

Sistema auditable para la gestión empresarial en ETECSA

Por Lic. Agustín Suárez Collado
Auditor General, Gerencia Territorial Villa Clara, ETECSA
asuarez@vcl.etcসা.су

En ocasiones, cuando se habla de control, se asocia esta palabra con algo negativo, pues se interpreta como restricción, coerción, delimitación o inhibición.

Sin embargo, el objetivo principal del control es asegurar que los resultados se ajusten, tanto como sea posible, a los objetivos previstos.

Teresa Torrente Sera

Tomado del artículo "El control interno un instrumento eficaz para la administración". En: *Auditoría y Control*, No. 7 (2002): 14

Antecedentes del Sistema de auditoría en ETECSA

En el año 1994 se crea la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A., que recibió de las Empresas Integrales Territoriales, pertenecientes al Ministerio de Comunicaciones, los activos en poder de estas, y un sistema de telecomunicaciones en estado obsoleto y deteriorado. Basta decir que los sistemas tecnológicos quedaron sin componentes y sin piezas de repuestos, que provocaron una crítica situación en los servicios.

La densidad telefónica no sobrepasaba los 3,2 teléfonos en servicios por 100 habitantes. Como promedio, cada teléfono en servicio se interrumpía cuatro veces al año; cada interrupción duraba aproximadamente una semana. De 5 llamadas telefónicas que se efectuaban, se completaba menos de una y casi 15 mil teléfonos dormían sin servicio diariamente.

El propósito fundamental de la nueva Empresa era frenar el deterioro de la telefonía y acometer el desarrollo y la modernización de las telecomunicaciones del país, para lo cual se necesitaba desarrollar un intenso trabajo de rescate técnico, sobre todo, de orden y control, con liderazgo y recursos.

Nuevas y complejas tareas surgían, que recababan la introducción de nuevas tecnologías, recursos de alto valor en el mercado foráneo y local, medios para la atención al hombre, capacitación del personal y,

sobre todo, un estricto control interno para preservar los intereses que se creaban, además de la adaptación a las regulaciones y disposiciones establecidas por el estado cubano. Para cumplir con los objetivos trazados y acometer las tareas que estos requerían se crearon diferentes direcciones, entre ellas la de Auditoría.

El 28 de febrero de 1995, se contrataron cinco profesionales en economía que iniciaron sus operaciones inmediatamente, acorde con la nueva organización y estructura. Surgía, de esta forma, un pequeño núcleo —que sería el embrión de la futura Dirección de Auditoría— con el objetivo de realizar las auditorías internas de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A.

¿Qué es auditoría interna?

La auditoría se define como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico-administrativo, con la finalidad de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos para luego comunicar los resultados a las personas interesadas.

La auditoría interna es ejercida por el personal de la entidad y dentro del ámbito de la organización; por lo que el auditor que la ejecuta estará subordinado,

directamente, al máximo nivel de dirección de la entidad, de forma que no mantenga relación de supeditación con alguna de las áreas sujetas a auditoría.

Aunque el inicio de la Dirección de Auditoría fue en el año 1995, no comenzó a realizar sus funciones hasta el año 1996, pues los primeros trabajos estuvieron encaminados a la confección del manual de trabajo —Manual de auditoría— y a la participación en distintos trabajos con la firma de auditores independientes **Interaudit**, entre ellos, la certificación de conformidad con las operaciones de los medios recibidos, los trabajos de investigación acerca de la situación en que se encontraban y la organización del control interno.

En el período de 1996 hasta principios de 1998 el pequeño grupo se dedicó fundamentalmente a realizar auditorías en las gerencias territoriales provinciales a actividades específicas relacionadas con los ingresos, la continuación del trabajo, el proceso de control interno, el estado que presentaba, su perfección, objetividad y si estaba acorde con los avances del área en que se aplicaba la auditoría.

¿Por qué se dirigió el trabajo hacia el proceso de control interno existente?

Al comenzar la nueva Empresa su ejercicio, poco se conocía del control interno. Para los directivos se trataba de algo ajeno, sólo había sido de su interés ocasionalmente en momentos que recibieron controles, inspecciones, auditorías u otras acciones. Entonces, era necesario motivar el interés y que se llegara al convencimiento de que el control interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades, es un proceso integrado a las operaciones, efectuado por la Dirección y el resto del personal, con la finalidad de proporcionar la seguridad razonable para el logro de los objetivos:

- ♦Controlar los recursos.
- ♦ Cumplir las leyes, reglamentos y políticas.
- ♦ Tener confiabilidad de la información financiera.

Es importante destacar que el control interno no va a resolver todos los problemas pues tiene características que deben considerarse:

- ♦Es un proceso, es decir, un medio para lograr un propósito, no un propósito en sí mismo.
- ♦Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- ♦En cada área organizativa el dirigente es el máximo responsable del control interno ante su jefe inmediato superior.
- ♦El grado de seguridad que aporta es el razonable y no el total.

- ♦Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más áreas u operaciones de la empresa.
- ♦Debe propender al logro del autocontrol.

La realización de esta tarea, dentro de las auditorías, ha servido de medio para capacitar acerca de la comprensión de la importancia que revierte, en cada directivo, poseer en su área un control interno eficaz.

Trabajos a partir de 1998

A mediados de 1998, debido al crecimiento vertiginoso de la actividad de telecomunicaciones, se decidió por la Dirección Ejecutiva de la Empresa fortalecer el trabajo de Auditoría, y fue aprobada la ampliación de su plantilla con un profesional en cada provincia —se incluye la Isla de la Juventud—, dirigido por los Gerentes Territoriales. El objetivo fundamental de este nuevo personal era ampliar el trabajo de control, a partir de auditorías y supervisiones, estas últimas en forma de integración a un equipo multidisciplinario compuesto por el Inspector, Asesor Legal y la persona que atiende la Protección y Seguridad.

Se habilitó a cada auditor con una computadora de mesa y la capacitación básica para trabajarla, de esta forma se humanizó el trabajo. Se incrementó la productividad con más trabajos de control en menor tiempo que en etapas anteriores.

La capacitación de los auditores fue vital en la etapa 1998-2000, se conjugó con el trabajo cotidiano, pues factores internos y externos influían en la necesidad de la misma, como las nuevas tecnologías que se incorporaban al desarrollo impetuoso que se experimentaba en la Empresa y la creación del Ministerio de Auditoría y Control (MAC) que de inmediato implementó nuevas técnicas para la ejecución de controles y auditorías.

Herramientas computacionales para el Sistema de auditoría

Desde 1997 y hasta el 2004, se aprecia el vertiginoso ascenso en la red de telecomunicaciones, tareas que parecían inalcanzables fueron cumplidas con el quehacer diario y el esfuerzo del personal, con su voluntad de trabajo y capacidad, apoyado en la utilización de la ciencia y la técnica, pueden mostrarse algunos avances:

- ♦Sistema de telefonía rural en la Ciénaga de Zapata y en el Escambray.
- ♦Red digital nacional de microondas.
- ♦ Red nacional de transmisión de datos X25.
- ♦Ampliación de la red SDH de fibra óptica en Ciudad de La Habana.
- ♦Digitalización en las capitales de provincias y en importantes municipios.

- ♦Comenzó en servicio el NAP que permite la conexión de Internet al exterior.
- ♦Instalación del cable de fibra óptica nacional que enlaza a todas las capitales del país.
- ♦Introducción del servicio de tarjetas prepagadas propias en el país.
- ♦La lucha contra manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades y corrupción, basada en el control interno y con el apoyo de los trabajadores.
- ♦Introducción de la primera red de acceso satelital con tecnología IP.
- ♦Implementación de una nueva estructura organizativa en la Empresa, basada en Unidades de Negocios, Divisiones y Gerencias Territoriales.

La nueva estructura organizativa creada en la Empresa ha contado desde su inicio con sistemas automatizados que le han permitido avanzar rápidamente en el desarrollo de los objetivos propuestos, con el control necesario.

Aunque todos los sistemas y programas confeccionados o adquiridos, que se encuentran en uso, actualmente no cuentan con la certificación que reúne los requisitos para ser auditados, en la práctica cotidiana basada en la experiencia de los profesionales de la auditoría, se ha comprobado que pueden ser auditados, estos son:

- ♦Sistema Integral de Gestión Celular (SIGC) es utilizado por la Unidad de Negocios Móvil, encargada de todas las gestiones relacionadas con los teléfonos celulares. Este sistema realiza la integración con la Central, el cobro y las existencias disponibles en el almacén de la filial. Al finalizar el día realiza un corte de caja, emite el reporte de cobro por las ventas realizadas de tarjetas prepagadas de 10, 20 y 40 CUC, teléfonos, accesorios y cargadores.
- ♦La Unidad de Negocios Cubadata —actualmente, Datos— cuenta con una base de datos nacional (DATASOFT), que recoge el nombre del cliente, su dirección y los servicios contratados, además de las facilidades técnicas —nodo, puertas, etc.— que presenta el servicio o los servicios adquiridos.
- ♦Recursos Humanos cuenta con el Sistema Ávila, que recoge los datos esenciales de los trabajadores contratados, incluye el puesto de trabajo, la categoría ocupacional y la escala de salario.

♦La Unidad de Negocios Red mantiene en explotación la aplicación Fichero de Abonado de la Central (ABOIL), que proporciona la categoría de cada abonado, el estado inicial y final de los metros, un resumen general de cada abonado en la Central Digital, interactúa con el Sistema de Provisión y Reclamo del Cliente (SIPREC) —instalado en la Filial de Clientes—.

♦El Sistema de Gestión de Cobros (SGC) lo poseen las oficinas comerciales de la Unidad de Clientes, que tienen conectividad entre sí. Esto permite que cuando un cliente pague el importe del servicio recibido, en una oficina comercial que no sea la de su localidad, pueda ser visualizado por la de origen y evita las llamadas telefónicas entre ambas, para dar fe del hecho. El sistema comunica el reporte de cobros al Grupo de Finanzas de su territorio.

♦La instalación del Sistema de Provisión y Reclamo del Cliente (SIPREC) se realiza en las Filiales de Clientes. Su objetivo fundamental es interactuar con la Central Digital de cada provincia, para reportar los movimientos de altas y bajas del servicio principal y, de los servicios suplementarios, las interrupciones; además de recoger todos los demás datos relacionados con el abonado —dirección, fecha de los movimientos, servicios suplementarios, cuotas, etc.—.

♦La Unidad de Negocios Telefonía Pública tiene en cada filial provincial un servidor que recoge los datos esenciales de su técnica instalada el cual permite, entre otras cosas, conocer la identificación, las recaudaciones por fechas y horas y las interrupciones por causales.

♦Sistema de Recargue de Tarjetas Prepagadas, instalado en las oficinas comerciales y de telefonía pública, permite recargar las tarjetas prepagadas propias, proporcionar un informe diario de las operaciones realizadas, que sirve como soporte de verificación del efectivo —depositado en las agencias bancarias o entregados al Sistema de Traslado de Valores (Trasval)— y para las operaciones de contabilización del hecho económico.

♦La Unidad de Servicios Compartidos cuenta en el Grupo de Logística con un sistema computarizado, que controla y genera todos los informes, datos y control de los recursos que se necesitan. Estos se procesan en el SAP MM del que se nutre el Grupo de Contabilidad de la Gerencia Territorial para realizar sus operaciones

contables y los directivos a las distintas instancias para ejecutar acciones inmediatas. Además, tienen establecidos varios sistemas particularizados por provincias con el objetivo de controlar las dietas y el hospedaje, tenencia y uso del combustible y la logística inversa, entre otros.

♦El Gescom, explotado por la Unidad de Negocios ENET, ofrece una relación detallada de los clientes, el sector al que pertenecen, el número de contrato, la descripción del servicio, las facilidades técnicas del mismo, las interfaces. Además, genera la facturación del cliente —este la recibe a través de la dirección de su correo electrónico que se encuentra recogido dentro del sistema—.

♦La Dirección de Economía también se beneficia con los avances de la automatización a través del sistema SAP en sus módulos *Controlling*, *MPS*, *FI* y del ya citado *MM*, los que permiten procesar información en tiempo real y comparar la ejecución con lo planificado; además sirven a la Dirección en todos sus niveles para tomar decisiones rápidas en cualquier momento.

Los sistemas automatizados, además de humanizar el trabajo, proporcionan el control y la posterior información con calidad, contribuyen a la agilización del trabajo de auditoría, con mayor eficiencia, economía y eficacia.

La Gerencia de Auditoría, estructurada a partir del año 2002, adquiere desde finales de 2004 herramientas para la eficiencia y la eficacia en su trabajo, compuestas por:

Planning Advisor, se utiliza para la planificación de las auditorías en las etapas de elaboración del plan. Este requiere de una base de datos previa que contenga la estructura de la Empresa y entidades que, de acuerdo con sus procesos, tengan alto riesgo. Su utilización está prevista para el plan del año 2006.

Cobit Advisor, se emplea en las auditorías a las tecnologías de la información. Su utilización se efectúa en las auditorías que fueron planificadas en el 2005.

Pro Audit. Advisor, es aplicable a cualquier tipo de auditoría que se ejecute en las unidades de la nueva estructura de ETECSA, cuenta con el manual en español y un programa de implementación generalizado que comenzó de forma experimental a finales de 2004 y se hace efectiva de forma general en el año 2005. Esta es una herramienta informática que utiliza el enfoque de riesgos para la realización de auditorías. Específicamente, es la posibilidad de un daño,

perjuicio o inconveniente. En la esfera empresarial existen dos tipos: riesgos en los que la empresa no puede hacer nada para evitar su ocurrencia —incendios, desastres naturales y otros— y riesgos en los que la empresa puede evitar que ocurran, son los que afronta la empresa en la introducción de un nuevo servicio, la expansión tecnológica, así como en la gestión de los recursos humanos.

Cada empresa tiene objetivos específicos; pero encontrará riesgos que impidan su cumplimiento en las diferentes actividades, por lo tanto, la primera tarea es identificarlos y analizarlos. Una vez identificados, sus análisis incluirán la estimación de su importancia y trascendencia, la evaluación de la probabilidad y frecuencia, la definición del modo en que habrán de manejarse, los cambios en el entorno, la redefinición de la política institucional, las reorganizaciones o reestructuraciones internas y el ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.

A través de la evaluación y el análisis de los riesgos relevantes debe analizarse el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, la evaluación de la vulnerabilidad del sistema, la barrera para contener el riesgo y la relación costo-beneficio —en ocasiones es más costoso aplicar una medida para contener el riesgo que el beneficio que se obtendrá—.

Utilización de la herramienta Pro-audit

La herramienta computarizada, inicia sus funciones a partir de los procesos de la actividad auditada —proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas o salidas—. Se analiza si el área auditada ha identificado la totalidad de los riesgos inherentes a la actividad, de no ser así se le proponen los que faltan. Las deficiencias señaladas en auditorías, inspecciones, supervisiones u otros controles realizados anteriormente, se tienen en cuenta con el objetivo de añadir los riesgos que están latentes y que provocaron las causas detectadas al aplicarse ese tipo de verificación.

Para cada riesgo debe haber un control establecido que lo contenga o minimice y debe basarse en lo establecido en resoluciones, indicaciones, circulares, experiencia de la unidad, etc.

Las recomendaciones relacionadas en auditorías, inspecciones, supervisiones u otros controles recibidos por el área o la unidad, son muy útiles en el trabajo con la herramienta computacional, además de los planes de medidas confeccionados por estas con el objetivo de definir nuevos controles.

Serán verificados (*test*) los riesgos y controles evaluados como extremos, altos y moderados, opción que la define el sistema Pro-audit., de acuerdo con la importancia y la trascendencia del riesgo.

Ventajas de la herramienta

A partir de que el cumplimiento de los objetivos de una unidad, puede ser obstaculizado por riesgos y que debe existir un adecuado sistema de control interno que lo impida, se llega a la conclusión de que lo primero es conocer la existencia de los riesgos y comprobar si el control interno existente impide o limita sus acciones. El resultado que se obtendrá podrá ser positivo o negativo, esta es una ventaja significativa pues, en cualquiera de los casos, le brindaría a la dirección del área o la unidad, a sus organizaciones políticas y de masas y a las instancias superiores de dirección los elementos necesarios para conocer el grado de confiabilidad del proceso de control interno existente y, posteriormente, trazar un plan urgente que contenga el enriquecimiento del mismo con nuevas tareas para ejecutar o el perfeccionamiento de las existentes.

Para el equipo que realiza la auditoría también es ventajoso, pues trabaja con una herramienta ágil, novedosa y lo hace más conocedor del medio en que realiza la auditoría, de la agresividad con que algunos riesgos interactúan con los objetivos principales. Además obliga a la superación constante y a determinar la efectividad de los controles establecidos o proponer otros, acorde con la experiencia profesional.

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. ha revolucionado el campo de las comunicaciones con la aplicación de tecnología de punta y la capacitación de sus trabajadores para su uso. Esta situación ha repercutido en el aumento y la mejora de la calidad de los servicios. La adquisición de recursos de alto valor, tanto en el mercado foráneo como en el local, para el funcionamiento de estas nuevas tecnologías, requiere de la aplicación de un control interno riguroso y eficaz y de un personal capacitado que lo evalúe, de manera constante, con el propósito de buscar sus fallas, evaluar los riesgos y recomendar soluciones. Precisamente, esta labor es desempeñada por los auditores internos quienes se apoyan, con dominio y destreza, en recursos informáticos para alcanzar eficiencia, eficacia y, a la vez, humanización del trabajo. 

Bibliografía

- Castro Ruz, Fidel. "De las Clases y Ejercicio de la Auditoría. Decreto – Ley 159 de la Auditoría". Folleto del Ministerio de Finanzas y Precios. Oficina Nacional de Auditoría (junio 1995): 4-8.
- López Núñez, Aurelio. "Control interno análisis de riesgo". *Auditoría y Control*, No. 5, (2002): 1-13.
- Roche, José Antonio. "110 años sí cuentan! Celebraciones por el X Aniversario de ETECSA". *Boletín Informativo En Línea*, No.1, (2005): 5-6.
- Roche, José Antonio. "110 años sí cuentan!. Celebraciones por el X Aniversario de ETECSA". *Boletín Informativo En Línea*, No. 1, (2005): 7-10.
- Torrente Sera, Teresa. "El control interno un instrumento eficaz para la administración". *Auditoría y Control*, No. 7, (2002): 13-21.