino que también ponen en riesgo su reputación frente a diversos grupos de interés, como clientes, inversores, socios comerciales, proveedores, empleados y la comunidad en general. La confianza en la empresa es esencial para mantener relaciones sólidas con estos actores clave, y cualquier deterioro en su reputación puede afectar su capacidad para atraer clientes, socios estratégicos y talento, así como su competitividad en el mercado (García, L., 2021) (Smith, J. , 2020).

La implementación de políticas antifraude es crucial para salvaguardar la integridad de las operaciones, mejorar la confiabilidad de la información financiera y fortalecer la toma de decisiones estratégicas. Este enfoque permitirá mitigar los riesgos asociados al fraude y establecer un sistema de control interno alineado con las mejores prácticas internacionales, como las recomendaciones de COSO II y la teoría del Triángulo del Fraude de Donald Cressey (COSO\_II) (Cressey, D., 1973).

Adicionalmente, el proyecto tendrá un impacto positivo en la sostenibilidad a largo plazo de la empresa, al reducir la probabilidad de fraudes financieros y fomentar una cultura organizacional centrada en la ética y la transparencia. También ofrece la oportunidad de aplicar los conocimientos técnicos adquiridos durante la formación profesional, contribuyendo al fortalecimiento de las áreas de contabilidad y auditoría.

En resumen, este proyecto es esencial para transformar una situación problemática en un entorno más seguro y eficiente, donde la empresa pueda operar de manera óptima, cumplir con

sus obligaciones legales y fiscales, y mantener su competitividad y reputación en el sector de telecomunicaciones.

### **Objetivo general**

Diseñar políticas antifraudes para una Empresa de Telecomunicaciones.

### **Objetivos específicos**

En base al proyecto los objetivos son los siguientes:

- Diagnosticar el nivel de riesgo de fraude en la organización.
- Diseñar políticas basadas en los hallazgos.
- Diseñar un plan de implementación que permita garantizar que las políticas diseñadas se integren de manera efectiva.

### **Orientación para el estudio**

El fraude representa una amenaza significativa para la integridad y sostenibilidad de las organizaciones. La implementación de políticas antifraude efectivas es esencial para mitigar los riesgos y proteger los activos. Este marco teórico explora los fundamentos del control interno, la auditoría y la gestión de riesgos, a través de la lente del COSO II, NIA 240 y NIA 265.

En este trabajo, se abordarán diversas acciones orientadas a fortalecer los controles internos y prevenir fraudes dentro de la empresa. Creando un marco robusto permitiendo identificar, mitigar y gestionar los riesgos asociados, se aplicarán herramientas y marcos normativos clave en el ámbito de la auditoría y el control.

Para ello, se establecerán estrategias de control y prevención basadas en estándares internacionales, asegurando que los procesos internos sean sólidos y confiables. Fortaleciendo la

transparencia y fomentando una cultura organizacional que minimice el fraude, protegiendo tanto los recursos de la empresa como la confianza de sus clientes y proveedores.

**Aplicar los componentes del control interno COSO II:** para identificar debilidades en los controles existentes y detectar oportunidades de mejora en los procesos de la empresa.

### **El marco integrado de control interno COSO II (ACFE, s.f.)**

El control interno abarca el conjunto de políticas, procesos y procedimientos diseñados para proteger los activos de la organización, asegurar la precisión de la información financiera y garantizar que se cumplan las normativas internas. Su implementación correcta no solo permite prevenir fraudes, sino que también optimiza la eficiencia operativa de la empresa (COSO\_II) (Fernández, M., 2020).

### **El modelo COSO II y su relación con los controles internos**

El modelo COSO II ofrece un marco de referencia para evaluar los sistemas de control interno, enfocándose en su capacidad para gestionar riesgos, incluido el fraude. Este modelo se complementa con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA, s.f.), que detallan procedimientos específicos para detectar y prevenir el fraude en las organizaciones.

### **Componentes del COSO II:**

**Ambiente de control:** Cimiento de la integridad y la cultura de la organización.

- Un ambiente de control sólido se basa en un liderazgo ético, una estructura organizacional clara, políticas de recursos humanos justas y una cultura de responsabilidad.

- La alta dirección debe dar el ejemplo, demostrando un compromiso inquebrantable con la integridad y el cumplimiento de las normas éticas.
- Se debe prestar especial atención a la creación de una cultura de "denuncia", donde los empleados se sientan seguros para reportar sospechas de irregularidades sin temor a represalias.

**Evaluación de riesgos:** La identificación y análisis de los riesgos de fraude priorizando amenazas.

- La evaluación de riesgos de fraude debe ser un proceso continuo y eficiente, que involucre a todas las áreas de la organización.
- Es crucial considerar tanto los riesgos internos (la falta de segregación de funciones), y los riesgos externos.
- Se deben utilizar herramientas y técnicas de evaluación de riesgos, como matrices de riesgo y escenarios de fraude, priorizando las amenazas y asignando los recursos de manera efectiva.

**Actividades de control:** Las políticas y procedimientos para mitigar los riesgos y salvaguardar contra el fraude.

- Las actividades de control deben ser diseñadas para prevenir, detectar y corregir el fraude en todas las etapas del proceso de las operaciones.
- Ejemplos de actividades de control efectivas incluyen la segregación de funciones, la conciliación de cuentas, la autorización de transacciones, la revisión de registros y la implementación de controles de acceso en la empresa.

- Se debe hacer énfasis en la implementación de controles informáticos, debido al auge del fraude cibernético y la seguridad de datos personales.

**Información y comunicación:** La relevancia y la calidad de la información.

- La información relevante y confiable debe estar disponible para todos los niveles de la organización, permitiendo la toma de decisiones informadas y la detección oportuna del fraude.
- Los canales de comunicación deben ser abiertos y accesibles, facilitando la denuncia de irregularidades y la retroalimentación sobre la efectividad de los controles.

**Actividades de monitoreo:** La evaluación continua y mejora del control interno.

- El monitoreo del control interno debe ser un proceso continuo, incluyendo evaluaciones periódicas y pruebas de controles.
- Se deben establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir la efectividad de los controles y detectar desviaciones.
- La auditoría interna juega un papel fundamental en este proceso.

**Aplicación al fraude:**

- COSO II proporciona un marco integral para diseñar y evaluar el control interno, con un enfoque específico en la prevención y detección del fraude.
- Enfatiza la importancia de un ambiente de control ético y una cultura de cumplimiento.

### **NIA 240: El rol del auditor en la identificación del fraude**

La NIA 240, que trata sobre las "Responsabilidades del auditor con respecto al fraude en la auditoría de los estados financieros", estipula que el auditor debe estar alerta al riesgo de fraude durante su trabajo. Según esta norma, el auditor tiene la obligación de identificar y evaluar los riesgos que el fraude pueda representar para la exactitud de los estados financieros. De igual manera, debe diseñar procedimientos de auditoría adecuados para abordar esos riesgos.

**Aplicar la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 240 (IFAC, s.f.):** para evaluar el nivel de riesgo relacionado con fraude y error, con el fin de establecer medidas adecuadas para su mitigación.

#### **Responsabilidades del auditor:**

- La NIA 240 establece las responsabilidades del auditor en relación con el fraude en una auditoría de estados financieros.
- Requiere que el auditor evalúe el riesgo de incorrección material debido a fraude.
- El auditor debe mantener una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría, reconociendo la posibilidad de que existan fraudes materiales.
- La planificación de la auditoría debe incluir una evaluación detallada de los riesgos de fraude, considerando los factores de riesgo específicos de la organización.
- El auditor debe tener una especial preparación en la detección de fraudes.

#### **Factores de riesgo de fraude (Unidos, s.f.):**

- La norma identifica factores de riesgo relacionados con incentivos/presiones, oportunidades y actitudes/racionalizaciones.

- El auditor debe considerar estos factores al planificar y ejecutar la auditoría.

#### **Respuestas del auditor (IIA, s.f.):**

- La NIA 240 exige que el auditor diseñe y aplique procedimientos de auditoría para responder a los riesgos de fraude evaluados.
- Entre esos procedimientos se incluye la realización de entrevistas a los empleados y la revisión de la documentación.

#### **NIA 265: La notificación de deficiencias en el control interno**

La NIA 265, titulada "Comunicación de deficiencias en el control interno en una auditoría de los estados financieros", establece que cuando el auditor detecta fallos significativos en los controles internos, debe comunicar estos hallazgos tanto a la dirección de la empresa como a los responsables de la gobernanza. La norma hace distinción entre deficiencias de mayor y menor gravedad, pero en ambos casos, el auditor tiene la obligación de informar adecuadamente sobre cualquier debilidad encontrada.

**Aplicar la Norma Internacional de Auditoría la NIA 265 (IFAC, s.f.):** para comunicar las deficiencias en el control interno a los responsables del gobierno corporativo y a la alta dirección, asegurando que se tomen decisiones informadas.

#### **Comunicación de deficiencias:**

- La NIA 265 se centra en la comunicación de deficiencias en el control interno a la dirección y a los responsables del gobierno de la entidad.
- Requiere que el auditor evalúe la gravedad de las deficiencias y las comunique de manera oportuna.

- La comunicación de deficiencias debe ser clara, concisa y oportuna, permitiendo a la dirección tomar medidas correctivas de manera efectiva.
- Clasifica las deficiencias según su gravedad, identificando las debilidades materiales que podrían tener un impacto significativo en los estados financieros.
- Tener seguimiento estricto a las deficiencias encontradas, hasta que estas sean solventadas.

### **Impacto en el fraude:**

- La comunicación de deficiencias puede ayudar a la dirección a fortalecer el control interno y prevenir el fraude.
- La identificación y corrección de debilidades en el control interno es crucial para mitigar los riesgos de fraude.

### **Comunicación entre COSO II, NIA 240 y NIA 265**

#### **Integración estratégica:**

- COSO II proporciona el marco para el control interno, mientras que las NIA 240 y 265 guían la responsabilidad del auditor en relación con el fraude y la comunicación de deficiencias.
- COSO II proporciona el marco para el control interno, NIA 240 guía la auditoría y NIA 265 facilita la mejora continua.
- La implementación efectiva de políticas antifraude requiere una integración estratégica de COSO II, NIA 240 y NIA 265.
- La implementación efectiva de políticas antifraude requiere un enfoque integrado que combine estos tres marcos.

**Prevención y detección:**

- El COSO II previene, NIA 240 detecta y NIA 265 comunica, creando un sistema robusto.
- COSO II se centra en la prevención del fraude a través de un control interno sólido.
- La NIA 240 se enfoca en la detección del fraude durante la auditoría.
- La NIA 265 permite que la gerencia pueda solventar los problemas encontrados por el auditor.

**Mejora continua:**

- La NIA 265 promueve la mejora continua del control interno a través de la comunicación de deficiencias.
- NIA 265 cierra el ciclo, asegurando que las deficiencias detectadas se conviertan en oportunidades de mejora
- Este proceso contribuye a fortalecer las políticas antifraude y reducir los riesgos.

La implementación de políticas antifraude efectivas es esencial para proteger a las organizaciones del impacto devastador del fraude. El COSO II, la NIA 240 y la NIA 265 proporcionan un marco sólido para diseñar, implementar y evaluar programas antifraude. Al adoptar un enfoque integrado y centrarse en la prevención, detección y respuesta, las organizaciones pueden fortalecer su resiliencia contra el fraude y salvaguardar su integridad y sostenibilidad.

## **Relación de contenido**

### **Contenidos**

#### **1. Diagnosticar el nivel de riesgo de fraude en la organización**

- 1.1. Evaluación de controles internos existentes.
- 1.2. Aplicación de la NIA 240 en la identificación de fraude
- 1.3. Análisis de vulnerabilidades y puntos críticos
- 1.4. Métodos de evaluación de riesgos (entrevistas, encuestas, auditorías internas)
- 1.5. Matriz de riesgo de fraude
- 1.6. Aplicación NIA 265, identificación de deficiencias en el control interno.

#### **2. Diseñar políticas basadas en los hallazgos**

- 2.1. Principios para el diseño de políticas antifraude
- 2.2. Elaboración política de autorización de pagos
- 2.3. Elaboración política de solicitud de compras
- 2.4. Elaboración política para evitar conflicto de intereses
- 2.5. Elaboración política canal de denuncias

#### **3. Elaboración del plan de implementación efectiva**

- 3.1. Hoja de ruta para la implementación
- 3.2. Cronograma de implementación
- 3.3. Indicadores clave de desempeño (KPIs) y métricas de seguimiento
- 3.4. Establecimiento de protocolos
- 3.5. Consideraciones legales

### **Metodología utilizada**

Para el diseño de políticas antifraude en la empresa de telecomunicaciones, se optó por utilizar una metodología mixta, esta combina enfoques cualitativos y cuantitativos. Esto permitirá abordar el problema de manera integral y garantizar que las políticas diseñadas sean aplicables, efectivas y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

### **Enfoque y diseño de la investigación**

El estudio se estructuró bajo un enfoque descriptivo y exploratorio. Permitió analizar la percepción de los empleados sobre el fraude y los controles internos, mientras que la exploración de los procesos organizacionales facilitó la identificación de vulnerabilidades en la gestión del riesgo de fraude.

### **El diseño metodológico incluyó:**

**Métodos cuantitativos:** aplicación de encuestas estructuradas para medir la percepción del personal sobre el fraude y los controles internos.

**Métodos cualitativos:** realización de entrevistas y análisis documental para identificar fortalezas y debilidades en la gestión del riesgo.

### **Técnicas de recolección de datos**

Para obtener información detallada y confiable, se implementaron diversas estrategias de recolección de datos:

#### **Encuestas**

Se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas y escalas de valoración para evaluar aspectos como:

- Conocimiento y percepción de políticas antifraude.
- Confianza en la efectividad de los controles internos.
- Grado de compromiso de la organización en la prevención del fraude.
- Frecuencia de situaciones de riesgo identificadas por los empleados.

Las encuestas fueron anónimas para garantizar respuestas honestas y reflejar una visión realista del ambiente organizacional.

### **Entrevistas**

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a personal clave dentro de la organización, incluyendo directivos, auditores internos y empleados de áreas estratégicas como finanzas y recursos humanos. A través de estas entrevistas, se profundizó en:

- La efectividad de los controles internos.
- La aplicación de las NIA 240 y 265 en los procesos de auditoría.
- Experiencias previas con fraudes detectados y sus consecuencias.
- El formato semiestructurado permitió obtener respuestas detalladas, a la vez que se daba espacio a los entrevistados para compartir sus experiencias y perspectivas.

**Identificar los riesgos prioritarios:** mediante el uso de matrices de riesgos, clasificando y priorizando las áreas más vulnerables dentro de la organización.

**Desarrollar políticas y procedimientos claros:** basados en teorías como el Triángulo del Fraude y principios del control interno, para establecer directrices efectivas en la prevención de fraudes.

**Elaborar una hoja de ruta:** detallada que describa los pasos necesarios para implementar gradualmente las políticas antifraude, priorizando las áreas de mayor riesgo y utilizando tecnología para su monitoreo continuo.

**Establecer un canal de denuncia confidencial:** que permita a clientes y proveedores reportar cualquier actividad sospechosa o irregularidad en los procesos de la empresa.

### **Práctica**

#### **Diagnosticar el nivel de riesgo de fraude en la organización**

La identificación y prevención del fraude en las organizaciones no solo implica un conocimiento teórico de los marcos normativos, sino también la implementación de metodologías y herramientas que faciliten la evaluación de riesgos y la eficacia de los controles internos. En este contexto, la fase práctica de este estudio tiene como objetivo examinar la percepción del fraude entre los empleados, detectar posibles fallas en el control interno y analizar la aplicabilidad de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) 240 y 265 dentro de la organización.

Para lograrlo, se aplicarán encuestas y entrevistas dirigidas al personal, con el propósito de conocer su perspectiva sobre la existencia de políticas antifraude, la efectividad de los controles internos y el nivel de compromiso de la empresa en la prevención de prácticas fraudulentas. Asimismo, se evaluará la estructura del control interno vigente y su alineación con las mejores prácticas establecidas en la normativa correspondiente.

Con base en los resultados obtenidos, se desarrollarán estrategias orientadas a optimizar los controles internos, minimizar los riesgos de fraude y promover una cultura organizacional fundamentada en la ética y la transparencia.

### **Fase de diagnóstico**

Esta etapa busca comprender la situación actual de la empresa, identificar áreas de riesgo y recopilar información relevante sobre las irregularidades detectadas.

#### **Actividades:**

**Revisión documental:** Análisis de informes de auditoría externa, estados financieros y documentos relacionados con los procesos contables y operativos.

**Entrevistas y encuestas:** Realización de entrevistas a directivos, empleados y personal clave para entender la percepción interna de los riesgos de fraude y los controles existentes.

**Evaluación del control interno:** Diagnóstico de los cinco componentes del control interno según COSO II para identificar debilidades y oportunidades de mejora.

#### **Desarrollo:**

##### **Revisión documental:**

La revisión documental es una técnica de análisis que permite examinar información contenida en informes, registros financieros y otros documentos relevantes para identificar riesgos de fraude y evaluar el cumplimiento de políticas contables y operativas. Su objetivo en esta investigación es obtener evidencia objetiva sobre la situación actual de la empresa en relación con los controles antifraude (Gómez, L., 2019) (Pérez, J., 2021).

Para llevar a cabo la revisión documental, se analizarán los siguientes documentos:

**Informes de auditoría externa:** permiten evaluar hallazgos previos relacionados con fraude o debilidades en los controles.

**Estados financieros:** proveen información sobre irregularidades contables o inconsistencias en los registros.

El análisis documental se basará en los principios establecidos en la Norma Internacional de Auditoría NIA 240, que enfatiza la identificación de riesgos de fraude mediante la evaluación de documentos financieros y operativos. Asimismo, se aplicarán los lineamientos del marco COSO II para la gestión de riesgos y el fortalecimiento del control interno.

### **Análisis informes de auditoría externa:**

#### **Descripción del hallazgo (anexo 2)**

El hallazgo de auditoría se refiere a la provisión por deterioro de otras cuentas por cobrar, un aspecto clave en la auditoría financiera debido a que representa una estimación significativa basada en juicios de la Administración.

La empresa ha registrado una provisión de 31.060 en 2023 para cubrir posibles pérdidas relacionadas con anticipos a proveedores. La determinación de esta provisión se fundamenta en tres criterios principales:

1. Historial de recuperaciones y marco legal sobre la recuperación de valores.
2. Estado actual de los trámites legales en curso para recuperar estos valores.
3. Valores considerados de difícil recuperación, sobre los cuales no se han iniciado trámites legales.

### **Análisis de estados financieros**

El análisis de los estados financieros (EEFF) se centró en una evaluación integral de diversos aspectos clave para determinar la situación financiera y el desempeño de la empresa. En

primer lugar, se realizó un análisis de materialidad con el objetivo de identificar las partidas más significativas que podrían tener un impacto relevante en la toma de decisiones. Adicionalmente, se examinaron las tendencias financieras para comprender la evolución de los indicadores económicos y financieros a lo largo del período analizado.

Asimismo, se llevó a cabo una revisión detallada de las cuentas por cobrar y por pagar, con especial atención a su antigüedad, con el fin de evaluar la liquidez y el riesgo crediticio asociado a estas partidas. Finalmente, se analizaron las notas a los estados financieros para identificar y comprender las revelaciones significativas que complementan la información presentada en los estados financieros principales, asegurando una interpretación precisa y completa de la situación financiera de la empresa.

Este enfoque integral permitió obtener una visión clara y fundamentada de la posición financiera de la empresa, así como de los factores que podrían influir en su desempeño futuro.

## Estados financieros de la Empresa de Telecomunicaciones

### Estado de situación financiera

#### Activos:

- **Activos totales:** Los activos totales disminuyeron de 23,781,358.76 en 2023 a 19,235,684.67 en 2024, representa una reducción del 19.1%. Esta disminución se debe principalmente a la reducción en los activos corrientes y no corrientes.
- **Activos corrientes:** Los activos corrientes financieros aumentaron ligeramente de 6,407,575.65 en 2023 a 6,841,785.35 en 2024, un incremento del 6.8%. Sin embargo, los activos disponibles y exigibles disminuyeron significativamente, especialmente en las cuentas de caja y las instituciones financieras.
- **Activos no corrientes:** Los activos no corrientes también disminuyeron, pasando de 6,435,187.89 en 2023 a 6,305,473.84 en 2024. La depreciación acumulada de los activos fijos aumentó y contribuyó a esta reducción.

Tabla 4

## Estado de situación financiera - activos

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CIERRE FISCAL 2024

## Empresa de Telecomunicaciones

CUENTA	PERIODO 2023	PERIODO 2024	VARIACION ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AUDITAR
<b>ACTIVOS</b>	<b>23,781,358.76</b>	<b>19,235,684.67</b>	-4,545,674.09	-19%	
<b>ACTIVO CORRIENTE FINANCIERO</b>	<b>6,407,575.65</b>	<b>6,841,785.35</b>	434,209.70	7%	
<b>ACTIVO CORRIENTE FINANCIERO</b>	<b>6,407,575.65</b>	<b>6,841,785.35</b>	434,209.70	7%	
<b>ACTIVO DISPONIBLE - EXIGIBLE</b>	<b>237,989.57</b>	<b>59,002.21</b>	- 178,987.36	-75%	
CAJA	82,169.05	22,392.68	- 59,776.36	-73%	NO
CAJA CHICA	1,720.00	1,877.42	157.42	9%	NO
INSTITUCIONES FINANCIERAS	154,100.52	34,732.11	- 119,368.41	-77%	NO
<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>	<b>620,240.45</b>	<b>187,477.70</b>	- 432,762.75	-70%	
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	620,240.45	187,477.70	- 432,762.75	-70%	SI
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>3,587,012.15</b>	<b>3,167,788.96</b>	- 419,223.19	-12%	
CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	1,843,070.48	1,823,302.67	- 19,767.81	-1%	SI
CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1,743,941.68	1,344,486.29	- 399,455.38	-23%	SI
<b>CTA X COBRAR EMPLEADOS-ACCIONISTAS</b>	<b>155,777.14</b>	<b>85,622.82</b>	- 70,154.32	-45%	
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	71,046.07	60,825.64	- 10,220.43	-14%	SI
CUENTAS POR COBRAR ACCIONISTAS	84,731.07	24,797.18	- 59,933.89	-71%	NO
<b>CREDITO TRIBUTARIO</b>	<b>209,418.34</b>	<b>265,453.63</b>	56,035.30	27%	
CREDITO TRIBUTARIO	209,418.34	265,453.63	56,035.30	27%	SI
<b>CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS</b>	<b>331,575.06</b>	<b>1,977,882.99</b>	1,646,307.93	497%	
CTA POR COBRAR DIVERSAS - TERCEROS	306,957.12	1,946,769.29	,639,812.17	534%	SI
DEPOSITOS EN GARANTIA	24,617.94	31,113.70	6,495.76	26%	NO
<b>SERV Y OTROS CONTRATOS ANTIC.</b>	<b>1,265,562.95</b>	<b>1,098,557.05</b>	- 67,005.90	-13%	
ANTICIPO A PROVEEDORES	1,259,136.61	1,091,350.49	-167,786.12	-13%	SI

ANTICIPO GASTOS DE VIAJE	6,426.35	7,206.56	780.21	12%	NO
<b>ACTIVO CORRIENTE REALIZABLE</b>	<b>1,656,810.01</b>	<b>1,059,426.82</b>	- 597,383.19	-36%	
<b>ACTIVO CORRIENTE REALIZABLE</b>	<b>1,656,810.01</b>	<b>1,059,426.82</b>	- 597,383.19	-36%	
<b>INVENTARIO</b>	<b>1,656,780.01</b>	<b>959,191.35</b>	- 697,588.66	-42%	
INVENTARIO BODEGA	1,656,222.64	954,108.37	- 702,114.27	-42%	SI
OTROS - INVENTARIO	557.37	5,082.99	4,525.62	812%	NO
<b>IMPORTACIONES</b>	<b>30</b>	<b>100,235.47</b>	100,205.47	334018%	
IMPORTACIONES EN TRANSITO	30	100,235.47	100,205.47	334018%	SI
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>6,435,187.89</b>	<b>6,305,473.84</b>	- 129,714.05	-2%	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>2,287.37</b>	<b>0.00</b>	- 2,287.37	-100%	
<b>ACT ADQUIRIDOS EN ARREN FINAN</b>	<b>2,287.37</b>	<b>0.00</b>	- 2,287.37	-100%	
VEHICULOS LEASING	2,287.37	0.00	- 2,287.37	-100%	NO
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>6,432,900.52</b>	<b>5,630,742.22</b>	- 802,158.30	-12%	
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>9,060,375.26</b>	<b>11,016,929.07</b>	1,956,553.81	22%	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	9,060,375.26	11,016,929.07	1,956,553.81	22%	SI
<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>	<b>-3,746,845.48</b>	<b>-5,493,555.19</b>	-1,746,709.71	47%	
DEPRECIACION ACUMULADA	-3,746,845.48	-5,493,555.19	-1,746,709.71	47%	NO
<b>PROPIEDADES DE INVERSION</b>	<b>1,119,370.74</b>	<b>107,368.34</b>	-1,012,002.40	-90%	
PROPIEDADES DE INVERSION	1,119,370.74	107,368.34	-1,012,002.40	-90%	SI
<b>INTANGIBLES</b>	<b>0</b>	<b>674,731.62</b>	674,731.62		
<b>ACTIVOS INTANGIBLES AMORTIZABLES</b>	<b>0</b>	<b>914,112.00</b>	914,112.00		
ACTIVOS INTANGIBLES	0	914,112.00	914,112.00		SI
<b>AMORTIZACION ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>0</b>	<b>-239,380.38</b>	- 239,380.38		
AMORTIZACION ACTIVOS INTANGIBLES	0	-239,380.38	- 239,380.38		NO
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>9,281,785.21</b>	<b>5,028,998.66</b>	-4,252,786.55	-46%	
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>9,281,785.21</b>	<b>5,028,998.66</b>	-4,252,786.55	-46%	
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>9,281,785.21</b>	<b>5,028,998.66</b>	-4,252,786.55	-46%	
INVERSIONES - ACCIONES	369,889.64	665,664.14	295,774.50	80%	SI
OTROS ACTIVOS L/P	1,034,889.34	621,400.69	- 413,488.64	-40%	SI

ACTIVOS LARGO PLAZO	7,877,006.23	3,499,751.11	-4,377,255.13	-56%	SI
DOCUMENTOS LARGO PLAZO	0.00	242,182.72	242,182.72		SI

**Nota:** Estado de situación financiera incluye solo cuentas de activo.

### Pasivos:

- **Pasivos totales:** Los pasivos totales disminuyeron de 17,461,972.18 en 2023 a 12,651,196.82 en 2024, una reducción del 27.5%. Esta disminución se debe principalmente a la reducción en los pasivos corrientes y a largo plazo.
- **Pasivos corrientes:** Los pasivos corrientes disminuyeron de 6,764,123.37 en 2023 a 7,429,973.15 en 2024. Las obligaciones tributarias y las cuentas por pagar mostraron una disminución significativa.
- **Pasivos a largo plazo:** Los pasivos a largo plazo también disminuyeron, pasando de 10,697,848.81 en 2023 a 5,221,223.67 en 2024. Esto se debe principalmente a la reducción en las obligaciones financieras a largo plazo.

**Tabla 5**  
**Estado de situación financiera - pasivos**

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CIERRE FISCAL 2024**  
**Empresa de Telecomunicaciones**

<b>CUENTA</b>	<b>PERIODO 2023</b>	<b>PERIODO 2024</b>	<b>VARIACION ABSOLUTA</b>	<b>VARIACIÓN RELATIVA</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>17,461,972.18</b>	<b>12,651,196.82</b>	4,810,775.36	-28%	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-6,764,123.37</b>	<b>-7,429,973.15</b>	- 665,849.78	10%	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-6,764,123.37</b>	<b>-7,429,973.15</b>	- 665,849.78	10%	
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>	<b>-229,116.18</b>	<b>-468,093.93</b>	- 238,977.76	104%	
IVA POR PAGAR	-204,631.81	-227,718.64	- 23,086.84	11%	NO
RETENCIONES EN FUENTE X PAGAR	-24,484.37	-23,581.42	902.95	-4%	NO
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	0.00	-156,886.20	- 156,886.20		NO
OTROS IMPUESTOS	0.00	-59,907.67	- 59,907.67		NO
<b>OBLIGACIONES PATRONALES</b>	<b>-181,667.94</b>	<b>-460,058.72</b>	- 278,390.78	153%	
OBLIGACIONES PATRONALES	-181,667.94	-460,058.72	- 278,390.78	153%	NO
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>-2,554,990.03</b>	<b>-2,319,091.68</b>	235,898.35	-9%	
CUENTAS POR PAGAR LOCALES	-1,084,524.61	-1,120,938.33	- 36,413.72	3%	NO
CUENTAS POR PAGAR EXTERIOR	-1,470,465.42	-1,198,153.35	272,312.07	-19%	NO
<b>OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>	-		
CTAS POR PAGAR BENEFICIOS SOCIALES	0	0.00	-		NO
<b>CTA X PAGAR EMPLEADOS -</b>					
<b>ACCIONISTAS</b>	<b>-13,887.01</b>	<b>-2,640.21</b>	11,246.80	-81%	
CUENTAS POR PAGAR DEL PERSONAL	-13,887.01	-2,640.21	11,246.80	-81%	NO
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS CORTO</b>					
<b>PLZ</b>	<b>-2,402,780.91</b>	<b>-2,145,574.36</b>	257,206.55	-11%	
OBLIGACIONES FINANCIERAS CORTO PLZ	-2,402,780.91	-2,145,574.36	257,206.55	-11%	NO
<b>CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS</b>	<b>-111,961.76</b>	<b>-120,749.57</b>	- 8,787.81	8%	

CUENTAS X PAGAR DIVERSAS - TERCEROS	-16,576.23	-76,074.48	- 59,498.25	359%	NO
CTA X PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	-95,385.53	-44,675.09	50,710.44	-53%	NO
<b>DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>0.00</b>	<b>-525,600.00</b>	- 525,600.00		
DOCUMENTOS POR PAGAR EXTERIOR	0.00	-525,600.00	- 525,600.00		NO
<b>OTROS PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>-1,269,719.55</b>	<b>-1,388,164.68</b>	- 118,445.13	9%	
OTROS PASIVOS	-1,269,719.55	-1,388,164.68	- 118,445.13	9%	NO
	-				
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>10,697,848.81</b>	<b>-5,221,223.67</b>	5,476,625.14	-51%	
	-				
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>10,697,848.81</b>	<b>-5,221,223.67</b>	5,476,625.14	-51%	
<b>REMUNE Y PARTIC X PAGAR</b>					
<b>EMPLEADOS</b>	<b>-173,638.74</b>	<b>-351,331.60</b>	- 177,692.86	102%	
PROVISION BENEFICIOS SOCIALES L/P	-173,638.74	-351,331.60	- 177,692.86	102%	NO
<b>DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>-5,645,040.07</b>	<b>-638,672.86</b>	5,006,367.21	-89%	
DOCUMENTOS POR PAGAR LOCALES	-276,253.29	-10,000.00	266,253.29	-96%	NO
DOCUMENTOS POR PAGAR EXTERIOR	-5,368,786.78	-628,672.86	4,740,113.92	-88%	NO
<b>CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS</b>	<b>0.00</b>	<b>-1,554,289.39</b>	-1,554,289.39		
POR PAGAR RELACIONADAS L.P.	0.00	-1,554,289.39	-1,554,289.39		NO
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS LARGO</b>					
<b>PLZ</b>	<b>-3,866,696.05</b>	<b>-1,481,579.18</b>	2,385,116.87	-62%	
DEUDA SECTOR FINANCIERO	-3,866,696.05	-1,481,579.18	2,385,116.87	-62%	NO
<b>PROVISIONES</b>	<b>-1,012,473.95</b>	<b>-1,195,350.65</b>	- 182,876.69	18%	
ANTICIPOS DE CLIENTES L/P	-1,012,473.95	-1,195,350.65	- 182,876.69	18%	NO
<b>OTROS PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>0.00</b>	<b>0</b>	-		
OTRAS CTAS Y DOC. LARGO PLAZO	0.00	0	-		NO

**Nota:** Estado de situación financiera incluye solo cuentas de pasivo.

**Patrimonio:**

- **Patrimonio neto:** El patrimonio neto disminuyó de -4,043,649.68 en 2023 a -5,242,602.46 en 2024. Esta reducción se debe a la disminución en el capital y las reservas.

**Tabla 6****Estado de situación financiera - patrimonio****ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CIERRE FISCAL 2024****Empresa de Telecomunicaciones**

CUENTA	PERIODO 2023	PERIODO 2024	VARIACION ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	ANÁLISIS
<b>PATRIMONIO</b>	<b>4,043,649.68</b>	<b>-5,242,602.46</b>	-1,198,952.78	30%	
<b>CAPITAL</b>	<b>2,193,921.32</b>	<b>-2,458,528.77</b>	- 264,607.45	12%	
CAPITAL	1,106,187.40	-2,387,935.20	-1,281,747.80	116%	NO
APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	1,087,733.92	-70,593.57	1,017,140.35	-94%	NO
<b>RESERVAS</b>	<b>-119,131.95</b>	<b>-290,212.17</b>	- 171,080.22	144%	
RESERVAS	-119,131.95	-290,212.17	- 171,080.22	144%	NO
<b>RESULTADOS</b>	<b>2,050,839.51</b>	<b>-2,814,104.62</b>	- 763,265.11	37%	
RESULTADOS	2,050,839.51	-2,814,104.62	- 763,265.11	37%	NO
<b>APLICACION NIFF</b>	<b>320,243.10</b>	<b>320,243.10</b>	-	0%	
<b>VALUAC Y DETER DE ACT Y</b>					
<b>PROVISIONES</b>	<b>320,243.10</b>	<b>320,243.10</b>	-	0%	
APLICACION NIFF	320,243.10	320,243.10	-	0%	

VALUAC Y DETER DE ACT Y					
PROVISIONES	320,243.10	320,243.10	-	0%	SI
UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	-2,275,736.90	-1,341,885.40	933,851.50	-41%	
		-	-		
<b>PASIVOS + PATRIMONIO+ RESULTADOS</b>	<b>23,781,358.76</b>	<b>19,235,684.67</b>	4,545,674.09	-19%	

**Nota:** Estado de situación financiera incluye solo cuentas de patrimonio.

## Estado de resultados integrales

### Ingresos:

- **Ingresos totales:** Los ingresos totales incrementaron de 10,410,179.28 en 2023 a 12,460,741.45 en 2024. Este incremento se debe principalmente a la venta de Activos fijos.

### Costos:

- **Costos totales:** Los costos totales aumentaron de 5,002,917.80 en 2023 a 6,494,077.66 en 2024, un incremento del 29.8%. Este aumento se debe principalmente a los mayores costos operacionales y de servicios de internet.

### Gastos generales:

- **Gastos generales:** Los gastos generales aumentaron de 4,330,627.07 en 2023 a 6,167,628.91 en 2024, un incremento del 42.4%. Este aumento se debe principalmente a los mayores gastos de personal y administrativos.

### Resultados:

- **Utilidad neta:** La utilidad neta después de impuestos y participación de empleados fue positiva en ambos períodos, pasando de 2.275,736.90 en 2023 a 1,743,771.60 en 2024.

## **Análisis de variaciones**

**Variación absoluta y relativa:** La mayoría de las partidas mostraron variaciones significativas, tanto en términos absolutos como relativos. Las mayores variaciones se observaron en los activos disponibles, los pasivos a largo plazo y los gastos generales.

**Materialidad:** Algunas partidas, como las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, superaron el umbral de materialidad de 52,313, indicando que estas partidas son significativas y deben ser revisadas con mayor detalle.

## **Conclusiones**

- **Situación financiera:** La empresa enfrenta una situación financiera desafiante, con una disminución en los activos totales y un aumento en los costos y gastos. La reducción en los pasivos es un aspecto positivo, pero no suficiente para compensar las pérdidas operativas.
- **Rentabilidad:** La empresa opera con utilidades, sin embargo, se evidencia un decrecimiento del 41% en el 2024 indicando la necesidad de realizar un análisis para determinar la razón.
- **Recomendaciones:** Se recomienda realizar un análisis más detallado de las partidas que superaron el umbral de materialidad, así como implementar medidas para mejorar la eficiencia operativa y reducir los gastos generales.

Este análisis proporciona una visión general de la situación financiera de la empresa y destaca las áreas que requieren atención inmediata para mejorar su desempeño financiero.

Tabla 7

## Cálculo de materialidad

<b>CALCULO DE MATERIALIDAD (NIA 320-200)</b>			
<b>EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES</b>			
<b>Análisis</b>			
UTILIDAD ANTES DE IMP Y PART	3-10%	1,743,771.60	52,313.15
INGRESOS TOTALES	1%	12,460,741.45	62,303.71
ACTIVOS TOTALES	1%	19,235,684.67	192,356.85
PATRIMONIO NETO	1%	5,242,602.46	52,426.02
<b>MATERIALIDAD</b>		<b>52,313.15</b>	
<b>MATERIALIDAD DE DESEMPEÑO 75%</b>		<b>39,234.86</b>	
<b>UMBRAL MÍNIMO</b>		<b>2,615.66</b>	

**Nota:** Fórmula de cálculo de la materialidad

Para determinar el valor de materialidad, se ha tomado como base la utilidad antes de impuestos y participación. Siguiendo las directrices establecidas en la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 200, se optó por aplicar el valor más bajo dentro del rango recomendado. Esta decisión se fundamenta en la evaluación del riesgo de control de la empresa, el cual se considera alto. En este contexto, un mayor riesgo de control exige un porcentaje de materialidad más bajo, con el fin de garantizar que la auditoría sea lo suficientemente exhaustiva y detallada para mitigar los riesgos identificados.

En consecuencia, este enfoque implica que el proceso de auditoría debe ser riguroso y minucioso, asegurando una cobertura amplia y profunda de las áreas críticas para reducir el riesgo de omisiones o errores significativos en los estados financieros.

NIA 200 Objetivos globales del auditor en la ejecución de una auditoría

NIA 320 Responsabilidad que tiene el auditor de identificar y valorar los riesgos de incorrección material

## Entrevistas y encuestas

Asimismo, se llevaron a cabo entrevistas dirigidas a evaluar el entorno de control, la cultura organizacional, los principios éticos y la estructura interna de la entidad.

**Tabla 8**

### Entrevista – Control interno

<b>Empresa de Telecomunicaciones Quito, 25 de febrero 2025 Gerencia financiera</b>		
<b>ENTREVISTA – PERSONAL</b>		
1.-	¿La empresa cuenta con un organigrama definido?	SI
2.-	¿La empresa tiene un manual de políticas contables?	SI
3.-	¿La empresa cuenta con un código de ética?	NO
4.-	¿La empresa cuenta con una persona definida para realizar pagos?	NO
5.-	¿Los otros miembros de la organización reconocen sus aportes?	Si
<b>PROCESOS</b>		
1.-	¿Existen procesos definidos en el área de pagos?	NO
2.-	¿La empresa cuenta con procesos en las diferentes áreas?	SI
3.-	¿Se informa al personal de adquisiciones las políticas de la empresa?	SI
4.-	¿Han ocurrido cambios en sus funciones en el periodo en curso?	NO
5.-	¿Conoce cuáles son los principales clientes y proveedores de la empresa?	SI
6.-	¿Se realizan reportes periódicos de los anticipos otorgados por la empresa?	NO
<b>RIESGO Y CONTROL</b>		
1.-	¿Realiza presupuestos de cobranzas?	SI
2.-	¿Cómo se da seguimiento a los procesos?	No
3.-	Se da seguimiento de la cartera por vencer o la cartera vencida	SI
4.-	¿Se realiza constataciones de saldos?	NO

5.- ¿Se comunican adecuadamente los riesgos y controles dentro de la empresa?	NO
<b>PROCESOS Y MEJORAS</b>	
1.- ¿Qué le gustaría cambiar?	La automatización de los movimientos de la empresa.
2.- ¿Qué está bien?	El área comercial
3.- ¿Qué está mal?	La comunicación
5.- ¿Posee usted suficiente entendimiento del impacto que tiene su proceso?	Si
6.- ¿Posee usted suficiente autoridad o autonomía para realizar su trabajo de forma efectiva?	Si
7.- ¿Tiene usted los recursos necesarios para realizar su trabajo?	Si
Elaborado por: _____	Consultores.
Revisado por: _____	Director.

**Nota:** Entrevista del control interno.

### **Análisis de la entrevista**

Tras la entrevista realizada, se identificaron aspectos clave relacionados con el control interno, la cultura organizacional, la ética y la estructura de la empresa:

**Ambiente de control:** La empresa cuenta con políticas de control interno, pero su aplicación varía según las áreas. La alta dirección muestra compromiso con la normativa, aunque algunos empleados perciben debilidades en la supervisión.

**Cultura organizacional:** Existe un ambiente de confianza moderado, pero con áreas donde la comunicación interna podría mejorar. Se identificaron prácticas que fomentan la transparencia, aunque persisten riesgos en ciertos procesos.

**Ética y conducta:** La empresa dispone de un código de ética y canales de denuncia, aunque algunos empleados dudan de su efectividad. Se observó una percepción variada sobre la tolerancia a conductas inadecuadas.

**Estructura organizacional:** La delegación de responsabilidades está definida, pero la segregación de funciones presenta algunas áreas de mejora. La auditoría interna desempeña un papel clave, aunque su independencia podría fortalecerse.

El análisis refleja una estructura de control funcional con oportunidades de mejora en supervisión, comunicación y fortalecimiento de controles internos. Se recomienda reforzar la capacitación en ética, optimizar la comunicación y mejorar los mecanismos de control para reducir riesgos de fraude.

### **Evaluación del control interno aplicación COSO II**

El modelo COSO II establece un marco detallado para gestionar procesos organizacionales y garantizar el cumplimiento de tareas específicas. La evaluación del control interno permite examinar los procesos de la empresa, identificar deficiencias y reducir riesgos, incluyendo posibles fraudes. Su correcta aplicación mejora la seguridad y eficiencia operativa (Smith, J. , 2020).

Para la evaluación de la empresa de Telecomunicaciones S.A. se ha realizado un proceso estructurado de evaluaciones empleando los 8 componentes del COSO II, conforme a los resultados generados después de la aplicación de cuestionario de control interno al gerente financiero, el nivel de riesgo de control se formulará de acuerdo a la escala de evaluación de cada componente.

**Tabla 9**  
**Componentes del COSO II**

Monitoreo  
Información y comunicación  
Actividades de control  
Respuesta a los riesgos  
Evaluación de riesgos  
Identificación de eventos  
Establecimiento de objetivos  
Ambiente de control

**Nota:** Todos los componentes del COSO II

**Ilustración 5**

**Cuestionario de control interno**

Período examinado: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2024						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
#	SUMAN	PT	SI	NO	A VECES	CT
		85				37
	<b>PRUEBAS DOCUMENTALES Y DE CONTROL INTERNO</b>					
1	Se tiene un organigrama de la organización?	5	x			5
2	Las actividades operativas del área de contabilidad y caja están separadas y definidas?	5	x			4
3	La empresa tiene auditoría interna?	5		x		0
4	Se preparan los EFFF de forma mensual?	5			x	2
5	Las transacciones financieras contables estan debidamente respaldados.	5			x	2
6	Se autorizan las compras por los funcionarios delegados	5			x	2
7	Se efectuan las compras de acuerdo al presupuesto aprobado	5			x	2
8	Las compras se realizan a partir de una orden de compra	5			x	2
9	Se valida las solicitudes para pago de anticipo a proveedores son autorizadas y documentadas?	5			x	2
10	Existe una selección o evaluación de proveedores previo a realizar una compra	5			x	1
11	Se realizan confirmaciones de saldos periódicos a los principales proveedores?	5		x		0
12	Se realiza un seguimiento constante de los anticipos entregados a proveedores.	5		x		0
13	Existe un control de recepcion de mercadería	5			x	2
14	Se lleva un adecuado control de existencias de inventario a fin de no tener volúmenes inadecuados	5			x	2
15	Se efectuan tomas físicas de inventarios frecuentemente durante el periodo y estos son validados con el kardex	5			x	2
16	Las salidas de inventario tienen documentos de soporte	5	x			4
17	Existe el control de usuarios para accesos a los sistemas de la empresa?	5	x			5
<b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>			<b>CT=</b>			37
<b>PONDERACIÓN TOTAL:</b>			<b>PT=</b>			85
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>			<b>NC=</b>			44%
<b>NIVEL DE RIESGO CONTROL INHERENTE: RI= 100% - NC%</b>			<b>RI=</b>			56%
			<b>ALTO</b>			

**Nota:** Cuestionario de control interno de la Empresa de Telecomunicaciones.

### Riesgo de control

Luego de la aplicación del cuestionario de control interno se tabuló la siguiente información.

#### Datos clave:

Se aplicaron 17 preguntas en dos categorías:

PT (positivas o totales) → 85 puntos (100%)

CT (contestadas correctamente) → 37 puntos (44%)

Nivel de confianza: 44%

Riesgo de control: 56%

#### Tabla 10

### Análisis de colorimetría de control

Color	%NC	Riesgo	Confianza
Rojo	15% - 50%	Alto	Bajo
Amarillo	51% - 75%	Moderado	Moderado
Verde	76% - 100%	Bajo	Alto

**Nota:** Indicador de control por cada riesgo.

#### Análisis e interpretación

##### Nivel de confianza (44%)

Según la técnica de colorimetría, un 44% de confianza cae en la zona roja.

Esto significa que el sistema de control interno no es confiable y menos de la mitad de las respuestas reflejan cumplimiento adecuado.

### **Riesgo de control (56%)**

Un riesgo de control del 56% indica que existe una alta posibilidad de que ocurran fallos, errores o fraudes en los procesos internos.

### **Relación entre confianza y riesgo**

La confianza y el riesgo de control son inversamente proporcionales.

$100\% - 44\% \text{ de confianza} = 56\% \text{ de riesgo} \rightarrow$  Es el cálculo correcto que confirma que mientras menor es la confianza, mayor es el riesgo.

**Conclusión:** La organización tiene un bajo nivel de confianza (44%) y un riesgo moderado-alto (56%) en su control interno.

Es crucial implementar mejoras para reducir el riesgo y aumentar la efectividad del sistema.

### **Aplicación de la NIA 240 en la identificación de fraude**

Al analizar los documentos proporcionados se identificó según el **anexo 3**:

Las operaciones (transacciones) realizadas en el saldo de anticipos a proveedores no exceden la materialidad, existen operaciones que exceden el límite de errores triviales, por anticipos a proveedores realizados en compras de materia prima y servicios.

El análisis del saldo de la cuenta con sus operaciones individuales no tiende a exceder la materialidad, la agrupación de varias transacciones excede el saldo y posee una recuperación acelerada, debido a que la mayoría de operaciones son amortizadas conformen se vencen los plazos de pago. Con las notas antes mencionadas, importes acumulativos que puedan exceder la

materialidad y porque su transaccionalidad es recurrente, consideramos un riesgo asociado a este factor.

**Hallazgos relevantes:**

En los datos proporcionados, se identifican cuatro partidas de "anticipo de proveedores" con diferencias significativas entre el saldo según libros y el saldo según auditoría, todas marcadas como "**Hallazgo - Sin confirmación**". Estas diferencias suman un total de 720,600.00, representa un 65.8% del saldo total según libros.

**Posibles indicadores de fraude:**

**Desviación de fondos:** Los anticipos a proveedores no confirmados podrían indicar que los fondos no se utilizaron para los fines previstos.

**Proveedores ficticios:** Podría existir la creación de proveedores falsos para desviar recursos.

**Manipulación de registros:** La falta de confirmación sugiere que los registros contables podrían haber sido alterados para ocultar irregularidades.

**Evaluación de los procedimientos de control:**

**Controles internos:** Debe evaluarse si la empresa tiene controles adecuados para la aprobación y seguimiento de anticipos a proveedores.

¿Existe un proceso de verificación de proveedores antes de realizar anticipos?

¿Se realizan conciliaciones periódicas de los anticipos con los servicios o bienes recibidos?

**Debilidades de control:** La falta de confirmación de los anticipos sugiere que los controles podrían ser insuficientes o no estar operando efectivamente.

**Procedimientos de auditoría adicionales:**

**Confirmación externa:** Debe realizarse un seguimiento exhaustivo para confirmar la validez de los anticipos no confirmados. Esto incluye:

Contactar directamente a los proveedores para verificar la autenticidad de las transacciones.

**Revisar contratos, órdenes de compra y documentación de soporte.**

**Análisis de transacciones:** Revisar las transacciones relacionadas con los anticipos para identificar patrones inusuales, como montos redondeados, fechas atípicas o proveedores recurrentes sin historial previo.

**Revisión de documentación:** Verificar la existencia de bienes o servicios recibidos que justifiquen los anticipos.

**Evaluación de riesgo:**

La falta de confirmación y documentación adecuada sugiere que los controles internos sobre anticipos a proveedores podrían ser insuficientes y aumenta el riesgo de fraude.

**Evaluación de causas raíz**

La evaluación de causas raíz es un proceso fundamental dentro de la gestión de riesgos, permite identificar los factores internos que originan incidentes o situaciones de fraude en una organización. Más allá de atender los síntomas del problema, esta evaluación busca comprender

las razones fundamentales que facilitan la ocurrencia de eventos no deseados, permitiendo el diseño de estrategias efectivas para su prevención y mitigación.

Para llevar a cabo esta evaluación, se ha empleado la metodología de los 5 porqués.

La metodología de los 5 porqués es una técnica simple pero poderosa utilizada para identificar la causa raíz de un problema. Fue desarrollada por Sakichi Toyoda, fundador de Toyota, y se ha convertido en una herramienta clave en enfoques como Lean Manufacturing y Six Sigma (Ohno, T., 1988) (Liker, J, 2004).

### **Análisis de los 5 porqués**

#### **Cuestionario pregunta 1.**

**Tabla 11**

#### **Cuestionario 1**

1. ¿Por qué ocurrió?	No se verificaron las facturas antes del pago.
2. ¿Por qué no se verificaron?	No hay un control obligatorio de revisión.
3. ¿Por qué no hay control obligatorio?	El procedimiento de pagos no lo exige.
4. ¿Por qué el procedimiento no lo exige?	No se ha actualizado en 5 años.
5. ¿Por qué no se ha actualizado?	Falta de supervisión en el área de tesorería.

**Nota:** Preguntas de los 5 porques, según la pregunta 1.

**Causa raíz:** Deficiencia en la supervisión y actualización de procedimientos.

**Pregunta 2:** Se han realizado adquisiciones fraudulentas

## Cuestionario pregunta 2.

**Tabla 12**

### Cuestionario 2

1. ¿Por qué ocurrió?	No se realizaron las aprobaciones debidas
2. Por qué no se realizaron las aprobaciones?	Se busca favorecer a ciertos proveedores
3. Por qué se busca favorecer a ciertos proveedores?	Hay varios casos de proveedores que son familiares o amigos de los administrativos de la empresa.
4.- Existe políticas de aprobación de proveedores donde se estipule este punto en particular?	Si tenemos la política de compras, pero no se menciona la aprobación de proveedores a familiares.
5. ¿Se han detectado casos en los que empleados o directivos recibieron incentivos o sobornos a cambio de aprobar adquisiciones?	No ha sido comprobado

**Nota:** Preguntas de los 5 porques, según la pregunta 2.

**Causa raíz:** Falta de un sistema de control interno robusto en el proceso de adquisiciones. Esta deficiencia se manifiesta en la ausencia de políticas claras y estandarizadas que definan los documentos requeridos, los criterios de evaluación y aprobación de proveedores, así como la supervisión rigurosa de facturas y pagos. La inexistencia de estos controles esenciales genera un entorno para la opacidad en las transacciones, facilitando la manipulación de los procesos y aumenta el riesgo de prácticas fraudulentas.

### Cuestionario pregunta 3.

**Tabla 13**

#### Cuestionario 3

1. ¿Los directivos o empleados con poder de decisión han participado en la selección de proveedores, clientes o socios comerciales con los que tienen vínculos personales, familiares o financieros?	Si
2. ¿Existen políticas claras para que los empleados y directivos declaren posibles conflictos de interés antes de tomar decisiones que puedan beneficiarlos directamente?	No
3. ¿Se han identificado casos donde decisiones estratégicas o financieras han favorecido a empleados, familiares o amigos en lugar de priorizar el beneficio de la empresa?	Si
4. ¿Los contratos o adquisiciones han sido otorgados a empresas donde directivos o empleados tienen participación accionaria o influencia sin haber pasado por un proceso de aprobación transparente?	No
5. ¿Se han recibido denuncias o quejas internas sobre posibles conflictos de interés en la toma de decisiones dentro de la empresa?	No directamente, porque NO existe un canal de denuncias.

**Nota:** Preguntas de los 5 porques, según la pregunta 3.

**Pregunta 3:** La empresa ha identificado favoritismo a personas o empresas con las que tiene una relación cercana, que podría afectar la imparcialidad en la toma de decisiones

**Causa raíz:** Ausencia de políticas y controles adecuados sobre los conflictos de interés y la falta de transparencia en los procesos de selección y toma de decisiones.

#### Matriz de riesgo de fraude

Se representa una matriz de riesgo de fraude basada en la información recaudada. Esta matriz tiene como objetivo diagnosticar el nivel de riesgo de fraude en la organización, identificando áreas críticas y proponiendo acciones para mitigar los riesgos.

## Identificación del riesgo del fraude

**Tabla 14**

### Riesgo del fraude

Área de riesgo	Descripción del riesgo	Nivel de riesgo	Evidencia o hallazgos
Anticipos a proveedores	Diferencias significativas entre saldos según libros y auditoría (65.8% no confirmados).	Alto	720,600 en anticipos no confirmados. Riesgo de desvío de fondos o proveedores ficticios.
Procesos de pago	Falta de verificación de facturas y controles obligatorios en el proceso de pagos.	Alto	Pagos fraudulentos debido a la falta de supervisión y procedimientos obsoletos.
Adquisiciones	Favoritismo en la selección de proveedores y falta de políticas claras de aprobación.	Moderado-alto	Proveedores relacionados con empleados o directivos.
Conflictos de interés	Ausencia de políticas para declarar y gestionar conflictos de interés.	Moderado	Decisiones que benefician a familiares o amigos de empleados o directivos.
Control interno	Debilidades en los controles internos, especialmente en tesorería y adquisiciones.	Alto	Nivel de confianza del 44% y riesgo de control del 56%.
Cultura organizacional	Falta de comunicación y transparencia en los procesos.	Moderado	Percepción de favoritismo y falta de canales de denuncia efectivos.

**Nota:** Matriz de riesgo del fraude

## Evaluación del nivel de riesgo

**Tabla 15**

### Nivel de riesgo

Nivel de riesgo	Descripción	Áreas afectadas
Alto	Riesgos significativos que podrían resultar en pérdidas financieras o fraudes.	Anticipos a proveedores, procesos de pago, control interno.
Moderado-alto	Riesgos que requieren atención inmediata para evitar impactos mayores.	Adquisiciones, conflictos de interés.
Moderado	Riesgos que podrían escalar si no se implementan controles adecuados.	Cultura organizacional, comunicación interna.

### Nota:

## Causas raíz identificadas

**Tabla 16**

### Causa raíz

Causa raíz	Área afectada	Impacto
Falta de supervisión y actualización de procedimientos.	Procesos de pago	Pagos fraudulentos y falta de verificación de facturas.
Ausencia de políticas claras de aprobación de proveedores.	Adquisiciones	Favoritismo y selección de proveedores sin transparencia.
Deficiencias en el control interno (56% de riesgo).	Control interno	Alto riesgo de errores, fraudes y falta de confiabilidad en los procesos.
Falta de políticas para gestionar conflictos de interés.	Conflictos de interés	Decisiones que benefician a familiares o amigos de empleados o directivos.

Comunicación interna deficiente y falta de canales de denuncia efectivos.	Cultura organizacional	Percepción de favoritismo y falta de transparencia en los procesos.
---	------------------------	---

**Nota:** Matriz de la causa raíz

### Acciones recomendadas para mitigar los riesgos

**Tabla 17**

#### Acción de riesgo.

Área de riesgo	Acciones recomendadas
Anticipos a proveedores	Implementar confirmaciones externas de anticipos. Revisar contratos y documentación de soporte.
Procesos de pago	Actualizar procedimientos de pagos. Establecer controles obligatorios de verificación de facturas.
Adquisiciones	Crear políticas claras de aprobación de proveedores. Evitar conflictos de interés en selección
Conflictos de interés	Implementar políticas de declaración de conflictos de interés. Capacitar al personal en ética.
Control interno	Fortalecer los controles internos según COSO II. Realizar auditorías internas periódicas.
Cultura organizacional	Mejorar la comunicación interna. Establecer canales de denuncia efectivos y confidenciales.

**Nota:** Matriz de acción de riesgo

La Matriz de riesgo detalla de forma específica los puntos de riesgo de fraude alto, en áreas como anticipos a proveedores, procesos de pago y control interno. Las causas raíz incluyen

la falta de supervisión, procedimientos obsoletos y la ausencia de políticas claras para gestionar conflictos de interés.

### **Aplicación NIA 265, identificación de deficiencias en el control interno.**

La NIA 265 es una norma internacional de auditoría que establece cómo comunicar las deficiencias en el control interno a la dirección y al gobierno de una entidad

#### **Objetivo:**

El objetivo es comunicar de la manera apropiada, a quienes tienen a cargo el gobierno y la administración, las deficiencias en el control interno que el auditor haya identificado durante la auditoría y que, de acuerdo con el juicio profesional del auditor, sean de suficiente importancia para merecer su respectiva atención.

### **Informe sobre deficiencias significativas en el control interno**

#### **(NIA 265 - Comunicación de deficiencias de control interno)**

**Para:** Dirección general Empresa de Telecomunicaciones

**De:** María Eugenia Martínez – Supervisora consultoría externa

**Fecha:** febrero 2025

**Asunto:** Comunicación de deficiencias significativas en el control interno y recomendaciones para políticas antifraude

#### **1. Introducción**

En cumplimiento con la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 265, se presenta este informe sobre las deficiencias significativas identificadas en el control interno relacionadas con

la prevención y detección del fraude en la empresa de telecomunicaciones. Estas deficiencias pueden afectar la integridad de la información financiera y operativa de la empresa.

## 2. Deficiencias significativas identificadas

Tras la evaluación del sistema de control interno, se han identificado las siguientes deficiencias:

- **Falta de segregación de funciones:** Algunas áreas críticas de la empresa permiten que un mismo empleado tenga acceso a procesos incompatibles, incrementa el riesgo de fraude.
- **Ausencia de un canal de denuncias anónimo:** No existe un mecanismo formal para que empleados o terceros reporten actividades sospechosas sin temor a represalias.
- **Deficiencias en la supervisión de transacciones financieras:** Se detectaron casos en los que las aprobaciones de pagos y reembolsos no cuentan con una doble verificación.
- **Debilidades en la protección de datos sensibles:** No se han implementado controles suficientes para proteger información financiera y personal de accesos no autorizados.
- **Capacitación insuficiente en prevención del fraude:** Los empleados desconocen los procedimientos adecuados para identificar y reportar posibles actividades fraudulentas.

### **3. Recomendaciones para el fortalecimiento del control interno y políticas antifraude.**

Para mitigar los riesgos identificados, se recomienda la implementación de las siguientes políticas y medidas:

- **Segregación de funciones:** Establecer controles que impidan que una sola persona tenga el control total sobre un proceso financiero crítico.
- **Implementación de un canal de denuncias:** Crear un sistema anónimo de reporte de fraudes accesible para empleados y terceros.
- **Mayor supervisión y revisión de transacciones:** Aplicar revisiones periódicas y controles cruzados en procesos de pagos y autorizaciones financieras.
- **Fortalecimiento de la seguridad de la información:** Aplicar protocolos de cifrado y control de accesos para evitar el uso indebido de datos sensibles.
- **Capacitación en ética y prevención del fraude:** Desarrollar programas de formación periódicos para empleados en todos los niveles de la empresa.

#### **Políticas:**

##### **Diseñar políticas basadas en los hallazgos**

##### **Identificación de riesgos prioritarios**

El enfoque principal para la identificación de los riesgos prioritarios está alineado a los aspectos financieros, operativos y de control interno de la empresa, entre los de mayor impacto tenemos los siguientes:

### Riesgos financieros

- **Pérdida de activos:** Los pagos anticipados sin una compensación efectiva provocan pérdidas económicas.
- **Fraude y malversación de fondos:** Los pagos ilegítimos o exagerados a los proveedores pueden ocultar un desvío financiero.
- **Alteración de estados financieros:** Los datos erróneos impactan en la fiabilidad de los reportes contables.

### Riesgos operacionales

- **Dependencia de proveedores no confiables:** Compras fundamentadas en favoritismo en vez de en calidad y costo.
- **Interrupciones en la cadena de suministro:** Si los adelantos no se alinean con las entregas efectivas, pueden impactar en la operación.
- **Deficiencias en la gestión contractual:** Ausencia de condiciones precisas para los anticipos y el cumplimiento de los entregables.

### Riesgos de control interno

- **Falta de segregación de funciones:** Si el mismo individuo autoriza, solicita y realiza pagos, se incrementa la posibilidad de fraude.
- **Débil monitoreo de pagos:** Mantenimiento regular de revisiones de anticipos y conciliaciones con entregas eficientes.
- **Uso inadecuado de sistemas ERP:** Manejo de registros o accesos no autorizados que facilitan la aprobación de pagos fraudulentos.
- **Riesgos de cumplimiento**

- **Incumplimiento de normativas:** Potenciales penalizaciones normativas si no existen controles sobre los pagos a los proveedores.
- **Riesgo legal:** Procesos judiciales o demandas por fraude pueden impactar en la reputación y solidez financiera de la compañía.

### **Política de autorización de pagos.**

#### **Empresa de Telecomunicaciones**

**Quito, 25 de febrero de 2025**

**Objetivo:** Garantizar que sólo se efectúan pagos a proveedores cuando existe justificación suficiente y se han obtenido las aprobaciones necesarias.

**Alcance:** Esta política se aplicará a todos los procesos de pago de la empresa, asegurando que los desembolsos a proveedores sean debidamente justificados, aprobados y alineados con los procedimientos internos de control financiero. Su implementación abarca los siguientes aspectos clave:

#### **Acciones:**

- Definir el flujo de autorización de pagos: Se autorizar el pago sólo con:
  1. Orden de compra autorizada
  2. Validación de sustentos por compra como Facturas, notas de ventas y otros documentos autorizados.
  3. La validación del servicio o la entrega del producto.
  4. La revisión del contrato y el cumplimiento de los términos establecidos.
- Límites de autorización: La autorización de pagos.

1. Hasta 50,000, aprobación del gerente de finanzas.
2. Mayores a 50,000 al gerente general y el gerente de financiero

**Sistema de doble firma para los pagos:** Se establece sistema donde dos personas con funciones diferentes validen los pagos antes de su ejecución. Siendo los responsables el gerente financiero y gerente general

### **Política de solicitud de compra**

#### **Empresa de Telecomunicaciones**

**Quito, 25 de febrero de 2025**

**Objetivo:** Establecer procedimientos, normas y responsabilidades para la obtención de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa, con el fin de garantizar la eficiencia de la transparencia y el cumplimiento de las normas establecidas, así como un control presupuestario adecuado.

**Alcance:** La política se aplica a todas las divisiones de la empresa implicadas en la adquisición de bienes y servicios locales y del exterior esenciales para las operaciones de la empresa.

#### **Personas autorizadas para solicitar compra de bienes o servicios:**

- **Jefes de departamento:** Son los autorizados de generar las solicitudes de compra de bienes y servicios necesarios para el crecimiento de las operaciones de su área.
- **Gerentes de área:** A nivel departamental, se encargan de aprobar y validar las solicitudes de compra, asegurándose de que las adquisiciones se ajustan tanto a los requisitos operativos como a los financieros.

- **Equipo de compras:** Se encarga de organizar las solicitudes con los proveedores, llevar a cabo la negociación y completar las transacciones.

#### **Proceso de generación de orden de compra:**

**Paso 1:** Debe utilizarse el sistema interno de compras para presentar la solicitud de compra, que debe incluir el tipo de bien o servicio, la cantidad necesaria, el costo previsto y la justificación de la compra.

**Paso 2:** El equipo de compras confirmará que el pedido satisface los requisitos de la empresa y el presupuesto disponible tras recibir la solicitud.

**Paso 3:** Para concretar la compra, se creará una orden de compra formal que se entregará al proveedor elegido una vez aprobada la solicitud.

#### **Solicitud de anticipo o pago total a proveedores:**

**Anticipo:** En caso de que el proveedor solicite un anticipo, el Gerente Financiero debe autorizarlo y debe estar respaldado por una necesidad operativa. El anticipo no puede ser superior al 50% del total de la compra.

**Pago total:** Tanto en circunstancias normales de compra o extraordinarias, como cuando el proveedor exige el pago completo antes de la entrega de los bienes o la prestación de los servicios, puede concederse el pago completo; solicitando para ello la aprobación del jefe de compras y la autorización del gerente financiero.

#### **Asignación de niveles de aprobación según el monto de compra:**

Para garantizar un control y supervisión apropiados de las adquisiciones, se determinarán los siguientes niveles de aprobación en función del valor de la compra:

1. **Menores a 5,000:** Aprobación del jefe de departamento.
2. **De 5,000 a 25,000:** Aprobación del gerente de área.
3. **De 25,000 a 50,000:** Aprobación del gerente de área y del jefe de compras.
4. **Mayores a 50,000:** Aprobación del comité de compras, que incluye al jefe de compras, gerente de área y gerente general

#### **Evaluación de proveedores:**

Previo a la ejecución de una compra, el equipo de compras realizará una evaluación de proveedores que incluye:

- Reputación y experiencia en el mercado.
- Cumplimiento de tiempos de entrega.
- Condiciones de pago.
- Cumplimiento de normativas legales y ambientales.

#### **Control de inventarios:**

El equipo de compras, en colaboración con el departamento de logística, llevará a cabo un seguimiento continuo del stock de productos y equipos, garantizando que las adquisiciones efectuadas no superen la demanda real y se conserve un inventario en óptimas condiciones.

#### **Auditoría y seguimiento:**

El Departamento de Auditoría Interna realizará auditorías periódicas a todas las compras para garantizar el cumplimiento de los procedimientos definidos en esta política. Cualquier anomalía se notificará de forma inmediata a la Gerencia General.

**Cumplimiento:**

La violación de esta política por cualquier trabajador de la compañía será objeto de un examen disciplinario, que podría conllevar acciones correctivas o sanciones conforme a la normativa interna de la empresa.

---

**Atentamente: Gerencia general**

**Política para evitar conflicto de intereses**

**Empresa de Telecomunicaciones**

**Quito, 25 de febrero de 2025**

**Objetivo:** Reducir al mínimo las situaciones de conflicto de intereses entre los responsables técnicos y los proveedores y evitar que una de las partes se beneficie de las decisiones de la empresa.

**Alcance:** Esta política se aplicará a todos los empleados de la empresa, especialmente a aquellos responsables de la toma de decisiones en procesos de compra y contratación de proveedores:

**Declaración de conflictos de intereses:** Todos los empleados de la empresa firmarán una declaración de conflictos de intereses al momento de su contratación y cada año.

**Auditorías externas e internas:** Se realizarán auditorías semestrales de la relación entre el personal involucrado en proceso de compras y los proveedores para detectar posibles

influencias indebidas o conflictos de intereses. Las auditorías deben analizar los contratos y las decisiones para detectar posibles influencias indebidas o conflictos de intereses.

**Revisar los contratos y las relaciones con los proveedores:** Trimestralmente se realizará la revisión de los contratos con proveedores para verificar que no existen condiciones favorables a determinados empleados o proveedores que puedan implicar situaciones de conflicto de intereses.

Esta política será de aplicación obligatoria y cualquier incumplimiento podrá derivar en sanciones disciplinarias conforme a la normativa interna de la empresa.

---

**Atentamente: Gerencia general**

**Política de reportes y denuncias de fraude**

**Empresa de Telecomunicaciones**

**Quito, 25 de febrero de 2025**

**Objetivo:** Promover una cultura organizativa que permita identificar y denunciar el fraude sin temor a represalias.

**Alcance:** Esta política se aplicará a todos los empleados, contratistas, proveedores y cualquier otra parte interesada que interactúe con la empresa. Su implementación garantizará un entorno transparente y seguro para la identificación y denuncia de fraudes a través de los siguientes mecanismos:

**Línea directa de denuncias éticas:** Implementar una línea telefónica, correo electrónico o plataforma anónima donde los empleados puedan comunicar o denunciar faltas o delitos sin temor a represalias, conflicto de intereses o fraude.

**Protección de los denunciantes:** Implementar acciones para salvaguardar a los trabajadores que denuncien fraudes, asegurando la privacidad de su identidad y que no sufran repercusiones adversas por hacerlo.

**Investigaciones internas:** Implementar un protocolo de investigación definido para cada denuncia que asegure que la denuncia se considere de manera responsable y se solucione oportunamente.

---

**Atentamente: Gerencia general**

### **Plan de implementación**

- El plan de implementación es la base del proceso, describe las acciones y protocolos precisos que se adoptarán para aplicar las normas antifraude.
- Es importante porque ofrece una imagen clara de cómo abordará la empresa el fraude.
- Establece quién se encarga de qué en el proceso de prevención y detección del fraude mediante la definición de funciones y responsabilidades.
- Especifica los instrumentos y recursos que deben utilizarse, garantizando que todas las partes disponen de los medios para llevar a cabo el plan.

## **Hoja de ruta para la implementación**

La hoja de ruta muestra los pasos que habrá que dar para implantar con éxito las políticas antifraude. Su importancia radica en:

- **Claridad y orientación:** ofrece a los equipos una representación visual de las fases de aplicación, ayudándoles a comprender el procedimiento y el flujo de trabajo.
- **Priorización de acciones:** El establecimiento de prioridades para las acciones permite identificar las fases más cruciales y resolver rápidamente los problemas más acuciantes.

**Comunicación interna:** Ayuda a alinear a todos los miembros del personal con el objetivo y la situación de la implantación.

Tabla 18

## Hoja de ruta para la implementación

Política	Fases	Actividades	Recursos	Riesgos	Indicadores clave de rendimiento (KPIs)	Plazo estimado	Responsable	Estado
Política de pagos anticipados	1: Análisis y diagnóstico	Identificación de proveedores estratégicos y evaluación de impacto financiero.	Informes financieros, benchmarking con empresas del sector.	Riesgo de liquidez, impacto en flujo de caja y dependencia excesiva de ciertos proveedores.	Informe de impacto financiero aprobado.	1 mes	Finanzas y compras	Culminado
	2: Definición de normativa y procedimientos	Establecimiento de condiciones, límites y aprobación de pagos anticipados.	Consultoría legal, normativas contables y regulatorias del sector telecomunicaciones.	Incumplimiento normativo, pagos sin justificación adecuada.	Documento de política aprobado y publicado.	2 meses	Jurídico y finanzas	Culminado
	3: Implementación y control	Integración en el ERP, capacitación del personal y auditorías de cumplimiento.	Software ERP financiero, equipo de auditoría interna.	Fraudes internos, falta de monitoreo y errores en pagos.	Número de auditorías satisfactorias y reducción de irregularidades.	3 meses	TI, Finanzas y auditoría	Pendiente

	1: Evaluación de necesidades y diagnóstico	Identificación de niveles de autorización y análisis de flujo de pagos.	Informes contables, revisión de políticas de empresas del sector.	Falta de control en aprobaciones, pagos indebidos o retrasos en pagos críticos.	Documento de diagnóstico validado por Finanzas.	1 mes	Finanzas y auditoría	Culminado
Política de solicitud de compras	2: Definición de normativa y procedimientos	Establecimiento de montos, responsables y procesos de autorización según tipo de pago.	Consultoría legal, normativas regulatorias de telecomunicaciones.	Falta de claridad en los niveles de autorización, inconsistencias en la validación de pagos.	Documento de política aprobado y comunicado.	2 meses	Jurídico y finanzas	Culminado
	3: Implementación y supervisión	Configuración de aprobaciones en el ERP, capacitación del equipo financiero y auditorías periódicas.	Software de gestión financiera (ERP), equipo de capacitación y auditoría.	Errores en la configuración del sistema, fraudes internos.	Reducción de pagos no autorizados y auditorías satisfactorias.	3 meses	TI, Finanzas y auditoría	Pendiente
Política para evitar conflictos de intereses	1: Preparación e investigación	Análisis de necesidades de compra y evaluación de proveedores.	Informes de consumo, estudios de mercado, normativas del sector.	Compras innecesarias, selección de proveedores no confiables.	Informe de necesidades aprobado.	1 mes	Compras y finanzas	Culminado

	2: Redacción de normativas y procedimientos	Definir criterios, responsables y procesos para solicitar compras.	Consultoría legal, regulaciones de telecomunicaciones.	Falta de claridad en solicitudes, retrasos en la aprobación.	Documento de política publicado y difundido.	2 meses	Jurídico y compras	Culminado
	3: Implementación y control interno	Integración de solicitudes en el ERP y capacitación del personal.	Software de gestión de compras, equipo de capacitación.	Errores en solicitudes, falta de control en los pedidos.	Reducción de errores y eficiencia en el tiempo de compra.	3 meses	TI, Compras y auditoría	Pendiente
Políticas de reporte y denuncias de fraude	1: Diagnóstico y análisis de riesgos	Identificación de situaciones de posible conflicto de interés en la empresa.	Encuestas internas, benchmarking con empresas del sector.	Falta de transparencia, decisiones influenciadas por intereses personales.	Informe de diagnóstico aprobado.	1 mes	Recursos humanos y auditoría	Culminado
	2: Definición de normativa y procedimientos	Establecimiento de reglas claras, declaración obligatoria de conflictos y procesos de supervisión.	Consultoría legal, normativas corporativas de ética y compliance.	Falta de cumplimiento, dificultad en la identificación de conflictos.	Documento de política aprobado y comunicado a toda la empresa.	2 meses	Jurídico y Recursos Humanos	Culminado

3: Implementación y monitoreo	Capacitación del personal, integración de controles en el ERP y establecimiento de un canal de denuncias.	Software de monitoreo, equipo de capacitación, plataforma de denuncias anónimas.	Falta de reporte de conflictos, represalias contra denunciantes.	Número de reportes gestionados, reducción de conflictos identificados.	3 meses	TI, Auditoría y recursos humanos	Pendiente
-------------------------------------	---	--	--	--	---------	-------------------------------------	-----------

**Nota:** Hoja de ruta de la implementación de las políticas.

## **Cronograma de implementación**

El cronograma especifica el tiempo que se tardará en implantar las políticas y controles antifraude.

- **Planificación efectiva:** Una planificación eficaz es crucial que permite gestionar eficazmente las tareas y cumplir los plazos.
- **Gestión de recursos:** Ayuda a garantizar que los recursos estén disponibles cuando se necesiten.
- **Seguimiento del progreso:** Permite una evaluación continua del progreso de la implantación, posibilitando cualquier modificación necesaria.

## **Indicadores clave de desempeño (KPI) y métricas de seguimiento**

Seguimiento de métricas e indicadores clave de rendimiento (KPI). Una vez establecidas las normas antifraude, el seguimiento de las métricas y los KPI es esencial para evaluar su eficacia.

- **Medición del éxito:** Son cruciales porque permiten evaluar si las políticas y procedimientos que se han puesto en marcha están cumpliendo los objetivos fijados.
- **Ajustes basados en datos:** En caso de que los resultados no estén a la altura de las expectativas, ofrecen información vital para mejorar las políticas y los procedimientos.
- **Supervisión continua:** Ayuda a identificar rápidamente los puntos problemáticos y cualquier fallo de seguridad.

## **Priorización de áreas de riesgo**

### **Priorización de áreas de riesgo: un enfoque estratégico**

En lugar de simplemente listar los riesgos, vamos a categorizarlos según su impacto estratégico y la urgencia de su atención:

#### **Riesgos de impacto crítico (atención inmediata):**

- **Solvencia y liquidez:** La excesiva dependencia de pagos anticipados y la falta de control en las autorizaciones representan un peligro directo para la salud financiera. Esto podría desencadenar una crisis de liquidez, afectando la operatividad diaria y la capacidad de cumplir con obligaciones.
- **Integridad financiera:** Pagos indebidos y fraudes, alimentados por la ambigüedad en los niveles de autorización y fallos en la configuración del ERP, erosionan la confianza y generan pérdidas sustanciales.

#### **Riesgos de impacto relevante (atención a mediano plazo):**

- **Cumplimiento normativo:** El desconocimiento o la desatención de las normativas contables y regulatorias exponen a la empresa a sanciones legales y daños reputacionales. Si bien no son una amenaza inmediata, pueden tener consecuencias severas a largo plazo.
- **Ética y transparencia:** Los conflictos de interés no resueltos minan la cultura organizacional y la confianza de los stakeholders. La falta de un canal de denuncias efectivo perpetúa la opacidad y dificulta la detección de irregularidades.

**Riesgos de impacto operacional (mejora continua):**

- **Eficiencia en compras:** Procesos de compra deficientes, con proveedores no confiables y solicitudes mal gestionadas, generan sobrecostos y retrasos, impactando la rentabilidad y la competitividad.
- **Integridad de sistemas:** Errores en la configuración del ERP y otros sistemas comprometen la precisión de la información y la eficiencia de los procesos. La mejora continua en la gestión de sistemas es crucial para la optimización.

**Implementación tecnológica: un ecosistema de monitoreo proactivo**

En lugar de solo enumerar herramientas, vamos a diseñar un ecosistema tecnológico que fomente la prevención y la detección temprana:

**Núcleo central: ERP inteligente y adaptable:**

Un ERP con módulos de control financiero avanzados, configurado con reglas de negocio personalizadas y flujos de trabajo automatizados.

Capacidades de análisis predictivo para anticipar riesgos de liquidez y detectar patrones de fraude.

Integración con herramientas de gestión de cumplimiento (GRC) para una visión holística de los riesgos.

**Capa de cumplimiento y ética: plataforma de gobernanza integrada:**

Un software GRC que centralice políticas, normativas y riesgos, con un módulo de gestión de conflictos de interés y un canal de denuncias anónimo y seguro.

Herramientas de auditoría continua y análisis forense de datos para monitorear transacciones y detectar irregularidades.

Sistema de gestión de compras, que tenga la capacidad de generar reportes de trazabilidad, para poder observar el historial de cada operación.

### **Capa de monitoreo y alerta: cuadro de mando integral:**

Un cuadro de mando integral con indicadores clave de rendimiento (KPIs) en tiempo real, alertas automáticas y visualizaciones intuitivas.

Herramientas de análisis de datos y business intelligence para identificar tendencias, patrones y anomalías.

Esta capa deberá estar configurada para que enviara alertas a los responsables de cada área, y que estos puedan tomar decisiones de forma rápida.

### **Diseño y planificación del canal de denuncias, protocolos y consideraciones legales**

#### **1. Diseño y planificación del canal de denuncias**

**Objetivo:** Establecer un canal de denuncias seguro, confidencial y eficiente que permita a los empleados, proveedores y otras partes interesadas reportar irregularidades, fraudes, conflictos de interés u otros actos indebidos que puedan afectar la integridad de la empresa.

**Alcance:** El canal estará disponible para:

- Empleados internos
- Proveedores
- Contratistas

- Otros terceros relacionados con la empresa

**Medios de comunicación:**

- Plataforma web con formulario anónimo
- Correo electrónico exclusivo para denuncias
- Línea telefónica confidencial
- Buzones físicos ubicados en áreas estratégicas

**Características del canal:**

- Anonimato opcional
- Confidencialidad garantizada
- Accesibilidad 24/7
- Confirmación de recepción automática

**Equipo responsable:** El canal será gestionado por el área de recursos humanos y auditoría, con la supervisión de la dirección jurídica para garantizar la correcta gestión de las denuncias.

**Establecimiento de protocolos****Recepción de denuncias:**

- Confirmación de recepción dentro de las primeras 24 horas.
- Registro y clasificación según el tipo de denuncia (fraude, acoso, conflicto de interés, etc.).

**Evaluación preliminar:**

- Determinar la veracidad inicial de la denuncia.
- Clasificación de la denuncia como urgente o estándar.

- Asignación de la denuncia a un investigador designado.

**Investigación:**

- Recolección de pruebas y entrevistas con las partes involucradas.
- Elaboración de informe preliminar con hallazgos.
- Revisión por parte del comité de ética y cumplimiento.

**Resolución:**

- Comunicación de la resolución al denunciante (si es identificado).
- Aplicación de medidas disciplinarias o correctivas según el caso.
- Informe final archivado en el sistema de cumplimiento.

**Seguimiento:**

- Revisión periódica de las medidas adoptadas.
- Informe trimestral sobre las denuncias recibidas y gestionadas.

**3. Consideraciones legales****Confidencialidad y protección de datos:**

- Cumplimiento con la normativa de protección de datos personales vigente.
- Uso exclusivo de la información para la investigación de la denuncia.
- Prohibición de represalias contra los denunciantes de buena fe.

**Normativa aplicable:**

- Ley de protección de datos personales (si aplica según jurisdicción)
- Código de ética y conducta de la empresa.

- Normas internacionales de compliance.

**Consentimiento:** Todo denunciante será informado sobre el uso y tratamiento de sus datos personales, asegurando su consentimiento previo si la denuncia no es anónima.

**Retención de información:** Los registros de las denuncias se conservarán por un período mínimo de cinco años, salvo que la legislación vigente estipule un plazo mayor.

**Capacitación:** Capacitación obligatoria para todos los empleados sobre el uso del canal de denuncias y sus derechos como denunciantes.

### **Consideraciones legales**

Para asegurar que las políticas antifraude de una empresa sean efectivas y válidas, es crucial adherirse al marco legal ecuatoriano. Las siguientes son las normativas y regulaciones más importantes para considerar:

#### **Leyes nacionales relevantes:**

**Código Orgánico Integral Penal (COIP):** Esta ley define y castiga los delitos de fraude, abuso de confianza, falsificación y lavado de dinero, estableciendo responsabilidades legales para infracciones financieras y administrativas.

**Ley de Empresas Públicas:** Si la empresa tiene vínculos con el sector público, esta ley impone normas de control y transparencia.

**Ley Orgánica de Protección de Datos Personales:** Protege la información confidencial, especialmente en la gestión de datos financieros y operativos, así como en la gestión de riesgos y reportes de fraude.

**Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado:** Regula la competencia y sanciona prácticas abusivas o fraudulentas que restrinjan la libre competencia.

Normas de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: Estas normas supervisan los estados financieros, auditorías y mecanismos de prevención de fraude en las empresas.

**Cumplimiento de normativas internacionales:**

Normas ISO 37001 (37001, s.f.) y ISO 31000 (31000, s.f.): Estas normas proporcionan directrices para implementar sistemas eficaces contra la corrupción y el fraude.

Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA - EE.UU.) y Ley Antisoborno del Reino Unido (UK Bribery Act): Estas leyes son aplicables si la empresa tiene relaciones comerciales con empresas extranjeras, y regulan las prácticas de corrupción y soborno.

**Responsabilidades empresariales:**

**Deber de diligencia y control interno:** La empresa debe establecer controles adecuados para prevenir y mitigar el fraude, siguiendo el modelo de control interno COSO II.

**Confidencialidad y protección de denunciantes:** Se debe implementar un canal de denuncias anónimo, protegiendo la identidad de los informantes según la ley ecuatoriana y las mejores prácticas internacionales.

**Obligaciones en auditoría y reporte financiero:** Se debe asegurar la transparencia en los reportes financieros, evitando irregularidades contables y cumpliendo con las normas de la Superintendencia de Compañías.

**Sanciones y consecuencias:**

El incumplimiento de estas normativas puede resultar en:

Sanciones administrativas por parte de los organismos de control.

Responsabilidad penal y civil en casos de fraude comprobado.

Daño a la reputación de la empresa.

Al considerar estas leyes, la empresa puede asegurar que sus políticas antifraude sean efectivas y sostenibles

## CAPÍTULO 6

### Recursos

#### Aspectos administrativos

Conforme a la solicitud para el diseño de Políticas Antifraude en la empresa de Telecomunicaciones, se ha llevado a cabo un análisis detallado de los recursos financieros requeridos para su desarrollo. Dichos recursos han sido clasificados de la siguiente manera:

- Recursos humanos
- Recursos materiales
- Recursos tecnológicos
- Otros recursos

**Recursos humanos:** son las personas que forman parte de una organización y contribuyen con su conocimiento, habilidades y trabajo para alcanzar los objetivos.

**Tabla 19**

#### Recursos humanos

Cantidad	Cargo
1	Jefe de proyecto
1	Supervisor
1	Analista auditor
1	Analista auditor
1	Analista auditor

**Nota:** El personal encargado del desarrollo de la implementación de las políticas antifraude en la Empresa de Telecomunicaciones.

**Tabla 20****Honorarios por hora del personal**

<b>Honorarios</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Valor hora</b>
Jefe de proyecto	15.00
Supervisor	12.00
Analista	10.00

**Nota:** Detalle del valor hora del personal encargado en la implementación de las políticas antifraude en la Empresa de Telecomunicaciones.

**Tabla 21****Cálculos de horas**

<b>Recursos humanos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Detalle</b>	<b>Horas</b>	<b>Total</b>
1 analistas	5 días * 8 horas	Pruebas al control interno	40	400.00
1 analistas	5 días * 8 horas	Aplicación NIAS 240	40	400.00
1 analistas	5 días * 8 horas	Aplicación NIAS 265	40	400.00
Supervisor	2 días * 8 horas	Análisis de información recaudada	16	192.00
2 analistas	3 días * 8 horas	Elaboraciones políticas	48	480.00
2 analistas	5 días * 8 horas	Elaboración de hoja de ruta	80	800.00
Supervisor	5 días * 8 horas	Análisis de la información	40	480.00
Jefe de proyecto	2 días * 8 horas	Aprobación	16	240.00
<b>Total</b>				<b>3,392.00</b>

**Nota:** Recursos humanos invertidos con el valor hora en el proyecto.

**Recursos materiales:** Incluyen todos los bienes físicos y tangibles necesarios para el funcionamiento de una empresa, como equipos, mobiliario, herramientas e insumos.

**Tabla 22****Recursos y materiales.**

<b>Recursos materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Copias	40	0.2	8.00
Impresiones	80	0.2	16.00
Materiales de oficina			30.00

**Nota:** Recursos y materiales invertidos en el proyecto

**Recursos tecnológicos:** Son los medios tecnológicos utilizados para mejorar la eficiencia de los procesos, como software, hardware, sistemas de información y telecomunicaciones.

Tabla 23

**Recursos tecnológicos**

<b>Recursos tecnológicos</b>	<b>Medida</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Valor</b>
TEAMS licencia	Mensual		20.00
Internet mensual	Mensual	3x40	120.00

**Nota:** Recursos tecnológicos invertidos en el proyecto

**Otros recursos:** Pueden abarcar cualquier otro tipo de recurso que no encaje en las categorías anteriores, como recursos financieros, logísticos o estratégicos.

Tabla 24

**Otros recursos**

<b>Otros recursos</b>	<b>Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Transporte	Días	39	5	195.00
Alimentación	Días	39	5	195.00

**Nota:** Otros recursos invertidos en el proyecto

**Presupuesto de implantación:**

El presupuesto del proyecto ha sido estructurado en función de las tres etapas fundamentales para el diseño e implementación de las **políticas antifraude** en la empresa de Telecomunicaciones. Cada etapa ha sido cuidadosamente considerada para garantizar un desarrollo eficiente y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

De acuerdo con el **cronograma de implementación**, la ejecución del proyecto se llevará a cabo en un plazo de **45 días**, asegurando el cumplimiento de cada fase dentro del tiempo establecido y optimizando los recursos disponibles.

**Tabla 25**  
**Presupuesto de implementación**

<b>Presupuesto</b>	<b>Total</b>
<b>Recursos humanos</b>	
Honorarios 180 días	3,392.00
Asesor legal	200.00
<b>Recursos materiales</b>	
Copias	8.00
Impresiones	16.00
Suministros de oficina	30.00
<b>Recursos tecnológicos</b>	
TEAMS licencia	20.00
Internet mensual	120.00
<b>Otros recursos</b>	
Transporte	195.00
Alimentación	195.00
<b>TOTAL, PROYECTO</b>	<b>4,176.00</b>

**Nota:** El presupuesto total a ser facturado

El costo total del proyecto asciende a **4.176,00**, cubriendo todas las actividades necesarias para su correcta ejecución, incluyendo el análisis, desarrollo e implementación de los controles antifraude.

### **Cronograma**

El **cronograma de implementación** es una herramienta fundamental para la planificación estructurada del proyecto, permitiendo organizar de manera eficiente las actividades, recursos, tareas y plazos requeridos para su ejecución.

Se presenta el **cronograma de actividades** diseñado para el desarrollo e implementación de las **políticas antifraude** en la empresa de Telecomunicaciones.

Este cronograma detalla las fases clave del proyecto, asegurando un enfoque ordenado y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

El proceso de implementación se ha planificado en **tres etapas principales**:

- **Investigación y análisis:** Evaluación de la situación actual y recopilación de información relevante.
- **Identificación de riesgos y elaboración de políticas:** Determinación de vulnerabilidades y desarrollo de directrices para mitigar fraudes.
- **Elaboración de la hoja de ruta para la implementación:** Definición de estrategias y acciones concretas para la aplicación efectiva de las políticas.

La entrega del proyecto se realizará conforme a la planificación establecida, garantizando el cumplimiento de cada fase dentro del plazo estipulado.

Tabla 26

## Cronograma

MES	NOVIEMBRE				DICIEMBRE		ENERO			
Nombre de tarea	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
<b>CAPITULO 1</b>										
Antecedentes	■									
Justificación		■								
Definición del problema			■	■						
<b>CAPITULO 2</b>										
Análisis de involucrados					■					
Mapa de involucrados						■				
Matriz de análisis de involucrados						■				
<b>CAPITULO 3</b>										
Problemas y objetivos							■			
Árbol de problemas							■			
Árbol de objetivos								■		
<b>CAPITULO 4</b>										
Análisis de alternativas								■		
Matriz de análisis de alternativas								■		
Diagrama de estrategias								■		
<b>CAPITULO 5</b>										

Antecedentes	
Justificación	
Orientación	
Relación de contenidos	
Metodología	
Propuesta	

**Nota:** Cronograma académico que se usó en el proyecto.

**Tabla 27**  
**Cronograma de implementación**

<b>MES</b>	<b>FEBRERO</b>			<b>MARZO</b>	
<b>Nombre de tarea</b>	<b>Semana 1</b>	<b>Semana 2</b>	<b>Semana 3</b>	<b>Semana 4</b>	<b>Semana 1</b>
<b>ETAPA 1</b>					
Análisis y clasificación de riesgos					
Evaluación de segregación de funciones					
Pruebas financieras					
Pruebas de comportamiento del personal					
<b>Establecimiento de indicadores de riesgo</b>					
Financieros					
Operativos					
Conductuales					
Identificación de debilidades y oportunidades					
<b>ETAPA 2</b>					
Identificación de riesgos prioritarios					
Elaboración de políticas					
<b>ETAPA 3</b>					
Elaboración de hoja de ruta para la implementación					



## CAPÍTULO 7

### Conclusiones

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal diseñar políticas antifraude para una empresa de telecomunicaciones ubicada en Guayaquil, con el fin de mitigar los riesgos asociados a prácticas fraudulentas identificadas en auditorías previas. A través de un análisis exhaustivo de los controles internos, los procesos financieros y operativos, se logró identificar las principales vulnerabilidades que facilitan la ocurrencia de fraudes, tales como la falta de segregación de funciones, la ausencia de políticas claras y la insuficiente supervisión en las transacciones financieras.

En primer lugar, se evidenció que los anticipos a proveedores representan un riesgo significativo se detectaron pagos no confirmados por montos considerables y sugiere posibles desvíos de fondos o la existencia de proveedores ficticios. Este hallazgo resalta la necesidad de implementar controles más rigurosos en los procesos de autorización y verificación de pagos, así como la creación de políticas específicas para gestionar los anticipos de manera transparente y segura.

En segundo lugar, se identificaron debilidades en los procesos de pago, particularmente en la falta de verificación de facturas y la ausencia de un sistema de doble firma para autorizar transacciones. Estas deficiencias incrementan el riesgo de fraudes y errores, afectando la confiabilidad de la información financiera y la integridad de los estados contables. Por ello, se recomienda la implementación de un sistema de autorización de pagos que incluya múltiples niveles de aprobación y la revisión exhaustiva de los documentos de soporte.

Se observó que la cultura organizacional juega un papel fundamental en la prevención del fraude. La falta de transparencia y la percepción de favoritismo en la selección de proveedores han generado un ambiente propicio para la ocurrencia de irregularidades. Para abordar este problema, se propone la creación de un canal de denuncias anónimo y la promoción de una cultura ética que fomente la denuncia de conductas indebidas sin temor a represalias.

En cuanto a los controles internos, el análisis basado en el modelo COSO II reveló un nivel de confianza del 44%, indicando un riesgo de control del 56%. Este resultado subraya la necesidad de fortalecer los mecanismos de supervisión y monitoreo, así como la implementación de auditorías internas periódicas para evaluar la efectividad de los controles existentes.

Finalmente, se destaca la importancia de la implementación tecnológica como una herramienta clave para la prevención y detección temprana de fraudes. La adopción de un ERP avanzado con módulos de control financiero y herramientas de análisis predictivo permitirá monitorear las transacciones en tiempo real y detectar patrones inusuales que puedan indicar actividades fraudulentas.

En conclusión, el diseño e implementación de políticas antifraude en la empresa de telecomunicaciones no solo aborda las debilidades actuales en los controles internos, también sienta las bases para una gestión más transparente y eficiente de los recursos financieros. La adopción de un enfoque proactivo, basado en la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo, permitirá a la empresa prevenir futuros fraudes, proteger su reputación y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. La capacitación del personal, la actualización de políticas y la implementación de tecnologías avanzadas serán elementos clave para el éxito de esta iniciativa.

## **Recomendaciones**

Las recomendaciones derivadas del análisis realizado en esta investigación, con el objetivo de fortalecer los controles internos, prevenir fraudes y mejorar la gestión de riesgos en la empresa de telecomunicaciones:

### **Capacitación y concientización:**

Desarrollar programas de capacitación periódicos para empleados y directivos, enfocados en la prevención, detección y respuesta ante fraudes.

Promover una cultura organizacional ética mediante la socialización de las políticas antifraude y los manuales de procedimientos, asegurando que todos los miembros de la organización comprendan su importancia.

### **Actualización de políticas y procedimientos:**

Revisar y actualizar regularmente las políticas y procedimientos para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y las normativas legales.

Establecer un comité de ética y cumplimiento que supervise la implementación de las políticas antifraude y garantice su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

### **Implementación tecnológica:**

Adoptar un ERP avanzado con módulos de control financiero y herramientas de análisis predictivo para monitorear transacciones en tiempo real y detectar patrones inusuales que puedan indicar actividades fraudulentas.

Implementar un cuadro de mando integral con indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitan evaluar la efectividad de los controles y la reducción de irregularidades.

**Evaluación continua y auditorías internas:**

Establecer un programa de auditorías internas periódicas para evaluar el cumplimiento de las políticas antifraude y la efectividad de los controles implementados.

Revisar constantemente los indicadores clave de rendimiento (KPIs) relacionados con la reducción de irregularidades y la eficiencia operativa, realizando ajustes oportunos para mejorar los procesos.

**Cumplimiento normativo:**

Realizar revisiones periódicas para garantizar el cumplimiento de las normativas legales y regulatorias, evitando sanciones y multas.

## BIBLIOGRAFÍA

31000, G. d. (s.f.). Gestión de Riesgos ISO 31000.

37001, S. d. (s.f.). Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001.

ACFE, A. d. (s.f.). Asociación de Examinadores de Fraude Certificados ACFE.  
Obtenido de Asociación de Examinadores de Fraude Certificados ACFE.

Cáceres, P. (2018). Metodologías de planificación y gestión de proyectos.  
Editorial Planeta.

Cleland, D. I. (2006). Project Management: Strategic Design and Implementation.  
5th Edition. McGraw-Hill.

COIP, C. O. (s.f.). Código Orgánico Integral Penal COIP. Quito.

COSO\_II. (s.f.). Marco Integrado de Control Interno. Committee of Sponsoring  
Organizations of the Treadway Commission. COSO II.

Cressey, D. (1973). Other People's Money: A Study in the Social Psychology of  
Embezzlement. . Patterson Smith Publishing.

Cressey, D. (s.f.). Teoría del fraude. En D. Cressey.

Fernández, M. (2020). Control interno: Fundamentos y aplicaciones prácticas.  
Gestión Empresarial.

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman  
Publishing.

García, J. (2020). Análisis de fuerzas T en sistemas empresariales. Revista de  
Gestión Tecnológica, 45-60.

García, L. (2021). Herramientas visuales para la planificación estratégica. Gestión  
Moderna.

- García, L. (2021). Políticas contables para la mitigación de riesgos de fraude. Contabilidad Segura.
- Gómez, L. (2019). Análisis de alternativas en la planificación estratégica. Revista de Administración Moderna, págs. 45-60.
- Gómez, L. (2019). Técnicas de auditoría y revisión documental en la detección de fraudes.
- Gómez, L. (2020). Herramientas para el análisis de problemas sociales. Revista de Investigación Social, págs. 123-140.
- Hernández, R. (2020). El árbol de problemas: Una guía práctica. McGraw-Hill.
- IFAC, F. I. (s.f.). International Federation of Automatic Control.
- IIA, I. d. (s.f.). Instituto de Auditores Internos IIA. Obtenido de Instituto de Auditores Internos IIA.
- Johnson, G. S. (2017). Fundamentos de estrategia. Pearson.
- Jones, R., & Brown, T. (s.f.). Controles internos y prevención de fraudes en organizaciones. Revista Internacional de Auditoría, 78-95.
- Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th Edition. Wiley.
- Liker, J. (2004). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill.
- López, M. (2017). Planificación estratégica: Herramientas y metodologías. Limusa.
- Martínez, R. (2020). Herramientas para la toma de decisiones en gestión de proyectos. Planeta.
- Martínez, R. (2020). Prevención de fraudes mediante estrategias efectivas. Revista de Auditoría y Control Interno, págs. 67-82.
- Ministerio de Trabajo. (2020). Análisis de tendencias laborales en el siglo XXI.

Mitchell, R. K. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*,, págs. 853-886.

NIA, N. I. (s.f.). Normas Internacionales de Auditoría NIA. Obtenido de Normas Internacionales de Auditoría NIA.

Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.

Penal, C. O. (s.f.). Código Organico Integral Penal. Quito.

Pérez, J. (2021). Metodologías de investigación en contabilidad y finanzas. *Contabilida Moderna*.

Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 7th Edition*. Project Management Institute.

Ramírez, J. (2019). *Herramientas para la toma de decisiones en organizaciones*. Universidad Nacional .

Smith, J. . (2020). *Gestión de riesgos financieros: Identificación y prevención del fraude*. Finanzas Modernas.

Treadway, C. o. (s.f.).

Unidos, L. S.-O. (s.f.). *Ley Sarbanes-Oxley en los Estados Unidos*. Obtenido de *Ley Sarbanes-Oxley en los Estados Unidos*.

## ANEXO

### Anexo 1

#### Informe anti plagio



Identificador de la entrega trn:oid::30549:438490627

## 8% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

### Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Cited Text
- ▶ Small Matches (less than 10 words)

### Exclusions

- ▶ 9 Excluded Sources

### Top Sources

- 6%  Internet sources
- 1%  Publications
- 6%  Submitted works (Student Papers)

### Integrity Flags

#### 0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

## Anexo 2

## Extracto del informe de auditoría

Asuntos significativos de auditoría	Cómo enfocamos los asuntos de nuestra auditoría
<p><b>Provisión por deterioro de otras cuentas por cobrar:</b></p> <p>La provisión por deterioro de otras cuentas por cobrar es considerada como un asunto relevante de auditoría porque corresponde a una estimación significativa en base a presunciones que efectúa la Administración.</p> <p>Según se menciona en la Nota 10 a los estados financieros, la Compañía mantiene valores desembolsados a proveedores por concepto de anticipos de compras. La provisión por deterioro de estas cuentas por cobrar se determina en base a la siguiente información: i) historial de recuperaciones y fundamento legal sobre la recuperación; ii) estado de trámites actuales de recuperación efectuados por asesores legales; iii) valores que se consideran de difícil recuperación y que no se han iniciado trámites legales para su cobro.</p> <p>Durante el año 2023, la Compañía constituyó una provisión en relación a estos procesos por US\$31,060.</p> <p><b>Provisión de beneficios post – empleo</b></p>	<p>Entendimos y evaluamos el proceso para la determinación de la provisión por deterioro de otras cuentas por cobrar.</p> <p>Probamos las bases sobre las cuales se desarrollan los criterios utilizados por la Administración para la determinación del monto de la provisión; específicamente, probamos la documentación soporte de las recuperaciones históricas y los castigos efectuados con relación a este tipo de desembolsos.</p> <p>Recibimos confirmaciones de los asesores legales de la Compañía, quienes documentan los procesos de recuperación por cada uno de los anticipos a proveedores.</p> <p>Evaluamos el juicio establecido por la Compañía, sobre el posible desenlace de estos procesos y verificamos que en general no existan indicadores adicionales de que el proceso de recuperación iniciado por la Compañía con el apoyo de sus asesores legales se haya deteriorado significativamente.</p>

Anexo 3

Cedula analítica de la cuenta.

<b>Empresa de Telecomunicaciones</b> <b>Papel de Trabajo</b> <b>ANTICIPO PROVEDORES (Analítica)</b> <b>Al 31 de diciembre del 2024</b>		<b>C3.1</b> <b>Formato: 1.1</b>			
<b>Propósito:</b>	Facilitar el análisis y control de los movimientos contables, asegurando la precisión y coherencia de la información financiera.				
<b>Información Interna Identificada</b>	Para el desarrollo del dashboard, se utilizó la información del ejercicio económico actual (movimientos de diarios de enero a diciembre del 2024), así como la información del año anterior (auditada por DTT). Consideramos esta información como apropiada y relevante para nuestros procedimientos, ya que permite analizar las variaciones entre periodos. La confiabilidad de la información fue validada mediante el desarrollo de los Dashboard, en los cuales cotejamos la referida información con los estados financieros y no identificamos diferencias, y además solicitamos e inspeccionamos documentos soportes relevantes que sustenten la confiabilidad de la información.				
Código	Cuenta	Saldo según libros Al 31-12-2024	Ajustes y/o Reclasific.	Saldo según Auditoría Al 31-12-2024	Observaciones
	PROVEEDOR 1	32,400.00		32,400.00	Sin observaciones en la confirmación de saldos
		150,600.00	- 150,600.00	-	Valores sin sustento
		31,200.00		31,200.00	Sin observaciones en la confirmación de saldos
		95,800.00		95,800.00	Sin observaciones en la confirmación de saldos
		160,000.00	- 160,000.00	-	Valores sin sustento
		85,000.00		85,000.00	Sin observaciones en la confirmación de saldos
		170,000.00	- 170,000.00	-	valores sin sustento
		50,000.00		50,000.00	Sin observaciones en la confirmación de saldos
		90,000.00	- 90,000.00	-	Valores sin sustento
		80,000.00		80,000.00	Sin observaciones en la confirmación de saldos
		150,000.00	- 150,000.00	-	Valores sin sustento
<b>Total</b>		<b>1,095,000.00</b>	<b>- 720,600.00</b>	<b>374,400.00</b>	
			Elab. Por: VB Sup. Por: MM	Fecha: 28 de Feb del 2025 Fecha: 28 de Feb del 2025	

**Datos Subyacentes**

Con el objetivo de evaluar la exactitud y la integridad de la data utilizada en el año 2024 para los analíticos de evaluación de riesgo, el cual fue los mayores contables procedimos a:

A Datos Subyacentes - Integridad: Se concilió los mayores contables de las cuentas contables agrupadas como "Anticipo a Proveedores", en sus diferentes categorías (venta y administración) proporcionados por la Administración de la Compañía con estados financieros con corte 31 diciembre 2024 y diciembre 2023.

Integridad

**Texto Observaciones de análisis**

En el gráfico precedente, podemos observar que las operaciones (transacciones) realizadas por día en el saldo de anticipos a proveedores no exceden la materialidad, sin embargo, existen operaciones que exceden el límite de errores triviales, los cuales ocurren por anticipos a proveedores realizados por concepto de compra de materia prima y servicios. De acuerdo con el análisis realizado en el saldo de la cuenta, sus operaciones individuales no tienden a exceder la materialidad pero la agrupación de varias transacciones, tienden exceder la materialidad. El saldo de la cuenta posee una recuperación acelerada, debido a que la mayoría de operaciones son amortizadas conformen se vencen los plazos de pago. Con las premisas antes mencionadas, importes acumulativos que puedan exceder la materialidad y porque su transaccionabilidad es recurrente, consideramos un riesgo asociado a este factor.

## Anexo 4

## Estado de situación financiera

## ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Empresa de Telecomunicaciones

CUENTA	PERIODO 2023	PERIODO 2024	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	MATERIALIDAD
<b>ACTIVOS</b>	<b>23,781,358.76</b>	<b>19,235,684.67</b>	\$ -4,545,674.09	-19%	
ACTIVO CORRIENTE FINANCIERO	6,407,575.65	6,841,785.35	\$ 434,209.70	7%	
ACTIVO CORRIENTE FINANCIERO	6,407,575.65	6,841,785.35	\$ 434,209.70	7%	
ACTIVO DISPONIBLE - EXIGIBLE	237,989.57	59,002.21	\$ -178,987.36	-75%	
CAJA	82,169.05	22,392.68	\$ -59,776.36	-73%	NOAUD
CAJA CHICA	1,720.00	1,877.42	\$ 157.42	9%	NOAUD
INSTITUCIONES FINANCIERAS	154,100.52	34,732.11	\$ -119,368.41	-77%	NOAUD
ACTIVOS FINANCIEROS	620,240.45	187,477.70	\$ -432,762.75	-70%	
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	620,240.45	187,477.70	\$ -432,762.75	-70%	AUD
CUENTAS POR COBRAR	3,587,012.15	3,167,788.96	\$ -419,223.19	-12%	
CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	1,843,070.48	1,823,302.67	\$ -19,767.81	-1%	AUD
CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1,743,941.68	1,344,486.29	\$ -399,455.38	-23%	AUD
CTA X COBRAR EMPLEADOS-ACCIONISTAS	155,777.14	85,622.82	\$ -70,154.32	-45%	
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	71,046.07	60,825.64	\$ -10,220.43	-14%	AUD
CUENTAS POR COBRAR ACCIONISTAS	84,731.07	24,797.18	\$ -59,933.89	-71%	NOAUD
CREDITO TRIBUTARIO	209,418.34	265,453.63	\$ 56,035.30	27%	
CREDITO TRIBUTARIO	209,418.34	265,453.63	\$ 56,035.30	27%	AUD
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS	331,575.06	1,977,882.99	\$ 1,646,307.93	497%	
CTA POR COBRAR DIVERSAS - TERCEROS	306,957.12	1,946,769.29	\$ 1,639,812.17	534%	AUD
DEPOSITOS EN GARANTIA	24,617.94	31,113.70	\$ 6,495.76	26%	NOAUD
SERV Y OTROS CONTRATOS ANTIC.	1,265,562.95	1,098,557.05	\$ -167,005.90	-13%	
ANTICIPO A PROVEEDORES	1,259,136.61	1,091,350.49	\$ -167,786.12	-13%	AUD
ANTICIPO GASTOS DE VIAJE	6,426.35	7,206.56	\$ 780.21	12%	NOAUD
ACTIVO CORRIENTE REALIZABLE	1,656,810.01	1,059,426.82	\$ -597,383.19	-36%	
ACTIVO CORRIENTE REALIZABLE	1,656,810.01	1,059,426.82	\$ -597,383.19	-36%	
INVENTARIO	1,656,780.01	959,191.35	\$ -697,588.66	-42%	
INVENTARIO BODEGA	1,656,222.64	954,108.37	\$ -702,114.27	-42%	AUD
OTROS - INVENTARIO	557.37	5,082.99	\$ 4,525.62	812%	NOAUD
IMPORTACIONES	30	100,235.47	\$ 100,205.47	334018%	
IMPORTACIONES EN TRANSITO	30	100,235.47	\$ 100,205.47	334018%	AUD
ACTIVOS NO CORRIENTES	6,435,187.89	6,305,473.84	\$ -129,714.05	-2%	
ACTIVOS NO CORRIENTES	2,287.37	0.00	\$ -2,287.37	-100%	
ACT ADQUIRIDOS EN ARREN FINAN	2,287.37	0.00	\$ -2,287.37	-100%	
VEHICULOS LEASING	2,287.37	0.00	\$ -2,287.37	-100%	NOAUD
ACTIVO FIJO	6,432,900.52	5,630,742.22	\$ -802,158.30	-12%	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	9,060,375.26	11,016,929.07	\$ 1,956,553.81	22%	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	9,060,375.26	11,016,929.07	\$ 1,956,553.81	22%	AUD
DEPRECIACION ACUMULADA	-3,746,845.48	-5,493,555.19	\$ -1,746,709.71	47%	
DEPRECIACION ACUMULADA	-3,746,845.48	-5,493,555.19	\$ -1,746,709.71	47%	NOAUD
PROPIEADADES DE INVERSION	1,119,370.74	107,368.34	\$ -1,012,002.40	-90%	
PROPIEADADES DE INVERSION	1,119,370.74	107,368.34	\$ -1,012,002.40	-90%	AUD
INTANGIBLES	0	674,731.62	\$ 674,731.62		
ACTIVOS INTANGIBLES AMORTIZABLES	0	914,112.00	\$ 914,112.00		
ACTIVOS INTANGIBLES	0	914,112.00	\$ 914,112.00		AUD
AMORTIZACION ACTIVOS INTANGIBLES	0	-239,380.38	\$ -239,380.38		
AMORTIZACION ACTIVOS INTANGIBLES	0	-239,380.38	\$ -239,380.38		NOAUD
OTROS ACTIVOS	9,281,785.21	5,028,998.66	\$ -4,252,786.55	-46%	
OTROS ACTIVOS	9,281,785.21	5,028,998.66	\$ -4,252,786.55	-46%	
OTROS ACTIVOS	9,281,785.21	5,028,998.66	\$ -4,252,786.55	-46%	
INVERSIONES - ACCIONES	369,889.64	665,664.14	\$ 295,774.50	80%	AUD
OTROS ACTIVOS L/P	1,034,889.34	621,400.69	\$ -413,488.64	-40%	AUD
ACTIVOS LARGO PLAZO	7,877,006.23	3,499,751.11	\$ -4,377,255.13	-56%	AUD
DOCUMENTOS LARGO PLAZO	0.00	242,182.72	\$ 242,182.72		AUD

## ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

## Empresa de Telecomunicaciones

CUENTA	PERIODO 2023	PERIODO 2024	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	MATERIALIDAD
<b>PASIVOS</b>	<b>-17,461,972.18</b>	<b>-12,651,196.82</b>	\$ 4,810,775.36	-28%	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-6,764,123.37</b>	<b>-7,429,973.15</b>	\$ -665,849.78	10%	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-6,764,123.37</b>	<b>-7,429,973.15</b>	\$ -665,849.78	10%	
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>	<b>-229,116.18</b>	<b>-468,093.93</b>	\$ -238,977.76	104%	
IVA POR PAGAR	-204,631.81	-227,718.64	\$ -23,086.84	11%	NOAUD
RETENCIONES EN FUENTE X PAGAR	-24,484.37	-23,581.42	\$ 902.95	-4%	NOAUD
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	0.00	-156,886.20	\$ -156,886.20		NOAUD
OTROS IMPUESTOS	0.00	-59,907.67	\$ -59,907.67		NOAUD
<b>OBLIGACIONES PATRONALES</b>	<b>-181,667.94</b>	<b>-460,058.72</b>	\$ -278,390.78	153%	
OBLIGACIONES PATRONALES	-181,667.94	-460,058.72	\$ -278,390.78	153%	NOAUD
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>-2,554,990.03</b>	<b>-2,319,091.68</b>	\$ 235,898.35	-9%	
CUENTAS POR PAGAR LOCALES	-1,084,524.61	-1,120,938.33	\$ -36,413.72	3%	NOAUD
CUENTAS POR PAGAR EXTERIOR	-1,470,465.42	-1,198,153.35	\$ 272,312.07	-19%	NOAUD
<b>OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>	\$ -		
CTAS POR PAGAR BENEFICIOS SOCIALES	0	0.00	\$ -		NOAUD
<b>CTA X PAGAR EMPLEADOS - ACCIONISTAS</b>	<b>-13,887.01</b>	<b>-2,640.21</b>	\$ 11,246.80	-81%	
CUENTAS POR PAGAR DEL PERSONAL	-13,887.01	-2,640.21	\$ 11,246.80	-81%	NOAUD
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS CORTO PLZ</b>	<b>-2,402,780.91</b>	<b>-2,145,574.36</b>	\$ 257,206.55	-11%	
OBLIGACIONES FINANCIERAS CORTO PLZ	-2,402,780.91	-2,145,574.36	\$ 257,206.55	-11%	NOAUD
<b>CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS</b>	<b>-111,961.76</b>	<b>-120,749.57</b>	\$ -8,787.81	8%	
CUENTAS X PAGAR DIVERSAS - TERCEROS	-16,576.23	-76,074.48	\$ -59,498.25	359%	NOAUD
CTA X PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	-95,385.53	-44,675.09	\$ 50,710.44	-53%	NOAUD
<b>DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>0.00</b>	<b>-525,600.00</b>	\$ -525,600.00		
DOCUMENTOS POR PAGAR EXTERIOR	0.00	-525,600.00	\$ -525,600.00		NOAUD
<b>OTROS PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>-1,269,719.55</b>	<b>-1,388,164.68</b>	\$ -118,445.13	9%	
OTROS PASIVOS	-1,269,719.55	-1,388,164.68	\$ -118,445.13	9%	NOAUD
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>-10,697,848.81</b>	<b>-5,221,223.67</b>	\$ 5,476,625.14	-51%	
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>-10,697,848.81</b>	<b>-5,221,223.67</b>	\$ 5,476,625.14	-51%	
<b>REMUNE Y PARTIC X PAGAR EMPLEADOS</b>	<b>-173,638.74</b>	<b>-351,331.60</b>	\$ -177,692.86	102%	
PROVISION BENEFICIOS SOCIALES L/P	-173,638.74	-351,331.60	\$ -177,692.86	102%	NOAUD
<b>DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>-5,645,040.07</b>	<b>-638,672.86</b>	\$ 5,006,367.21	-89%	
DOCUMENTOS POR PAGAR LOCALES	-276,253.29	-10,000.00	\$ 266,253.29	-96%	NOAUD
DOCUMENTOS POR PAGAR EXTERIOR	-5,368,786.78	-628,672.86	\$ 4,740,113.92	-88%	NOAUD
<b>CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS</b>	<b>0.00</b>	<b>-1,554,289.39</b>	\$ -1,554,289.39		
POR PAGAR RELACIONADAS L.P.	0.00	-1,554,289.39	\$ -1,554,289.39		NOAUD
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS LARGO PLZ</b>	<b>-3,866,696.05</b>	<b>-1,481,579.18</b>	\$ 2,385,116.87	-62%	
DEUDA SECTOR FINANCIERO	-3,866,696.05	-1,481,579.18	\$ 2,385,116.87	-62%	NOAUD
<b>PROVISIONES</b>	<b>-1,012,473.95</b>	<b>-1,195,350.65</b>	\$ -182,876.69	18%	
ANTICIPOS DE CLIENTES L/P	-1,012,473.95	-1,195,350.65	\$ -182,876.69	18%	NOAUD
<b>OTROS PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>0.00</b>	<b>0</b>	\$ -		
OTRAS CTAS Y DOC. LARGO PLAZO	0.00	0	\$ -		NOAUD
<b>PATRIMONIO</b>	<b>-4,043,649.68</b>	<b>-5,242,602.46</b>	\$ -1,198,952.78	30%	
<b>CAPITAL</b>	<b>-2,193,921.32</b>	<b>-2,458,528.77</b>	\$ -264,607.45	12%	
<b>CAPITAL</b>	<b>-2,193,921.32</b>	<b>-2,458,528.77</b>	\$ -264,607.45	12%	
<b>CAPITAL</b>	<b>-2,193,921.32</b>	<b>-2,458,528.77</b>	\$ -264,607.45	12%	
CAPITAL	-1,106,187.40	-2,387,935.20	\$ -1,281,747.80	116%	NOAUD
APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	-1,087,733.92	-70,593.57	\$ 1,017,140.35	-94%	NOAUD
<b>RESERVAS</b>	<b>-119,131.95</b>	<b>-290,212.17</b>	\$ -171,080.22	144%	
<b>RESERVAS</b>	<b>-119,131.95</b>	<b>-290,212.17</b>	\$ -171,080.22	144%	
<b>RESERVAS</b>	<b>-119,131.95</b>	<b>-290,212.17</b>	\$ -171,080.22	144%	
RESERVAS	-119,131.95	-290,212.17	\$ -171,080.22	144%	NOAUD
<b>RESULTADOS</b>	<b>-2,050,839.51</b>	<b>-2,814,104.62</b>	\$ -763,265.11	37%	
<b>RESULTADOS</b>	<b>-2,050,839.51</b>	<b>-2,814,104.62</b>	\$ -763,265.11	37%	
<b>RESULTADOS</b>	<b>-2,050,839.51</b>	<b>-2,814,104.62</b>	\$ -763,265.11	37%	
RESULTADOS	-2,050,839.51	-2,814,104.62	\$ -763,265.11	37%	NOAUD
<b>APLICACION NIFF</b>	<b>320,243.10</b>	<b>320,243.10</b>	\$ -	0%	
VALUAC Y DETER DE ACT Y PROVISIONES	320,243.10	320,243.10	\$ -	0%	
APLICACION NIFF	320,243.10	320,243.10	\$ -	0%	
VALUAC Y DETER DE ACT Y PROVISIONES	320,243.10	320,243.10	\$ -	0%	AUD
			\$ -		
<b>UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>	<b>-2,275,736.90</b>	<b>-1,341,885.40</b>	\$ 933,851.50	-41%	
			\$ -		
<b>PASIVOS + PATRIMONIO+ RESULTADOS</b>	<b>-23,781,358.76</b>	<b>-19,235,684.67</b>	\$ 4,545,674.09	-19%	