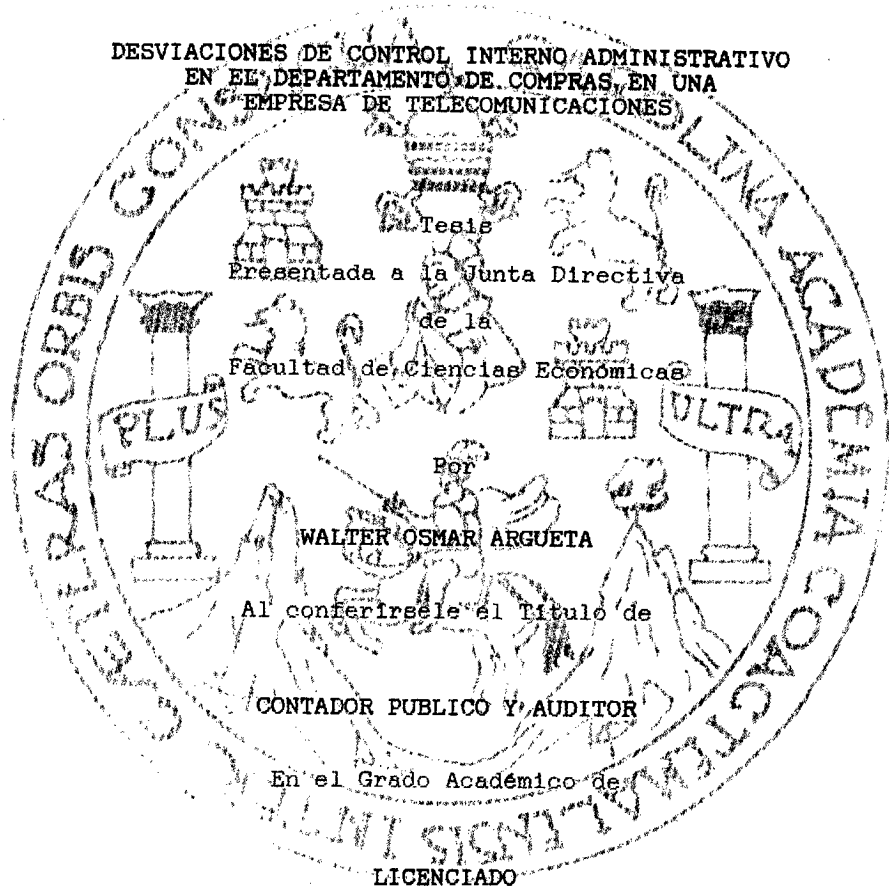


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DESVIACIONES DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO
EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES



La Tesis
Presentada a la Junta Directiva
de la
Facultad de Ciencias Economicas

Por

WALTER OSMAR ARGUETA

Al conferirsele el Titulo de

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

En el Grado Academico de

LICENCIADO

Guatemala, Septiembre de 1994

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL
03
T(1401)

JUNTA DIRECTIVA
DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO a.i.	Lic. Jorge Eduardo Soto
SECRETARIO:	Lic. Roberto Salazar Casiano
VOCAL I:	Lic. Jorge Eduardo Soto
VOCAL II:	Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
VOCAL III:	
VOCAL IV:	P. C. Oswaldo Ciriaco Ixcayau López
VOCAL V:	P. C. Fredy Orlando Mendoza López

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN
GENERAL PRIVADO

PRESIDENTE:	Lic. Rigoberto Salvatierra M.
SECRETARIO:	Lic. Julio Meneses Bautista
EXAMINADOR:	Lic. Víctor López Zaldaña
EXAMINADOR:	Lic. Carlos Carrera
EXAMINADOR:	Lic. Jorge A. Rivas C.

LIC. CARLOS ENRIQUE LOPEZ GUTIERREZ

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR
COLEGIADO No. 3029

Guatemala,
15 de Julio de 1,994

Licenciado:
Jorge Eduardo Soto
DECANO EN FUNCIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CIUDAD.

Señor Decano:

En oficio de fecha 8 de Febrero de 1,993, fui designado como asesor del trabajo de tesis a nombre de Walter Osmar Argueta, denominado "DESVIACIONES DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES".

Después de haber asistido en la investigación de su trabajo de tesis, he llegado a la conclusión de que reúne las exigencias académicas y recomiendo que sea debidamente aprobada para su exámen de graduación correspondiente, para optar al Título de CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR, en el Grado de LICENCIADO.

Aprovecho la oportunidad para suscribirme atentamente,


Lic. Carlos Enrique López Gutiérrez
Colegiado No. 3029

Lic. Carlos E. López G.
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 3,029

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, VEINTIOCHO DE JULIO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA
Y CUATRO

Con base en el dictamen emitido por el
Licenciado Carlos Enrique López Gutiérrez, fuera
designado Asesor y la opinión favorable del Director de
la Escuela de Auditoría, se acepta el trabajo de Tesis
denominado: "DESVIACIONES DE CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES", que para su graduación
profesional presentó el estudiante WALTER OSMAR ARGUETA,
autorizándose su impresión

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. ROBERTO GALAZAR CASIANO
SECRETARIO



LIC. JORGE EDUARDO SOTO
DECANO a.i.



DEDICATORIA

A DIOS TODO PODEROSO

A MIS PADRES

María Albertina Argueta Arana
José Napoleón Marroquín
Por haberme criado en el bien

A MIS HERMANOS

Vera Gladys Marroquín Argueta
Lic. Otto Danilo Argueta
Mynor Egberto Argueta
Por su amor, amistad y cariño

A MI ESPOSA

Alma Patricia Girón Alvarado
Por su amor y cariño

A MIS HIJOS

Patrick Osmar Argueta Girón
Yeniffer Waleska Argueta Girón
Gerald Dean Anderson Argueta G.

A MI FAMILIA EN GENERAL

Abuelita Trinidad Arana de Arg.
Tía Everarda Argueta Arana
Carol, Karina y Ginger

A MIS PADRINOS DE GRADUACION

Por ser dignos, respetables y
honorables profesionales

A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

INDICE

	Pág. No.
- INTRODUCCION	
- CAPITULO I	
1. ASPECTOS GENERALES DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES	1
1.1 Definición de Empresa de Telecomunicaciones	2
1.2 Situación de las Telecomunicaciones en Guatemala	3
1.3 Aspectos Legales que Regular las Telecomunicaciones en Guatemala	4
1.4 Organización	5
- CAPITULO II	
2. CONTROL INTERNO	11
2.1 Definición	11
2.1.1 Control Interno Contable	12
2.1.2 Control Interno Administrativo	12
2.2 Importancia de la Estructura de Control Interno	14
2.3 Deficiencias Administrativas de Control Interno más comunes en el Régimen de Compras por Cotizaciones	19
- CAPITULO III	
3. AUDITORIA INTERNA	25
3.1 Definición	25
3.2 Importancia	27
3.3 Funcionamiento y Organización	30
3.3.1 Funcionamiento	30
3.3.2 Organización	31
3.4 Procedimientos de Auditoría Interna que pueden aplicarse para detectar errores y/o irregularidades	33
3.4.1 Revisión de Controles Previos a Efectuar las Compras (A PRIORI)	34
3.4.2 Revisión de Controles Aplicables Posteriormente a la Adquisición (A POSTERIORI)	35

-	CAPITULO IV	
	4. ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS	38
	4.1 Definición	38
	4.2 Objetivos	38
	4.3 Organización	39
	4.4 Funciones	44
-	CAPITULO V	
	5. REGIMEN DE COMPRAS	51
	5.1 Objetivos	51
	5.2 Tipos de Régimen de Compra	52
	5.2.1 Compra Directa	53
	5.2.2 Contrato Abierto	54
	5.2.3 Cotizaciones	56
	5.2.4 Proveedor Unico	56
	5.2.5 Licitaciones	58
	5.2.6 Casos de Excepción	61
-	CAPITULO VI	
	6. COMPRAS POR EL REGIMEN DE COTIZACIONES	64
	6.1 Definición General	64
	6.2 Fundamentos Legales	65
-	CAPITULO VII	
	7. CASO PRACTICO	76
	7.1 Aplicación de Procedimientos en el Régimen de Compras por Cotizaciones	76
	7.2 Formularios Utilizados	95
-	CONCLUSIONES	101
-	RECOMENDACIONES	104
-	BIBLIOGRAFIA	107

INTRODUCCION

A medida que ha evolucionado el comercio y la industria, así también se ha elevado el nivel de los órganos, instituciones y formas de fiscalización, llegando a controlar y verificar todas y cada una de las operaciones que ejecutan; las cuales van de actividades complejas y delicadas, hasta sencillas y rutinarias; tal como funciona la Auditoría en las actividades de control y supervisión en el proceso administrativo y operativo de las compras por el Régimen de Cotizaciones en una Empresa de Telecomunicaciones.

En el contenido del presente trabajo, se describe lo que se entiende por empresa y servicio de telecomunicaciones, así como la situación de las telecomunicaciones en Guatemala y las regulaciones legales nacionales e internacionales que lo norman, y una descripción de la estructura orgánica y las funciones de las dependencias que la pueden integrar.

Asimismo, se menciona lo relativo a la Estructura de Control Interno, el cual es enfocado desde su definición y lo que conocemos como control interno contable y control interno administrativo y su importancia para hacer más fácil y eficiente la función de administrar, presentando las más frecuentes deficiencias administrativas de control interno en el régimen de compras por cotizaciones, y las recomendaciones, con el propósito de ser evitadas.

En el capítulo tercero, se define lo que es Auditoría Interna, como actividad de fiscalización, indicando su importancia y apoyo que proporciona a la administración de la empresa, como una dependencia independiente, con funciones en una organización propia, de acuerdo a las características y naturaleza de la entidad, se presentan algunos procedimientos de Auditoría Interna que pueden aplicarse para detectar errores y/o irregularidades en las compras por el régimen de cotizaciones.

También se define lo que es un Departamento de Compras, sus objetivos, organización y funciones, como una guía o manual de funciones y responsabilidades que debe asumir y ejecutar el jefe del mismo, para hacer productiva y eficiente su función, se describe al Régimen de Compras, como un método o procedimiento utilizado para ejecutar las compras en la empresa, describiendo los diferentes tipos de compra que establece la "Ley de Contrataciones del Estado" (Decreto Número 57-92), en donde se detalla su aplicación, ventajas y desventajas.

Es de mencionar que el enfoque que se le dio al presente trabajo de tesis, es desde el punto de vista estatal, es por ello que se hace énfasis en las regulaciones que rigen estas instituciones.

Se define exclusivamente lo que se conoce como "Compras por el Régimen de Cotizaciones", presentándose sus principales fundamentos legales y una descripción de los aspectos más importantes que le son aplicables e identificar los diferentes formularios o formatos utilizados.

Finalmente se presenta un caso práctico, con los procedimientos a ejecutar en el régimen de compras por cotizaciones, en sus fases de adjudicación, trámite de autorización de una Orden de Compra y el procedimiento de ingreso de bienes, aceptación de servicios y el correspondiente pago al proveedor, mostrándose flujogramas para ilustrar el proceso ordinario en dicho régimen.

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

Previo a tratar aspectos específicos, relacionados con las Empresas de Telecomunicaciones, se considera necesario e indispensable, dar a conocer una serie de conceptos, con el propósito de comprender en una mejor forma, lo que abarca una empresa de Telecomunicaciones; en tal sentido, tenemos que:

Empresa:

Se entiende por empresa, a toda aquella "entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad" 1_/.

Servicio:

Es la actividad que se genera y esta destinada "a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada" 2_/. ejemplo: todos aquellos de carácter público, privado o social, tales como la prestación y suministro de la Energía Eléctrica, Agua Potable, Servicio Telefónico, etc.

1_/ Diccionario de la Lengua Española
Pág. 518

2_/ IBID Pág. 1197

Telecomunicaciones:

Se puede entender como la actividad que "consiste en cualquiera de los medios de comunicación a distancia" 3_/, encontrándose entre algunos de ellos el medio telefónico, telegráfico, fax, telex, etc.

Servicio de Telecomunicaciones:

Es todo "el que se presta a través del conjunto de elementos, equipos e instalaciones que constituyen la red telefónica y permiten a los abonados comunicarse entre ellos, ya sea en una misma ciudad o entre dos ciudades o países" 4_/. Se entiende como abonado, a todos aquellos usuarios o clientes de la empresa.

1.1 DEFINICION DE EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

Es aquella entidad dedicada a producir y prestar el servicio de telecomunicaciones a distancia ya sean locales, nacionales o internacionales, en beneficio de una sociedad, en tal sentido su función principal, es la de mantener comunicada a toda la población (tanto nacional como internacional), con el propósito de impulsar el desarrollo económico y social de un país.

3_/ Diccionario Ilustrado Sopena de la Lengua Española
Pág. 942

4_/ Compañía Anónima Nacional Telefónica de Venezuela
Reglamento del Servicio Telefónico
Pág. 1

1.2 SITUACION DE LAS TELECOMUNICACIONES EN GUATEMALA

En el año de 1,971 aproximadamente, se fusionaron en Guatemala dos empresas de telecomunicaciones, con el propósito de prestar conjuntamente y bajo una misma personería jurídica, el servicio de las telecomunicaciones, dichas empresas fueron GUATEL Internacional y Teléfonos Nacionales (empresa estatal adscrita al Correo Nacional), denominándosele "Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones.

El objetivo fundamental que llevó a cabo tomar esta decisión, fue el de acelerar conjuntamente el desarrollo económico y social e impulsar tecnológicamente el servicio de las telecomunicaciones.

Actualmente se conocen dos empresas legalmente constituidas para la prestación de estos servicios, como lo son las empresas "GUATEL" y "COMCEL", la primera de ellas que se dedica a la explotación de los diferentes medios de telecomunicaciones y la segunda de ellas exclusivamente a la de Telefonía Móvil Celular, lo que comúnmente conocemos como Teléfonos Celulares, utilizando ambas ondas de frecuencia diferentes pero con la misma infraestructura tecnológica.

Por el desarrollo acelerado que tiene la tecnología en las telecomunicaciones, se prevé un desarrollo substancial en Guatemala y posiblemente el surgimiento de otras empresas dedicadas a la prestación de este servicio.

1.3 ASPECTOS LEGALES QUE REGULAN LAS TELECOMUNICACIONES EN GUATEMALA

La Empresa de Telecomunicaciones fue creada como dependencia estatal descentralizada autónoma, bajo el Decreto No. 1471 del Congreso de la República, publicado en el Diario Oficial el día 13 de abril de 1,971, considerándose que por los avances tecnológicos en los servicios de telecomunicaciones, era de importancia nacional, regular la prestación del servicio público de telecomunicaciones a nivel nacional e internacional y que las políticas fueran congruentes con su desarrollo, en beneficio de la sociedad y en resguardo de los intereses nacionales.

El Decreto citado en el párrafo anterior; constituye y es utilizado como la LEY ORGANICA de la misma, la cual regula sus actividades y funcionamiento en el ámbito nacional.

Con el objeto de controlar aún mas las actuaciones de la empresa, fueron creadas para el efecto varias regulaciones de carácter legal, en las cuales descansa la administración, por constituir, herramientas administrativas de control de operación y funcionamiento.

Como instrumento que regula las telecomunicaciones internacionales, se suscribió en la ciudad de Nairobi, Kenya el día 6 de noviembre de 1,982, el tratado internacional denominado "Convenio Internacional de Telecomunicaciones",

mismo que persigue reglamentar la importancia en el crecimiento de las telecomunicaciones, con el fin de facilitar las relaciones pacíficas, la cooperación internacional y el desarrollo económico y social entre los países a través de las telecomunicaciones, constituyéndose como un instrumento de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, en el cual se establece brindarse cooperación técnica, principalmente a los países en vías de desarrollo en el campo de las telecomunicaciones.

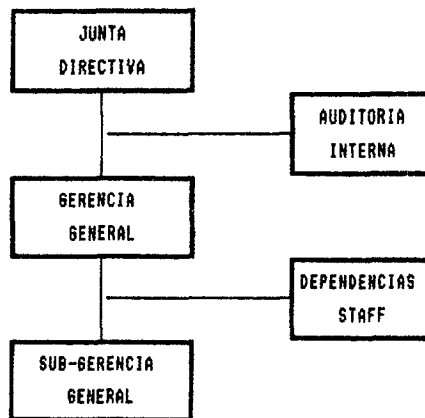
3.4 ORGANIZACION

Una empresa de Telecomunicaciones, como cualquier entidad tiene su organización formal y funcional que le permite desarrollar sus funciones y optimizar sus recursos, para la prestación de los servicios y la ejecución de sus actividades con la mayor eficiencia y eficacia, y de esta manera cumplir con los objetivos para los cuales es creada.

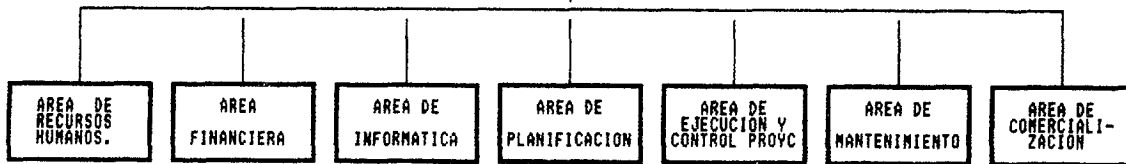
La estructura orgánica, se puede reflejar mediante una gráfica (ORGANIGRAMA), en la cual se puedan identificar fácil y en forma concreta los diferentes niveles de Autoridad y Responsabilidad; en tal sentido, para una empresa de telecomunicaciones, se debe elaborar un organigrama de acuerdo con la naturaleza de las funciones que realiza cada una de sus dependencias, como por ejemplo: Direcciones, Departamentos, Secciones y por último Unidades; como se muestra en la **GRAFICA No. 1.**

GRAFICA No. 1
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES
ESTRUCTURA ORGANICA

NIVEL SUPERIOR



GERENCIAS



DEPTOS.

SECCIONES

UNIDADES

Es de mencionarse que por la magnitud de estas empresas, puede decirse que funcionan como una Sociedad Anónima, tomando como base la estructura orgánica de ellas; ejecutando las actividades de una empresa de telecomunicaciones, tenemos que, la autoridad máxima puede estar representada por una Junta Directiva, a quien le corresponde ejercer la planificación, dirección y coordinación de las actividades de la empresa, las cuales deben estar orientadas a prestar a los usuarios, todos los servicios de telecomunicaciones, tanto nacionales como internacionales, quien a su vez delega funciones administrativas a la Gerencia General y demás Gerencias que de acuerdo con sus necesidades puedan existir, para que administren sus recursos, correspondiéndole dirigir las actividades técnicas y administrativas de la empresa y responsabilizarse directamente ante la Junta Directiva por el correcto y eficaz funcionamiento de la institución.

De acuerdo a la gráfica anterior las dependencias pueden estar estructuradas de la siguiente forma:

- Dependencias Staff

Se le denominan así, al grupo de dependencias que en forma directa ayudan a la Gerencia en la administración, planificación, supervisión y control de las actividades de la empresa, tales como:

- Auditoría Interna
- Asesoría Jurídica
- Relaciones Públicas
- Asesorías Técnicas

Correspondiéndole a cada una ellas funciones específicas, con el propósito de colaborar con la Gerencia en la fácil y adecuada toma de decisiones.

Para una mejor distribución de sus actividades, las mismas pueden ser ejecutadas, bajo un esquema de áreas de trabajo, las cuales pueden denominarse Divisiones de trabajo o Sub-Gerencias, describiéndolas a continuación, así como sus principales funciones.

- Area de Recursos Humanos

Sus funciones consisten en seleccionar, reclutar y administrar los recursos humanos que participan en la operación de la empresa, así como velar por su capacitación, seguridad y bienestar, siguiendo una política definida de administración de personal, que sea favorable, tanto para los fines de la empresa, como para el desarrollo integral de sus trabajadores.

- Area Financiera

Las actividades principales que se ejecutan en esta dependencia, consisten en planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones económico-financieras, así como el registro contable y presupuestario de los ingresos y egresos de la entidad, a efecto de lograr su desarrollo constante dentro del contexto de las telecomunicaciones.

- **Area de Informática**

Las funciones que ejecuta en la organización, consisten en coordinar, dirigir y ejecutar funciones típicas de control, manejo y procesamiento de información para todas las áreas de la empresa, incluyendo velar por los controles de calidad de la misma, así como realizar las adquisiciones adecuadas de equipo de cómputo, comprendiendo software y hardware, proporcionando apoyo en los diversos sistemas de informática.

- **Area de Planificación**

La función de esta división consiste en planificar el desarrollo de los servicios de telecomunicaciones, así como, coordinar y controlar la planificación de las actuales y futuras expansiones, así mismo participar en la coordinación, para la elaboración de futuros proyectos, con el propósito de satisfacer la demanda en las telecomunicaciones.

- **Area de Ejecución y Control de Proyectos**

Como su nombre lo indica esta área, está encargada de ejecutar y controlar el desarrollo de los diferentes proyectos que pone en marcha la empresa, ya sean estos contratados o por administración, así como la construcción y montaje de la infraestructura para la prestación de los servicios de telecomunicaciones.

- **Area de Mantenimiento**

La función básica y principal, es brindar el mantenimiento preventivo y correctivo, a los diversos equipos de la empresa; con el propósito de mantenerlos en perfectas condiciones de uso y de esta manera brindar los servicios de telecomunicaciones sin ningún problema; por lo cual genera y proporciona los lineamientos de organización, dirección, supervisión y control del mantenimiento de los equipos e instalaciones de telecomunicaciones, con el fin de garantizar la óptima utilización de los recursos y proveer servicios de telecomunicaciones dentro de los más altos niveles de calidad.

- **Area de Comercialización**

A esta área de la empresa, le corresponde la responsabilidad de comercializar los servicios de las telecomunicaciones, con el propósito de satisfacer las necesidades de una sociedad, así como buscar su expansión a nivel nacional e internacional.

CAPITULO II

2. CONTROL INTERNO

2.1 DEFINICION

Se puede decir que es una herramienta que utiliza la administración de una empresa, con el objeto de optimizar el grado de eficiencia, en la ejecución de sus labores y para salvaguardar sus bienes; en tal sentido "El Control Interno se refiere a todos los diversos métodos y medidas adoptados dentro de una entidad para salvaguardar sus activos, comprobar la exactitud y confiabilidad de su contabilidad y otros datos, promover la eficiencia operacional y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas" 5_/; en nuestro medio se le conoce como Estructura de Control Interno, que consiste "en las políticas y procedimientos establecidos, para proporcionar seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad" 6_/.

En la actualidad, la literatura moderna, ya distingue entre el control interno contable y el control interno administrativo, presentándose en la Norma No. 14 del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, como la Estructura de Control Interno, evaluada en Ambiente de Control, Sistemas Contables y Procedimientos de Control.

5_/ Fraun Reyes Aldana & Asociados
Segundo Programa de Actualización Profesional, Pág. 2

6_/ Norma de Auditoría No. 14, Pág. 83

2.1.1 Control Interno Contable

El control interno contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros contables, necesarios para salvaguardar los activos de la entidad, así como la confianza en la información financiera, incluyendo en ellos los "métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar las operaciones de una entidad" 7_/.

2.1.2 Control Interno Administrativo

Efectivamente el control interno administrativo, también incluye el plan de organización y los procedimientos y registros, pero no se limita únicamente al análisis de esta información, sino que está orientado directamente a la autorización que tiene la Administración o Gerencia, en su función con la responsabilidad de lograr los objetivos de la entidad. Por ello se puede indicar que el control interno administrativo lo comprende, todo tipo de disposiciones administrativas como normas y políticas establecidas, y que son "aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, establecidos por la gerencia, para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad" 8_/.

7_/ IBID, Pág. 84

8_/ IBID, Pág. 84

Es por ello que este estudio, está orientado básicamente a describir a más detalle este tipo de control; indicándose entonces que consiste en la elaboración, desarrollo e implementación de políticas administrativas, para promover la eficiencia en todas las operaciones de una empresa, por lo que puede delimitarse por áreas de trabajo, como la producción, compras, ventas, etc. existiendo para cada una de ellas, controles individuales que deben ser implementados con el propósito de obtener mayor eficiencia y eficacia en los resultados; como ejemplo, puede enunciarse que para el caso de las compras, puede elaborarse un procedimiento para llevar a cabo un adecuado concurso o bien tener una adecuada y confiable información para realizar la selección de proveedores, con el objeto de adjudicar la compra a quienes ofrezcan a menores costos y buena calidad los productos que se necesitan; en el área de las ventas, pueden llevarse a cabo procedimientos de cotización de productos similares a los elaborados o comparar nuestros índices y estadísticas contra los de otras empresas y así, conocer cómo se encuentra el mercado local y/o internacional, para colocar nuestros productos, a precios competitivos. A medida que se van seleccionando las fases de operación, así también se pueden diseñar las políticas o procedimientos para la ejecución del trabajo de acuerdo a las circunstancias y necesidades que se presentan.

2.2 IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

El desarrollo, evolución y expansión que han sufrido las operaciones mercantiles y en general los negocios, formando organizaciones más complejas a nivel mundial; ha sido producto del buen desempeño de la función administrativa y básicamente a la diversidad de controles que han implementado, en la ejecución de las labores, las cuales van desde la función operativa o productiva, hasta la misma función administrativa en cada una de las actividades o transacciones de cada empresa.

Las formas de hacer negocios han cambiado, de acuerdo como se ha introducido en ellos la tecnología, es decir que se ha incorporado, para hacer más rápidas y eficientes las operaciones mercantiles, así también los controles internos, han sido modificados, de acuerdo a las circunstancias, lo cual hace pensar que la misma función de administrar y controlar, es cambiante y está sujeta a modificaciones constantemente.

Los controles internos, son sinónimo de seguridad para la empresa, dando razonabilidad a las operaciones que se ejecutan y llevando un proceso de evaluación para establecer si las mismas se realizan únicamente cuando son autorizadas; es por ello que su importancia básicamente se reviste en el sentido de evitar fraudes y por consiguiente buscar la máxima eficiencia en la empresa, evitando actos ilícitos, sobornos y otros actos dudosos o ilegales, en perjuicio de la entidad ya

sea en las áreas de pagos, cobros y otras como almacenes, esto pone de manifiesto, que no sólo en el área de efectivo se pueden dar acciones ilícitas.

Como una herramienta importante en la actualidad, y de acuerdo con lo que se mencionó anteriormente de la influencia de la tecnología en los negocios, se puede mencionar que el uso de las computadoras, no solamente pueden ser utilizadas para registrar operaciones y llevar el control de los activos fijos de una empresa; sino que también, para llevar el control de la producción, "INICIAR AUTOMATICAMENTE LA ELABORACION DE LAS ORDENES DE COMPRA DE MATERIALES", así como desarrollar otras funciones dentro de la empresa es decir, que cada día se ve una automatización mayor de las operaciones, las cuales hacen más fácil, la función de administrar los recursos; es por ello que en la actualidad el uso de equipo de telecomunicaciones se ha generalizado y ha brindado grandes beneficios en la evolución y crecimiento de los negocios, ya sea para transmitir datos o iniciar operaciones, con lo cual observamos, que el control interno no son únicamente procedimientos o políticas de cómo ejecutar un trabajo, sino también la selección de los elementos a utilizarse para una mejor ejecución.

Por lo expuesto anteriormente, es claro deducir, que la estructura de control interno que se implementa en cada empresa, es fundamental para alcanzar los objetivos deseados, debido a que en base a ellos se estandarizan y controlan las

operaciones, con el objeto de mejorarlas, cambiarlas o sustituirlas si fuera necesario.

El mecanismo de vigilar si se está cumpliendo con los controles establecidos, conlleva que los mismos sean debidamente evaluados, y para ello la función de Auditoría es observar que "Los requerimientos de la Evaluación de la Estructura de Control Interno se derivan de la Segunda Norma de Auditoría relativa a la Ejecución del trabajo, en la cual se establece que: "Deberá efectuarse un estudio apropiado y evaluación del Sistema de Control Interno existente, como una base para confiar en él y para determinar la extensión necesaria de las pruebas a las que deberán concretarse los procedimientos de Auditoría." 9_/_

En conclusión la importancia que tiene la evaluación de la estructura del control interno, se debe a que el mismo está sujeto de análisis y evaluar la eficiencia y eficacia de las funciones de la empresa cuya importancia radica en poder evaluar los dos tipos de errores potenciales que cualquier empresa puede enfrentar como lo son:

A Errores de Población: que consisten en el conjunto de transacciones u operaciones que se deben llevar a cabo, ya sea omitir alguna de ellas o incluir alguna que no debería ser incorporada, y

9_/_ Praun Reyes Aldana & Asociados
Op. cit. Pág. 12

B Errores de Exactitud: aquí pueden identificarse los errores consistentes en las diferencias de información captada y procesada que presupone valores aritméticos o de alguna información, tales como: fechas, cantidades, descripciones, valores, etc.

Para comprender y evaluar de una mejor manera los diferentes tipos de control, se pueden clasificar en:

- Control Circundante,
 - Control en el Límite de las Transacciones,
 - Control en el Procesamiento de la Información y
 - Control en la Custodia de Valores
-
- **Control Circundante:** Este tipo de control, consiste básicamente en un indicativo general que tiene la administración de la empresa, como la Gerencia, la Junta Directiva y los Funcionarios encargados de la implementación de los controles, el cual tiene un impacto indirecto en la confiabilidad de la información que se procesa o las actividades que se realizan por sistemas específicos y/o ciclos de transacciones.
 - **Control en el Límite de las Transacciones:** Es el control que está diseñado para prevenir y detectar errores de población y de exactitud que se reflejan en la captura de la información por las transacciones u operaciones realizadas.

- **Control en el Procesamiento de la Información:** El tipo de control en el Procesamiento de la Información, es el que se implementa en cada una de las fases o etapas, para el procesamiento de la información o ejecución de las tareas específicas, hasta llegar a obtener la información final que puede ser reflejada en un documento, informe, dictamen o un Estado Financiero.

- **Control en la Custodia de Valores:** El control Relativo a la Custodia de Valores, está encaminado a proteger especialmente, los activos propios y ajenos que por su naturaleza, sean valiosos y movibles, tales como: los valores negociables y el efectivo, por lo cual, están diseñados a prevenir y detectar la pérdida, robo o deterioro de los mismos.

En la evaluación de cada uno de los controles descritos, el Auditor tendrá que llevarlo a cabo con técnicas y procedimientos específicos; la evaluación de los mismos, no será objeto de análisis en este capítulo, sin embargo se dan a conocer los procedimientos generales de evaluación de la estructura de control interno, que puede ser a través de:

- Descripciones Narrativas,
- Cuestionarios de Control Interno,
- Gráficas o Flujoigramas.

Para su evaluación se puede seleccionar el método de acuerdo a las siguientes premisas:

- Qué clase de cliente o empresa se trata, es decir la actividad a que se dedica,
- La magnitud o tamaño de la empresa , y
- Si se desea dar confianza en el Control Interno existente.

2.3 DEFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE CONTROL INTERNO MAS COMUNES EN EL REGIMEN DE COMPRAS POR COTIZACIONES

La empresa de telecomunicaciones, por tener la característica de ser una entidad del estado, en Guatemala, como fue mencionado en el Capítulo anterior, debe sujetarse a ciertas regulaciones legales vigentes, en tal sentido para llevar a cabo la ejecución de sus compras o adquisición de bienes o servicios se rige por lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento (Decreto No. 57-92) del 27 de octubre de 1,992; sin embargo como toda organización mercantil, afronta problemas administrativos de control, que provocan una serie de deficiencias, las cuales por su importancia, se presentan a continuación, las principales:

2.3.1 A finales de cada período fiscal, se observa con frecuencia, que muchas de las dependencias de la empresa, no han podido comprar y/o contratar los bienes o servicios que se han presupuestado, lo cual es producto, entre otras causas, el no contar con una planificación adecuada y por el temor de perder la asignación presupuestaria respectiva, en vista que

sobre esta materia, la empresa se regula según lo establecido en la Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento, en el cual se indica que cada presupuesto anual, es independiente uno de otro, provocando que a esa fecha, se elabore una serie de requerimientos de compra o pedidos, los cuales se acumulan al final del año y muchos de ellos deben ser anulados por falta de tiempo para la culminación de su trámite.

2.3.2 En el momento de elaborar un requerimiento de compra o pedido, cada dependencia, no lleva a cabo una adecuada evaluación, para establecer si lo solicitado se encuentra en existencia en las bodegas o almacenes de la empresa, lo cual revela, que no existe un adecuado control e integración de información en el manejo de las bodegas y/o almacenes, en relación con el procedimiento de compra.

2.3.3 Como un efecto paralelo al punto anterior, también se observa con frecuencia, que no existen procedimientos de control, sobre el proceso de compras, que permita establecer las necesidades reales para la adquisición de bienes, provocando que las dependencias al requerir sus bienes, no efectúen un análisis previo para establecer la capacidad de almacenaje en las bodegas o almacenes y tener que arrendar bodegas y por consiguiente realizar erogaciones de fondos a veces innecesarios.

2.3.4 Por la complejidad y dimensión de la empresa, (por lo general cuenta con un número grande de empleados) como se observa en el Organigrama presentado en el Capítulo I anterior, cada una de las dependencias, tampoco aplican el procedimiento de compras de JUSTO A TIEMPO (JAT), el cual entre otros beneficios, establece que las compras o contrataciones, pueden efectuarse exactamente cuando se necesiten los bienes y/o servicios, y así evitar el problema de no tener capacidad en almacenaje; en vista que el proveedor puede efectuar entregas parciales, según se vayan requiriendo los bienes en el proceso administrativo o productivo, obteniéndose beneficios financieros y administrativos (de control de bodegas o reducción de costos).

2.3.5 Al momento de invitar a cotizar a los proveedores, los mismos no son seleccionados adecuadamente, tomando como base y referencia, por ejemplo un archivo de Proveedores Precalificados, por naturaleza de actividad a la que se dedican, lo que ocasiona que al momento de evaluar las cotizaciones, los mismos no se dediquen a producir o vender lo solicitado, carecer de la constancia de Proveedor Precalificado o que la misma no se encuentre actualizada, dando como resultado un rechazo por alguna de las dependencias que ejercen fiscalización en la empresa, provocando atrasos de trámite en los respectivos documentos y por

consiguiente ocasionando incremento en los costos operativos por aumentar las actividades administrativas, además de las consecuencias que puede tener en la prestación de los servicios al no contar con los bienes y servicios necesarios.

2.3.6 Emitir y enviar cotizaciones a casas comerciales que se encuentran en COLUSION, ya sea por el hecho de estar ubicados en la misma dirección o porque sus propietarios o personeros son los mismos o familiares, facilitándoles ponerse de acuerdo en la fijación de precios (los cuales por lo general son altos en relación a los del mercado) y con ello dañar los intereses financieros de la empresa.

2.3.7 Invitar a cotizar el número mínimo de ofertas que se requirieren según el artículo 16 del "Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado", aumentando el riesgo de no realizar la compra o contratación, debido a que si un proveedor no la entrega en el tiempo establecido, sino, extemporaneamente o simplemente no oferta, el proceso queda automáticamente anulado.

2.3.8 No emitir el dictamen técnico adecuado a las justificaciones de los bienes y/o servicios adjudicados, ocasionando que no sea claro, oportuno y completo, que origine devoluciones posteriores para su interpretación o ampliación.

2.3.9 Darle trámite a pedidos cuyas características del bien o servicio, son muy generales, en tal forma que nadie puede ofertar, o que las características son muy específicas ocasionando que el pedido sea dedicado a una marca en particular y que solamente un proveedor pueda ofertar.

2.3.10 Darle trámite a Ordenes de Compra, cuyos expedientes se encuentran incompletos o cuando un proveedor ya no sostiene los precios de su oferta, por exceso de burocracia en el trámite interno en la empresa, para la formalización respectiva.

2.3.11 Adjudicar y dar trámite a compras cuando no se tienen todos los elementos de juicio necesarios y que de antemano, se sabe que van a ser objeto de problema y de devoluciones y con ello lesionar los intereses de la empresa, al no realizar la compra o contratación de servicios.

2.3.12 Calificar y adjudicar ofertas cuando en las mismas hay condiciones que las modifican o tergiversan y que no cumplen con los requisitos establecidos en los formularios de cotización respectivos.

2.3.13 Adjudicar ofertas cuyo pago es local y se requiere anticipado, debido a que el Sector Público no otorga anticipos en la adquisición de bienes; o cuando el pago siendo local, se requiere en otra moneda diferente al Quetzal.

- 2.3.14 Adjudicar compras por valores mayores al monto máximo establecido en la Ley.
- 2.3.15 Adjudicar y tramitar compras cuando no se cuenta con el número mínimo de ofertas firmes, por ser motivo de anulación o bien, cuando no existe disponibilidad presupuestaria.
- 2.3.16 Fraccionar deliberadamente una compra, emitiendo varios pedidos, con el objeto de evadir el REGIMEN DE LICITACION.
- 2.3.17 Cotizar a proveedores que tienen la calidad de intermediarios, siempre que existan distribuidores directos o fabricantes.
- 2.3.18 Adjudicar una compra cuando dentro de las cotizaciones presentadas por los proveedores, hayan errores aritméticos o enmiendas en el rubro de cantidades, precios unitarios o incluso en la descripción del bien; en general, cuando se evidencie cualquier alteración de la oferta presentada, salvo que dichas situaciones sean debidamente aclaradas por escrito por el proveedor.
- 2.3.19 Comunicar al proveedor adjudicado sobre tal decisión y aún más, pedirle que entregue los bienes, sin que la adjudicación se encuentre debidamente aprobada por la autoridad administrativa correspondiente.

CAPITULO III

3. AUDITORIA INTERNA

3.1 DEFINICION

"La definición más acertada de Auditoría Interna, es la que da el Instituto de Auditores Internos Americanos, que dice: "Auditoría Interna es una evaluación, independiente en una organización destinada a la revisión de operaciones contables, financieras y de otro tipo, con la finalidad de prestar servicios a la administración. Es un control administrativo que mide y evalúa la efectividad de otros controles". 10_/

Tomando lo indicado, se puede decir que Auditoría Interna es la función que ejerce el personal contratado por la administración de una organización empresarial, con el objeto de ayudar a la función de administración de una empresa y por ello desarrolla actividades de fiscalización en todas las áreas de la misma, ya sean de tipo financiero, administrativo y/u operacional; por lo mismo puede indicarse que es una herramienta más de la administración, con el fin de ejercer un adecuado control y velar por el fiel cumplimiento de políticas, normas contables, disposiciones administrativas y regulaciones legales, las cuales en su conjunto ya fueron mencionadas en el capítulo anterior como la Estructura de Control Interno.

10_/ Revista No. 4 Facultad de Ciencias Económicas USAC
Capítulo VII Auditoría
Pág. 153

Por la función básica que tiene la Auditoría Interna y lo expuesto en el párrafo anterior, existen varios tratadistas quienes definen que la Auditoría Interna es "El Control de Controles"; esto significa que la función de la Auditoría Interna es de controlar los diferentes controles que ha implementado la empresa o compañía y por ello puede considerársele como un servicio y/o herramienta de la administración, porque con su función de revisar las operaciones y evaluar el funcionamiento de la Estructura de Control Interno administrativo y financiero, vela porque se implementen fortalezas, siendo así como la define Walter B Meigs "La responsabilidad del Auditor debe extenderse a todas las áreas de la administración, tanto de operación como financieras, para proporcionar servicios constructivos y de protección". 11_/

Sin embargo, aún cuando ya fue definido el concepto de Auditoría Interna y su función básica, para fines de este estudio, también se puede definir como la dependencia de la empresa, encargada de la fiscalización de las diversas actividades de una entidad y para ello se le conoce como Unidad o Departamento de Auditoría Interna o simplemente Auditoría Interna.

11_/ IBID, Pág. 153

3.2 IMPORTANCIA

En la estructura orgánica de una empresa de telecomunicaciones, la Unidad de Auditoría Interna, se reviste de suma importancia, por corresponderle la función de Organó de Inspección, Fiscalización y Control de las operaciones contables, financieras, administrativas y técnicas de la entidad. Principalmente la actividad de Auditoría Interna, está orientada a "salvaguardar los activos de la empresa contra fraudes, crear registros contables y estados financieros adecuados, como también revelar y prevenir desperdicios en las operaciones, mediante la revisión y evaluación de los controles administrativos en todas las áreas" 12_/ , por ejemplo en las actividades, tales como: Ventas, Compras, Gastos, Bodegas, Almacenes, Proyectos, Mantenimiento, etc.

La Auditoría Interna, contrario a la Auditoría Externa o Independiente, es ejercida por personal permanente de la empresa, y de acuerdo con el concepto moderno, desarrolla su función de asistencia y/o asesoramiento a las autoridades de la empresa (Junta Directiva, Gerencia, Funcionarios, etc.), con el objeto de buscar la mayor eficiencia y eficacia en las operaciones de la misma, constituyéndose así, como un elemento de control en el cual se confía por encontrarse en un nivel superior jerárquico y por ende comprueba y evalúa el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos, así como de las leyes que le son aplicables.

12_/ IBID, Pág. 153

Para que Auditoría Interna pueda cumplir adecuadamente con las funciones que le corresponde ejecutar, como por ejemplo, con la realización de estudios especiales para la administración, los cuales van desde la misma evaluación y análisis de la información financiera, hasta la fiscalización de procedimientos específicos de trabajo, así como la evaluación de las diferentes dependencias de la empresa, en todo sentido, es necesario que cuente por lo menos con lo siguiente:

- Apoyo de la administración, a través de una divulgación de una política/declarada en donde se haga constar la autoridad de dicha dependencia.
- Una adecuada estructura orgánica formal y funcional, con el propósito de ejecutar sus funciones, contando en cada uno de los diferentes niveles, con autoridad y discrecionalidad para ejercer su función.
- Un adecuado nivel académico del personal de Auditoría y contar con un plan continuo de adiestramiento, con el objeto de actualizarlos en las innovaciones teórico-prácticas afines a la profesión, así como también en las modificaciones y promulgación de regulaciones legales.
- Contar con un equipo multidisciplinario, que le permita fiscalizar todas las áreas de la empresa y contar con los elementos de juicio necesarios para tales fines.

- Recursos físicos, materiales y equipo adecuado para la realización de sus fines y otras actividades requeridas por las autoridades superiores.

- Un reglamento que regule todo lo relacionado con esta dependencia como por ejemplo: la emisión de informes manteniendo una mentalidad independiente con absoluta confidencialidad; libertad de acceso a las diferentes dependencias de la empresa; acceso a la información que se genera en ellas; comprobación y verificación de los registros y controles de los bienes y valores; poder evaluar con legitimidad todas las operaciones relacionadas con los ingresos y egresos; revisar con plena eficiencia los controles en el procesamiento electrónico de datos; ejecutar auditorías de tipo económico-financiero para verificar la razonabilidad de los estados financieros; efectuar estudios y auditorías administrativas y/u operativas en las áreas de la empresa que por su importancia sean necesarias; mantener una actitud mental independiente, etc.

- Elaborar y ejecutar un Plan de Trabajo que le permita realizar sus funciones adecuada y oportunamente en beneficio de las diferentes dependencias buscando la mayor eficiencia y eficacia en las operaciones que realiza.

- Contar con un Manual de Normas y Procedimientos, el cual contenga Procedimientos y Programas de Trabajo para todas y cada una de las áreas a evaluar.

- Realizar un seguimiento adecuado a las recomendaciones presentadas en los respectivos informes, para establecer si han sido tomadas en cuenta en beneficio de la empresa.

3.3 FUNCIONAMIENTO Y ORGANIZACION

Como resultado del gran número de transacciones, monto de los fondos que se manejan, la complejidad en las operaciones de las empresas públicas y privadas, fue como surgió la necesidad inevitable de ejercer un control constante en todo el proceso, operacional y administrativo, así como salvaguardar los bienes a través de la evaluación de la Estructura de Control Interno, dicha función le corresponde al órgano denominado Auditoría Interna, el cual se organiza y funciona de acuerdo a la estructura de cada empresa, observándose que la mayoría de ellas se encuentran compuestas "de cierto número de direcciones y estas a su vez en departamentos y estos últimos en secciones" 13_/ , lo cual puede comprobarse que no es producto de una casualidad, sino del desarrollo empresarial.

3.3.1 Funcionamiento

Las funciones delegadas a cada una de las áreas de Auditoría Interna, están orientadas a desarrollarse de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

13_/ Revista No. 87 Facultad de Ciencias Económicas IIES
Auditoría Interna y Externa un Enfoque Socioeconómico
Pág. 4

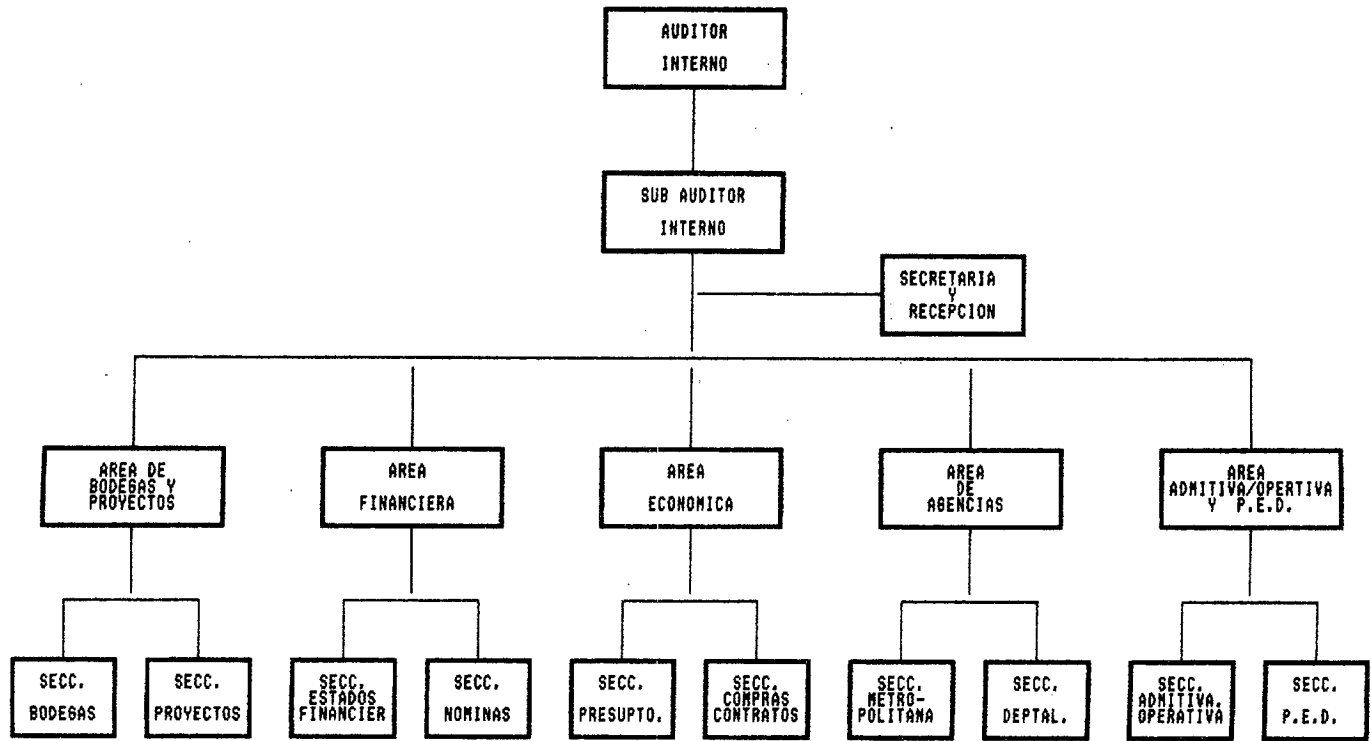
(NAGA), Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Código de Etica Profesional y todas las regulaciones técnicas existentes y aplicables a la profesión, con el propósito de controlar en forma diaria o periódica, las actividades de las dependencias que deben ser fiscalizadas, previa planificación y elaboración de programas y procedimientos de trabajo; en tal sentido corresponde la fiscalización y control del área de Compras a una Sección de Auditoría Interna, ya sea de tipo Económico y/o Financiero, con el propósito de velar porque existan controles y registros adecuados, así como procedimientos para la ejecución de sus funciones y establecer que el departamento de Compras, cuente con los recursos necesarios suficientes.

3.3.2 Organización

La organización de la Unidad de Auditoría Interna en una empresa de telecomunicaciones, debe estar orientada para ejercer un control en todas y cada una de las operaciones que se ejecutan en las diferentes dependencias, tal y como se indicó anteriormente; por lo que deben estructurar las áreas o departamentos de Auditoría Interna necesarios y las correspondientes secciones para dar una cobertura adecuada en lo que a fiscalización se refiere; para fines ilustrativos, se presenta una gráfica (ORGANIGRAMA), bajo el cual puede ejercer sus funciones Auditoría Interna, como se muestra en la GRAFICA No. 2.

GRAFICA No. 2

EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES ORGANIGRAMA DE AUDITORIA INTERNA



3.4 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA INTERNA QUE PUEDEN APLICARSE PARA DETECTAR ERRORES Y/O IRREGULARIDADES

En su función fiscalizadora y de control, la Unidad de Auditoría Interna, puede adoptar, diseñar y elaborar una gran diversidad de métodos, procedimientos y técnicas, que en su conjunto, le permitan evaluar la Estructura de Control Interno existente en todas las áreas del departamento de Compras; es lógico pensar que en la manera de ejercer esta función, debe haber estrecha colaboración y apoyo de la administración, la cual debe realizarse a través de una declaración que debe ser divulgada en todas las dependencias para que Auditoría Interna, pueda efectuar con éxito la función de fiscalización.

Con el propósito de comprender la importancia que representa para la entidad, mantener un adecuado proceso de compras, es necesario que el mismo sea eficiente y que represente una economía importante en los costos de la empresa, así como en los procesos productivos y administrativos de la misma.

A continuación, se describen algunos procedimientos que pueden ser incluidos en el programa de Auditoría Interna, con el objeto de establecer mecanismos de control y por consiguiente que sean indicados en los Planes de Trabajo que se realicen, los cuales pueden ser:

3.4.1 Revisión de Controles Previos a Efectuar las Compras (A PRIORI)

La Unidad de Auditoría Interna, puede efectuar revisiones con el propósito de establecer si existen procedimientos y normativos formales y debidamente autorizados, y si estos se están poniendo en práctica en el proceso de compras; así mismo puede participar durante el proceso de ciertas compras, como parte observadora y supervisora debiendo tener en cuenta como mínimo lo siguiente:

- Verificar que en las bodegas o almacenes de la empresa, no se cuenta con los bienes que se están solicitando, a través de un chequeo físico o revisión de los registros de las existencias que se tienen a través de las tarjetas Kardex de control y los registros contables.
- Realizar una visita a la dependencia solicitante, con el propósito de establecer la necesidad real de la adquisición.
- Analizar el proceso de selección de proveedores a quienes se invita a cotizar, con el propósito de hacer participe única y exclusivamente a aquellos que se encuentren en la capacidad de poder ofertar los bienes en forma directa, ya sea porque son fabricantes, distribuidores directos o representantes de proveedores en el exterior, estableciéndose al mismo tiempo, que son proveedores precalificados a través de un adecuado archivo y control de los mismos.

- Participar directamente en el momento de la apertura y calificación de ofertas, para establecer cuales son las mejores alternativas de adquisición en cuanto a precio, calidad, tiempo de entrega, etc y verificar si la comisión de apertura, calificación y adjudicación, posee la capacidad y conocimientos necesarios para aplicar criterios adecuados, apegados a las regulaciones legales, velando por los intereses de la empresa.

3.4.2 Revisión de Controles Aplicables Posteriormente a la Adquisición (A POSTERIORI)

Como se indicó anteriormente, en esta fase de fiscalización son aplicables los dos puntos de la revisión A Priori (antes), sin embargo al llevar a cabo una revisión en un proceso concluido (A Posteriori), pueden adoptarse otros procedimientos adicionales, como por ejemplo:

- Establecer si en el mercado nacional y/o internacional, existen proveedores que oferten lo requerido a precios más favorables, para lo cual se puede aplicar el proceso de cotización directa y según el resultado, hacerlo del conocimiento del jefe del departamento de Compras, con el objeto de tomar en cuenta el informe presentado en compras similares futuras, debiendo ser actualizado el correspondiente archivo de proveedores precalificados, para que esta función sea más fácil y eficiente.

- Realizar visitas directas a los proveedores con el afán de establecer en forma objetiva, su capacidad de producción y solvencia mercantil o económica, con el objeto de establecer si se trata de alguna representación comercial y con ello tomarse como referencia en compras futuras sobre lo adecuado o inadecuado de su participación; así mismo para verificar si no existe colusión interna o externa es decir entre empleados y proveedores o entre las casas proveedoras que están participando en un mismo evento de cotización.
- En el caso de haberse efectuado adquisiciones a precios superiores a los del mercado, es importante llevar a cabo visitas a los proveedores, para establecer las razones que motivaron dicha situación, pues muy bien puede tratarse de errores en los precios o de alguna irregularidad provocada por el trámite administrativo, o bien por tratarse de intermediarios y revendedores sin ningún respaldo mercantil y financiero sólido.
- Verificar si los bienes ingresan a las bodegas o almacenes y supervisar posteriormente el uso de los mismos o la prestación de los servicios, con el propósito de establecer si se está efectuando un uso racional y adecuado en beneficio de la empresa, lo cual puede planificarse bajo la premisa de bienes que serán utilizados como materia prima o bienes de consumo o servicios necesarios para el funcionamiento de la entidad y de esta manera poder informar a la administración, sobre su uso adecuado o inadecuado, tomando como referencia una

muestra de los productos adquiridos o los servicios contratados por una dependencia en particular.

Para completar los dos tipos de procedimientos de fiscalización, es recomendable que el auditor elabore un programa específico para cada uno de los procesos a realizar, con estos se evitará de llenarse de Papeles de Trabajo con los resultados obtenidos, pero sin tener cómo ordenarlos y clasificarlos y que en última instancia no pueda rendir un informe oportuno satisfactorio, adecuado y en beneficio para la administración.

Adicionalmente, la Unidad de Auditoría Interna, debe evaluar la necesidad de realizar Auditorías Administrativas y Operativas periódicas al departamento de Compras, examinando entre otros aspectos; la experiencia del personal, nivel académico, conocimientos sobre las actividades que realiza la empresa, capacidad para poder adjudicar los mejores bienes en lo que se refiere a calidad y/o el mejor precio, comunicación estrecha entre los usuarios de los bienes y el personal encargado de la adjudicación, para que se adquieran los mejores bienes o una adecuada contratación de servicios para la empresa; así como evaluar el grado de eficiencia y eficacia al poner en práctica un proceso de compras y poder analizar tiempos ociosos, rendimiento de actividades, responsabilidad de cada empleado, custodia de la información, y en resumen efectuar pruebas que abarquen hasta el proceso computarizado en el trámite manejo y custodia de datos cuando ya esté automático.

CAPITULO IV

4. ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS

4.1 DEFINICION

El Departamento de Compras de una entidad, es la dependencia encargada de llevar a cabo la función de adquisición de los insumos y suministros necesarios para el funcionamiento de la misma, orientados a incorporarse al proceso productivo o para satisfacer las necesidades propias de administración y operación.

A menudo se considera que la función de compras en una empresa, es la actividad más importante e influyente de las diversas dependencias que la integran; sin embargo es conveniente hacer mención que en la actualidad la función de compras debe encontrarse estrechamente coordinada con la administración y control de bodegas y almacenes.

4.2 OBJETIVOS

Un Departamento de Compras, tiene como principal objetivo, servir de apoyo a la administración en la adquisición de bienes, materiales, contratación de obras y servicios, ejerciendo su función con la mayor eficiencia y eficacia, y manifestando honestidad en la realización de las actividades para salvaguardar los intereses de la empresa.

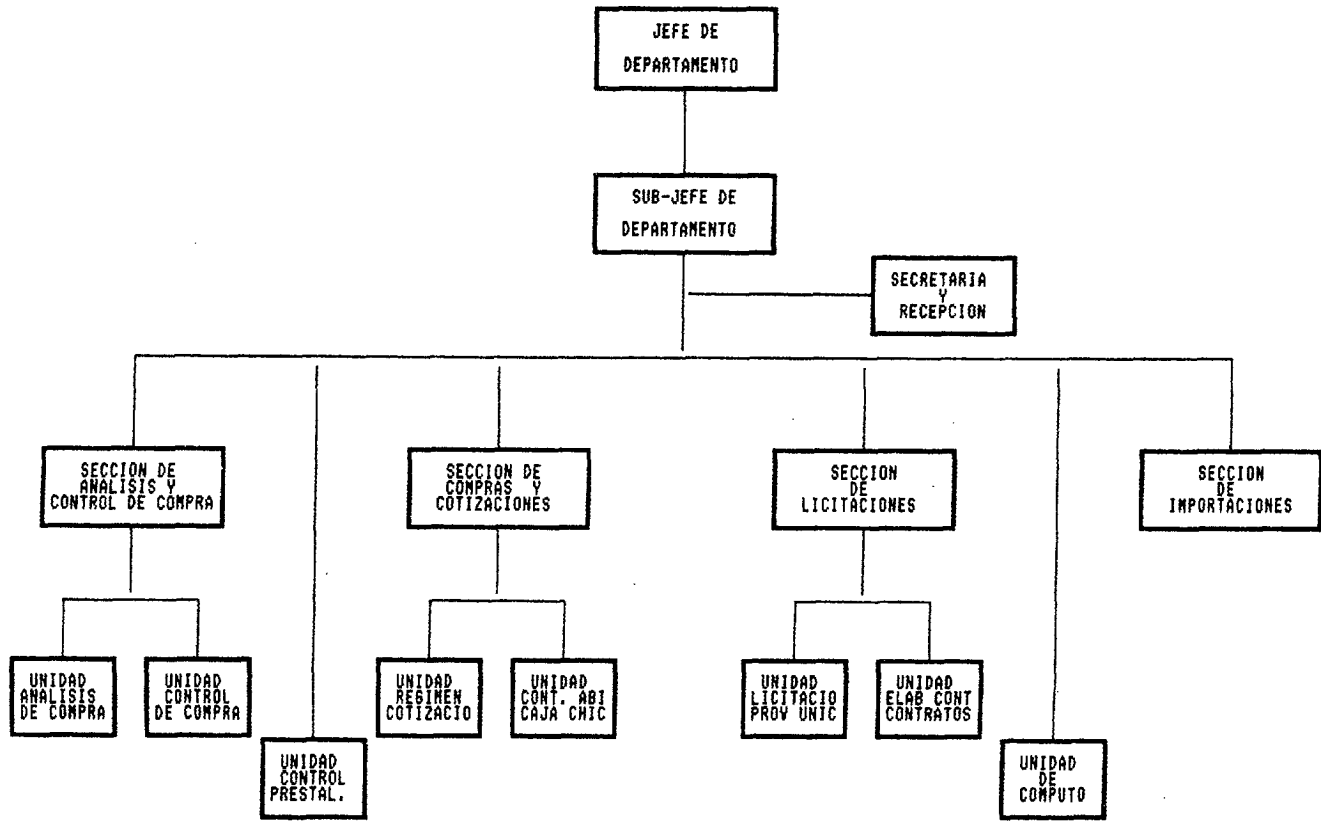
Adicionalmente debe observar en la realización de las funciones que ejecuta, los procedimientos y regulaciones respectivas.

4.3 ORGANIZACION

Como se indicó en los capítulos anteriores, la organización de una empresa depende en gran parte del tipo de actividad a que se dedica, sin embargo en el Departamento de Compras de una empresa de telecomunicaciones, se puede tomar una estructura organizativa compuesta por varias Secciones y estas a su vez en Unidades, con el afán de ejercer sus funciones en una forma idónea y eficiente, y de esta manera poder ejercer un mejor control en sus operaciones, como se presenta en la **GRAFICA No. 3.**

- En su orden la jefatura y sub-jefatura, se encargan de la planificación, organización, dirección y control de las actividades del departamento.
- La Sección de Análisis y Control de Compras, a su vez se integra por la Unidad de Análisis de Compras y la Unidad de Control de Compras.
 - a) **Unidad de Análisis de Compras**, le corresponde efectuar un estudio previo a todos los requerimientos y solicitudes de compra (PEDIDOS), con el objeto de establecer la necesidad real de llevar a cabo una compra o contratación; básicamente su función está

GRAFICA No. 3
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS



orientada a ser una unidad de investigación de necesidades, teniendo como función principal el mantener coordinación con el departamento de Bodega o Almacenes y controlar si los bienes que se solicitan, efectivamente no se encuentran en existencia; así como llevar registro y control de los proveedores que otorgan los mayores beneficios a la empresa, a través de un adecuado archivo de proveedores precalificados, que incluya el tipo de producto solicitado, con la diversidad de posibles proveedores y sus referencias, quienes se encuentran en la capacidad de poder ofertar lo requerido.

b) **Unidad de Control de Compras;** se encarga de supervisar todas aquellas Ordenes de Compra emitidas y aprobadas, para controlar a los proveedores que deben entregar bienes y/o servicios adjudicados, así como ejercer una supervisión en todas las adquisiciones y establecer si el uso que la empresa le está dando, es el adecuado y si reúnen los requisitos mínimos de calidad que fueron solicitados, manteniendo comunicación directa con los usuario o solicitantes y de esta manera contar con una retroalimentación de datos e información, que sirva de base en compras futuras.

- La Sección de Compras y Cotizaciones, se puede integrar por la Unidad de Compras por Cotizaciones y la Unidad de Compras por el Régimen de Contrato Abierto y Compras Menores con Fondos de Caja Chica, correspondiéndoles las funciones siguientes:

a) **Unidad de Compras por Cotizaciones;** funge como responsable de llevar y mantener un control adecuado de las adjudicaciones efectuadas por las Juntas de Cotización, verificando que se ejecuten bajo los procedimientos establecidos en la empresa en aplicación a las regulaciones legales vigentes, y que las mismas se realicen principalmente a oferentes que poseen la característica de ser Proveedores Precalificados, utilizando la información y archivos que mantiene la Unidad de Análisis de Compras, y encargarse de promover y ejecutar las compras bajo el Régimen de Cotizaciones, llevando control sobre el mismo así como la programación de apertura de ofertas.

b) **Unidad de Compras por Contrato Abierto y Régimen de Caja Chica;** se encarga de efectuar compras utilizando el Sistema de Contrato Abierto, y las compras menores o también denominadas compras directas, utilizando para el efecto los procedimientos que se detallan en el capítulo siguiente.

- **La Sección de Licitaciones,** es importante incorporarla en la estructura orgánica del departamento de Compras, porque constituye un Régimen de adquisición de bienes y servicios a gran escala, que requiere suma importancia y control; integrándose con la Unidad de Licitaciones y Proveedores Unicos y la Unidad de Elaboración y Control de Contratos, quienes tienen las funciones específicas de promover el concurso público de presentación de ofertas bajo la calidad de Licitaciones Públicas Internacionales y la

presentación y evaluación de ofertas para la calificación de Proveedores Unicos, así como llevar su control y la preparación de los contratos suscritos entre los contratistas (Proveedores) y la empresa.

- La Sección de Importaciones, tiene a su cargo realizar los trámites aduanales, necesarios e indispensables que por su importancia y país de origen de los productos que adquiere una empresa de telecomunicaciones, y que básicamente son incorporados al equipo de comunicaciones o infraestructura que utiliza, para la generación y prestación de los servicios de telecomunicaciones, observa y ejecuta los procedimientos establecidos y las regulaciones legales en su adquisición.

Dependiendo de la magnitud o crecimiento de la empresa, puede evaluar la necesidad (según el volumen de operaciones y requerimientos) de implementar varias secciones descentralizadas de compras (Coordinadoras de Compras) en cada una de las áreas de trabajo (Gerencias o Divisiones); bajo la organización, dirección y control de un Departamento General de Compras, con la misma estructura organizativa y utilización de lineamientos, políticas y procedimientos de trabajo y de ser posible interconectarse a través de un sistema o red computarizada, funcionando como una descentralización de las actividades de compra; implementándose en cada Gerencia o División con las secciones y unidades que la empresa estime necesarias.

4.4 FUNCIONES

Como se menciona en el punto anterior, un Departamento de Compras, puede organizarse y desarrollar sus funciones de manera tal, que reúna las conveniencias y necesidades de la empresa. Considerando que el tema de estudio se encuentra principalmente enmarcado en las compras bajo el Régimen de Cotizaciones, a continuación se describe una serie de funciones básicas que pueden tomarse como una guía de actuaciones mínimas, independiente de la persona o personas a quienes le sean asignadas; en todo caso, lo importante es pensar que son lineamientos a seguir para buscar la óptima y más ventajosa labor del departamento de Compras:

Como premisa tomemos que en la función de adquirir los bienes y servicios que utiliza la empresa, radican los principales deberes y responsabilidades del departamento de Compras.

A partir del 31 de diciembre de 1,992, todas las compañías productoras de bienes y/o servicios, cuyo destino entre otros, sea el Mercado Común Europeo, se ven enfrentadas a adoptar normas y políticas estándares como la ISO 9000, debido a que estas normas especifican parámetros de calidad, así como técnicas de operación y por su aplicación aceptable y práctica, es importante incorporarla en el ámbito nacional en el desarrollo de las funciones y en este caso, en la prestación de servicios, el cual se brinda a nivel internacional, cumpliendo con las funciones siguiente:

- Mantener la continua y adecuada adquisición de suministros, pues la carencia de ellos puede incidir en el funcionamiento de las diferentes dependencias de la empresa, e incluso la paralización de las mismas en su actividad productiva.
- Crear y mantener actualizado un archivo aprobado de Proveedores Precalificados, a efecto de poder seleccionar a los que otorgan los mayores beneficios en calidad y economía, y evitarse de realizar compras innecesarias, por mala calidad y altos precios.
- Establecer normas estándares de calidad y rendimiento de los bienes adquiridos.
- Obtener para beneficio de la empresa los menores costos posibles, sin sacrificar la calidad de los bienes o servicios, implementando el sistema de compras Justo A Tiempo (JAT).
- Evaluar la conveniencia de mantener o no, un sistema descentralizado de compras.
- Actualizar constantemente las políticas de compras en vista que las mismas se ven condicionadas por factores internos y externos de la empresa, como lo es el mercado local e internacional (Proveedores).
- Mantener actualizado un Manual de Normas y Procedimientos de trabajo, para ser consultado por cualquier empleado del departamento, así como un archivo de todas las formas o formularios utilizados en el mismo.

- Evaluar constantemente los productos y buscar substitutos en beneficio de la empresa.
- Mantener un programa permanente de actualización y adiestramiento del personal, orientado a conocer con lujo de detalle los principales productos que adquiere la empresa, y los procedimientos utilizados en su adquisición, incluyendo regulaciones legales vigentes.
- Coordinar las compras, control de existencias y su planificación, en busca de puntos criticos para su reestructuración.
- Coordinar con las bodegas, los niveles mínimos y máximos de existencias, para efectuar las compras y hacerlas más eficaces.
- Llevar control de todos los formularios utilizados en el departamento, evaluando que se encuentren prenumerados.
- Comprobar que los empleados o funcionarios que aprueban las solicitudes de compra (PEDIDOS), tienen un adecuado conocimiento de la necesidad y control de lo requerido.
- Mantener control de todas las devoluciones, rechazos y reclamos que hacen las dependencias de la empresa, para contar con información que se utilice de referencia en compras futuras.
- Establecer contacto con proveedores potenciales, buscando las mejores alternativas de suministro.
- Mantenerse actualizados de los avances tecnológicos, especialmente de los sistemas computarizados en beneficio y utilización de los mismos, por las ventajas que otorgan en el procesamiento y manejo de información.

- Evitar duplicidad, desperdicios, inutilización o deterioro de los materiales y no dedicarse únicamente a la función de adquisición de los mismos.
- Coordinar todas las actividades relacionadas con el proceso comercial de las compras, precios, empaque, lugar de entrega, plazo de pago, fecha de entrega y otras condiciones adicionales, etc.
- Puede y debe exigir de las dependencias solicitantes que describan exactamente lo solicitado y sus especificaciones, sin permitir que añadan características innecesarias, que únicamente incrementan el costo y restringe el número de proveedores como fuentes de suministro.
- Solicitar de todas las dependencias de la empresa, que se elaboren los Pedidos, con la debida antelación y dar margen de tiempo para seleccionar adecuadamente al proveedor más conveniente.
- Requerir del área financiera, una copia del presupuesto general de egresos, con el propósito de no enfrentar a un proveedor que ya realizó la entrega de los bienes, a una falta de pago evitándole molestias e inconveniencias.
- Enviar una copia de la Orden de Compra, a la dependencia interesada o solicitante, para que conozca que su solicitud ya fue atendida.
- Realizar estudios de mercadeo y enviar informes periódicos y catálogos a las dependencias de la empresa, sobre los últimos productos que se encuentran en circulación y que son de utilidad en las mismas.

Sin perjuicio de las funciones anteriores, las cuales no se limitan únicamente a ellas, la Jefatura del departamento de Compras no está alejada de ejecutar los procedimientos de la administración moderna, que regula la función de llevar a cabo una adecuada planificación, organización, coordinación y supervisión de las actividades que ejecuta el personal subalterno.

Para ello es indispensable que el jefe del departamento reúna una serie de cualidades (perfil), que le permita ejecutar su función en forma honesta, eficiente y oportuna, siendo entre estas, las siguientes:

- **Profesional;** debe poseer un nivel académico superior, que permita ejecutar sus funciones adecuadamente, debiendo tener experiencia y escolaridad sobre las áreas financiero/administrativas, siendo indispensable contar con una conducta recta, honesta, y ejercer sus labores con diligencia, cuidado esmero y ética profesional.
- **Conocimiento y Experiencia;** debe tener plena experiencia y conocimientos claros de las funciones que realiza, lo cual redundará en eficiencia, productividad y liderazgo sobre el personal subalterno, en beneficio de la empresa.
- **Don de Mando;** poseer don de mando que le permita orientar y requerir adecuadamente la realización de las funciones del departamento.

- **Autoridad;** al ser el jefe del departamento, automáticamente se reviste de autoridad, para administrar idóneamente el recurso humano, físico y financiero, realizando sus labores apegado a los planes y objetivos de trabajo, tanto del departamento que administra como de la empresa en su conjunto.
- **Responsabilidad;** por ser la autoridad superior de esa área, debe asumir plena responsabilidad de las actividades que allí se ejecutan.
- **Conciente;** la teoría sobre administración moderna, presupone normas de conducta y por ende debe ser amplio de carácter con el personal y los proveedores, pero no tolerar desequilibrios laborales ni mucho menos dar margen para que los proveedores insinúen o promuevan corrupción.
- **Relaciones Humanas;** al asumir el cargo de jefe del departamento de compras, debe contar con un alto grado de relaciones humanas, para poder manejar situaciones tanto con el personal y proveedores, por ser el punto de atención y centralización de actividades mercantiles de compra para la empresa.
- **Comunicación;** este factor es muy importante porque de él depende el suministro oportuno en el abastecimiento para todas las dependencias de la empresa, por lo que debe ser una persona accesible y de amplio criterio, tanto propio como profesional, al comunicarse con otros funcionarios de la empresa y hacer eficiente su función.

- **Sociabilidad;** anexo a la comunicación, tiene que ser una persona sociable, brindando así confianza a los empleados, funcionarios y proveedores que acuden a él.
- **Sinceridad;** en la toma de decisiones debe ser una persona sincera y franca para comunicar sus ideas y actuaciones y no temerosa porque el éxito de la empresa puede estar en función de las actividades que realiza.
- **Participativo;** es indispensable que participe en la toma de decisiones y dar soluciones y/o alternativas en los problemas del departamento, observando para tal fin, lo relacionado con la Ley de Contrataciones del Estado

Las características descritas anteriormente, son algunas de las cualidades que debe reunir como mínimo un jefe de compras, mismas que deben ser complementadas a criterio de las autoridades superiores de la empresa en el momento de ser contratado.

CAPITULO V

5. REGIMEN DE COMPRAS

5.1 OBJETIVOS

Con el propósito de adquirir bienes, materiales y suministros, o contratar obras y servicios, que requieran los organismos del estado, sus entidades descentralizadas autónomas, unidades ejecutoras, las municipalidades y las empresas públicas estatales, el Gobierno a través del Congreso de la República, ha producido y regulado los mecanismos que le permitan efectuar dichas actividades, contenidas específicamente en la actual "LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO" (Decreto Número 57-92), publicada en el diario oficial el día 27 de octubre de 1,992, y su Reglamento (Acuerdo Gubernativo No. 1056-92), mediante los cuales se regula y estandariza los procedimientos y mecanismos para las compras y contrataciones antes indicadas, aplicando adicionalmente otras leyes, como por ejemplo La Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento, así como normas y políticas específicas, con el propósito de agilizar y controlar esta actividad.

En base a lo anterior el Congreso de la República de Guatemala consideró "Que es deber del Estado promover el

desarrollo económico de la Nación, en beneficio de sus habitantes y para la realización del bien común". 14_/

Al mismo tiempo observó que "se han confrontado serios obstáculos para la pronta ejecución de obras y adquisición de bienes, suministros y servicios que requiere el Estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutoras, las municipalidades y las empresas públicas estatales y municipales, con el consiguiente atraso en la realización de los programas de desarrollo nacional" 15_/, considerando que en base a un conjunto de regulaciones legales, es más fácil y eficiente su labor en beneficio de la sociedad.

5.2 TIPOS DE REGIMEN DE COMPRA

La Ley de Contrataciones del Estado, para hacer más fácil, eficiente y efectiva la función de comprar y contratar obras y servicios, hace una separación de los métodos los cuales básicamente se diferencian por el monto de la misma y por las facilidades que otorgan, encontrándose entre ellos los siguientes:

- Compra Directa,
- Contrato Abierto,
- Cotizaciones,
- Proveedor Unico,
- Licitaciones y
- Los Casos de Excepción.

14_/ Ley de Contrataciones del Estado Pág. 1

15_/ IBID, Pág. 1

5.2.1 Compra Directa

Es también conocido y denominado en la empresa de telecomunicaciones, como Régimen de Caja Chica, porque se aplica en las compras "en un solo acto, con una misma persona y por un precio de hasta diez mil quetzales (Q 10,000.00)" 16_/ , bajo la responsabilidad de la autoridad administrativa superior de la entidad interesada; estas compras son realizadas debido a la necesidad urgente que tiene la dependencia o la empresa, en adquirir los artículos o contratar servicios, elaborando para el efecto el requerimiento o pedido respectivo, debidamente autorizado por la autoridad superior que corresponda; obteniendo en forma directa en el mercado local, 2 o 3 proformas de los proveedores o distribuidores del producto o servicio, siendo responsabilidad de quien autorizó la realización de la compra, elegir la mejor alternativa, tomando como base las condiciones presentadas; efectuándose la compra inmediatamente, con fondos destinados a una caja chica, fondo fijo o fondo rotativo para ésta clase de transacciones.

Este tipo de régimen, ofrece una cantidad de bondades porque al reconocerse como compra directa, también pueden realizarse compras mayores a los Q 10,000.00 (diez mil quetzales) con la persona o proveedor que se desee, previa calificación de ausencia fehaciente de oferentes tanto en el régimen de cotización como en el de licitación y

16_/ IBID, Artículo 43

proveedor único, lo cual se demuestra cuando al publicar y/o solicitar la presentación de ofertas o cotizaciones, se carece de ellas ya sea porque los proveedores no distribuyen lo requerido o porque no están interesados en ofertar; al mismo tiempo presenta una ventaja al encontrarse tropiezos en los diversos tipos de compra, dando así las facilidades y amparo cuando surja la necesidad y urgencia en la empresa; cabe mencionar, que actualmente la empresa de telecomunicaciones, no ejecuta esta última parte del recurso, para no verse comprometida en problemas futuros por la interpretación de la ley y/o las normas administrativas internas, sin embargo sí representa un recurso positivo, fácil y accesible en las compras por no ser confuso, ambiguo ni problemático en su ejecución. Es de mencionar que mediante este proceso, y dependiendo de la honestidad y buena fe de las personas, este régimen es positivo, pero puede ser mal utilizado al fraccionar las compras y evitar el régimen de cotización.

5.2.2 Contrato Abierto

Esta forma, consiste en llevar a cabo la compra o contratación de bienes, a través de un procedimiento establecido por el Ministerio de Finanzas Públicas, en el cual se adquieren los suministros, por la dependencia o institución que necesita comprarlos, debido a que el Ministerio en referencia, califica y adjudica precios a productos, previa presentación de ofertas, adjudicándose por

las características y elaborando para el efecto, listados que contienen los proveedores con su dirección y número de teléfono, el o los productos que ofrecen, e indicación de los precios, los cuales son fijos e invariables, por periodos de 4 meses (secuenciales), listados que son entregados a las dependencias del estado que los requieren, entregándose debidamente clasificados por rubros o tipos de producto (tales como: útiles de oficina, materiales de construcción, productos agroforestales, etc.), en base a ellos se elabora la Orden de Compra respectiva amparada con el listado e identificación del contrato correspondiente, previa emisión del pedido o requerimiento.

Representa una ventaja cuando se desea reducir el tiempo de trámite al solicitar cotizaciones, porque el Ministerio de Finanzas Públicas requirió y calificó previamente las ofertas, habiendo formalizado un contrato por tiempo determinado, con los proveedores interesados en vender bienes o suministros o contratar servicios y por ello se tiene la libertad de compra o contratar con la casa comercial que ofrezca las mejores alternativas para la empresa, en tiempo de entrega, calidad, etc.

Al mismo tiempo puede ser un régimen que al tener precios fijos e invariables en periodos futuros (4 meses); los mismos estén sobrevaluados y por ende resulten más elevados al reconocerle al proveedor posibles incrementos en el costo de vida, índices de inflación y otros factores.

5.2.3 Cotizaciones

Es conocido así, al procedimiento de compra de suministros, bienes o servicios, que se lleva a cabo en un monto comprendido de Q 10,000.01 (diez mil quetzales con un centavo) hasta un monto máximo de Q 900.000.00 (novecientos mil quetzales), es de mencionar que estos montos están vigentes a partir del 11 de noviembre de 1,992, en vista que antes de esa fecha estaban comprendidos de Q 1,000.01 (un mil quetzales con un centavo) a Q 150,000.00 (ciento cincuenta mil quetzales), este procedimiento por ser objeto de estudio, se detalla en mejor manera en el capítulo siguiente, en cuanto a Objetivos y Fundamentos Legales.

5.2.4 Proveedor Unico

Esta clase de compras y contrataciones, se caracteriza porque como su nombre lo indica, es la que se efectúa con un único proveedor, quién con exclusividad expende o representa una marca o casa comercial y por ende es el único que puede suministrar lo solicitado. Para su trámite, la empresa de telecomunicaciones, debe sacar a concurso público la presentación de propuestas a ofertar, con el propósito de establecer si un producto o servicio, es proporcionado por uno o más proveedores.

Establece la necesidad en la compra y suministro de bienes o servicios y previa autorización de la autoridad

administrativa superior, publica un aviso "en el diario oficial y otra en uno de los diarios de mayor circulación en el país, invitando a los interesados en ofertar la contratación de los bienes suministros o servicios solicitados, señalando día, hora y lugar para que presenten su disposición a ofertar" 17_/ , para lo cual debe mediar como mínimo 5 (cinco) días hábiles entre la última publicación y la presentación de las mismas, designándose por parte de la misma autoridad, una comisión quién califica el extremo de haberse presentado uno o más oferentes o establecer la carencia de éstos, suscribiendo un acta, previa calificación de requisitos:

- a. Al no presentarse ningún oferente, facultar a la empresa a comprar o contratar lo requerido con cualquier persona o proveedor mediante el régimen de Compra Directa,
- b. Al presentarse un solo oferente, facultar a la empresa a comprar o contratar lo necesario con éste único proveedor, previa elaboración del pedido y solicitud de precios y si a criterio de la empresa, los mismos son razonables, proceder a la emisión de la Orden de Compra, y
- c. Al presentarse más de un oferente, realizar los procedimientos de cotización o licitación según el monto.

Como una característica muy especial que tiene este procedimiento, es el de no fijar un plazo de vigencia, por lo cual se recomienda llevar a cabo las publicaciones o convocatorias, como mínimo una vez al año, para establecer si

17_/ Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado
Artículo 20

se han incorporado más proveedores en el mercado local, quienes puedan suministrar los mismos bienes y servicios a menores costos.

El utilizar el régimen de proveedor único representa ventajas en la empresa, porque se agilizan las compras y contrataciones al reducir los tiempos de trámite, al conocerse con certeza quién es el proveedor que puede vender lo requerido, evitar las publicaciones o emisión de cotizaciones, tener la incertidumbre y espera en su recepción y calificación. Al mismo tiempo puede otorgar desventajas porque el proveedor que tiene la calidad y/o representatividad de suministrar un bien o servicio, puede ofertarlos a precios que más le convengan y no tener la empresa parámetros de comparación, obligándose a adquirirlos a precios diferentes a su valor real; en condiciones de un aprovechamiento del proveedor, al tener todas las ventajas a su favor, y aún más en condiciones desleales, deshonestas e irregulares por sobornos y corrupción en el personal de la empresa

5.2.5 Licitaciones

Este tipo de compra es aplicable para todas aquellas adquisiciones y contrataciones de bienes obras o servicios, cuyo monto es superior a los Q 900,000.00 (novecientos mil quetzales); se caracteriza por su complejidad, pero que al mismo tiempo, proporciona una serie de ventajas y beneficios tanto para el proveedor o contratista como para la empresa

adquiriente; debido a que después de haber llevado a cabo una serie de formalidades, se legaliza la negociación (compra) a través de una Escritura Pública o también denominada Contrato, en el cual se incluyen los objetivos y pormenores de la negociación, la descripción exacta de lo contratado y sus precios, así como algunas cláusulas contractuales, denominadas derechos y obligaciones para ambas partes.

El proceso de compras por licitación, tiene origen en la necesidad que tiene la empresa de comprar algún bien o contratar los servicios de otra empresa, elaborando para el efecto bases de licitación, necesarias para describir con detalle las características e incluir especificaciones técnicas y planos si fuera necesario e indicar las condiciones a ofertar; estas bases deben ser aprobadas por la Junta Directiva de la empresa o en su defecto por la autoridad administrativa superior, "Las convocatorias a licitar se publicarán dos veces en el diario oficial y en otro de mayor circulación, dentro de un plazo de diez días." 18_/, mediando entre la presentación de ofertas un plazo de 8 (ocho) días, fijando fecha, hora y lugar de entrega de las mismas; "Las bases se entregarán a quien las solicite, siempre que acredite estar inscrito en el Registro de Precalificados correspondiente" 19_/ y haber efectuado el pago establecido en la convocatoria. Llegada la fecha y hora de presentación de ofertas, se reciben las

18_/ Ley de Contrataciones del Estado Artículo 23

19_/ IBID, Artículo 22

que en ese día y hora se entreguen, aceptándose una sola oferta por proveedor en sobre cerrado y en presencia de todos los representantes de las casas comerciales participantes en el evento; en caso de presentarse un solo oferente o en ausencia de ellos, una comisión previamente nombrada por la autoridad administrativa superior, debe calificar tal extremo.

A partir de la fecha y hora señalada, esta comisión procede a la apertura y calificación de ofertas, procediendo a analizar sus características como ventajas, desventajas, precios, calidades y condiciones, adjudicando la compra al proveedor que otorga los mejores beneficios a la empresa, correspondiéndole a la Junta Directiva, aprobar la adjudicación y posteriormente proceder a la elaboración del contrato o escritura pública respectiva, para formalizar la negociación.

Las ventajas que tiene este régimen, es el asegurar a través de una escritura pública el cumplimiento de la compra y/o contratación, así como de las condiciones contractuales establecidas, fijar plazos de entrega y sanciones en su incumplimiento y asegurarse con fianzas de cumplimiento y calidad los bienes o servicios adquiridos.

Como desventajas pueden indicarse que el tiempo de negociación es demasiado prolongado, así como la recepción de los bienes; haciéndose burocrático, confuso e inoperante

cuando se tiene la necesidad real en su adquisición y verse obligados a mantener una programación presupuestaria actualizada por el tiempo que lleva la formalización del evento.

Es de mencionar que aún cuando este régimen presenta una serie de desventajas, la empresa de telecomunicaciones, frecuentemente lo ejecuta por carecer de financiamiento propio y se ve obligada a contraer deudas en préstamos con instituciones financieras internacionales como por ejemplo: el Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento BIRF; el Banco Internacional de Desarrollo BID; el Banco Medio Crédito Central; el Banco Di Roma; el Chasse Manhattan Bank; cooperación con Japón y otros países desarrollados, los cuales ponen una cantidad de requisitos como el de licitar los productos o servicios; pero que en última instancia es la única forma de poder ampliar los servicios de telecomunicaciones por ser nuestro país subdesarrollado.

5.2.6 Casos de Excepción

Se denomina así a todos aquellos casos que contempla la Ley de Contrataciones del Estado, cuya aplicación es específica para algunos sectores, dependencias y organismos del estado, sin sujetarse y tomar en cuenta montos y obligarse al régimen de licitación y cotización; para el efecto se describen los de aplicación en la empresa de telecomunicaciones:

- Para resolver situaciones de interés nacional y declarados de beneficio social, mediante Acuerdo Gubernativo.

Puede mencionarse que se trata de los casos, originados por algún siniestro como el de un terremoto o porque realmente se carece de una infraestructura en las telecomunicaciones como por ejemplo la planta externa, denominada también como canalización y posteo, al contar con una demanda elevada del servicio, reconociéndose que más del 60 % del valor de la infraestructura de la empresa, está integrada por el cableado, posteo y la canalización, incluyendo sus posos (planta externa) lo cual redundaría en un alto costo para la generación del servicio y carecer de fondos suficientes para su ejecución y por ende ejecutar una adecuada programación presupuestaria de recursos financieros.

Este régimen se origina de la necesidad que tiene la sociedad en el suministro del servicio telefónico, al realizar un estudio en la captación de la demanda y preparar las justificaciones necesarias y presentarse ante el Organismo Ejecutivo como una iniciativa de ley; en la práctica se llegó a emitir el Acuerdo Gubernativo Número 1027-91 de fecha 13 de diciembre de 1991, en el cual se otorga la facultad a la empresa para comprar y/o contratar bienes, obras o servicios con los proveedores que la empresa estime necesarios para ejecutar el proyecto de emergencia en la ampliación de planta externa.

- **En el arrendamiento y adquisición de bienes inmuebles.**

En este caso, se faculta a la empresa para arrendar o comprar con cualquier persona individual o jurídica, bienes inmuebles a utilizar en sus operaciones ordinarias, prestación de servicios o instalación de plantas telefónicas.

- **En la contratación de servicios técnicos y profesionales.**

Por ser indispensable contar con el apoyo de servicios técnicos especializados y/o profesionales, se otorga la facultad de contratar directamente con la persona o profesional que a juicio de la empresa reúne las cualidades idóneas para la realización de sus objetivos, como por ejemplo: consultorías, asesorías y servicios especializados, etc.; formalizándose a través de una escritura pública, reconocida como contrato administrativo, fijando condiciones tales como: monto y forma de pago, objetivos y naturaleza de la contratación, plazo o vigencia del contrato, forma de presentación de informes, etc.

En general este régimen otorga ventajas porque se puede contratar en forma inmediata los bienes o servicios necesarios, pero al mismo tiempo debe ser ejecutado limpia y honestamente porque es muy fácil ponerse de acuerdo en la fijación de precios y otras condiciones que perjudican los intereses financieros de la entidad; sin embargo es de hacer mención que el obtener un Acuerdo Gubernativo, es muy burocrático y lento, por lo que estos casos de excepción son delimitados para ciertos sectores del Gobierno.

CAPITULO VI

6. COMPRAS POR EL REGIMEN DE COTIZACIONES

6.1 DEFINICION GENERAL

El régimen de compras por cotizaciones, es el método utilizado para realizar las adquisiciones de bienes, materiales, suministros y la contratación de obras o servicios, cuyo monto se encuentra comprendido de Q 10,000.01 (diez mil quetzales con un centavo) hasta Q 900,00.00 (novecientos mil quetzales), ejecutándose y llevando a cabo el procedimiento establecido en la Ley de Contrataciones del Estado (Decreto Número 57-92) y su Reglamento (Acuerdo Gubernativo No. 1056-92).

Es conveniente señalar que dicha Ley y su Reglamento, abarca y regula "La compra y venta y la contratación de bienes, suministros, obras o servicios que requieran los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutoras, las municipalidades y las empresas públicas estatales o municipales" 20_/ , lo que hace que estos instrumentos legales, no permitan en algunas oportunidades, que las instituciones realicen la adquisición o contratación en forma adecuada, en vista que son de

20_/ Ley de Contrataciones del Estado Artículo 1

carácter general; ante tal situación y específicamente en una empresa de telecomunicaciones (que esté comprendida en esta ley), para estandarizar los trámites y toma de decisiones, es necesario en observancia de la misma, diseñar y poner en práctica un procedimiento, que detalle todas y cada una de las actividades a realizar, recopiladas en un "Manual de Normas y Procedimientos para las Compras y Contrataciones por el Régimen de Cotizaciones", el cual contiene normas y políticas de carácter administrativo, adoptadas por la empresa, y aprobadas por la autoridad superior (Junta Directiva), reconocidas y aplicadas en toda la institución.

El normativo citado, debe contener los preceptos legales, así como una ampliación a los mismos para que la función de compras, sea más fácil y efectiva en la adquisición de los bienes y/o servicios que necesita.

6.2 FUNDAMENTOS LEGALES

El régimen de cotizaciones, se encuentra incluido en la "Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento" contenido en el Decreto número 57-92 del Congreso de la República de Guatemala, vigentes a partir del 11 de noviembre de 1,992, el que recoge las mismas características de operatividad contempladas en la anterior "ley de Compras y Contrataciones y su Reglamento" Decreto número 35-80 y Leyes Conexas, observándose en la ley vigente, que básicamente se amplía el margen en el monto reconocido de compra así:

LEY	MONTOS	
	DE	A
ANTERIOR	Q 1,000.01	Q 150,000.00
ACTUAL		
(Municipalidades)	Q 10,000.01	Q 300,000.00
(Estado y otras Depend.)	Q 10,000.01	Q 900,000.00

En el contexto de la misma, se establece que "De conformidad con el artículo 42 de la ley, las disposiciones que rigen la licitación se aplicarán supletoriamente en el Régimen de Cotización, en lo que fueren procedentes" 21_/_.

Con el propósito de aplicar adecuadamente este procedimiento, se tipifican para la empresa de telecomunicaciones, algunos preceptos legales aplicables en:

- La adquisición de suministros,
- La contratación de servicios y
- La contratación de obras.

A continuación, se enumeran los aspectos más importantes y relevantes descritos en la Ley de Contrataciones del Estado, los cuales tienen aplicación directa en la empresa:

- **Pedido o requerimiento de compra y sus requisitos.**

Antes de elaborar y solicitar las cotizaciones, la dependencia interesada, debe elaborar el pedido correspondiente, el cual debe estar debidamente firmado por el Jefe de la misma, conteniendo la aprobación respectiva de la autoridad administrativa superior; en el

21_/_ Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado
Artículo 17

mismo se debe justificar la necesidad de la compra o contratación de los servicios, incluyéndose en él, la descripción, características y especificaciones de lo requerido, acompañándose de ser necesario, estudios, planos, diseños y referencias, señalándose lugares específicos en los casos de entrega de materiales, prestación de servicios o ejecución de obras, (ver formulario No. 1 en el capítulo siguiente).

- **Formularios de cotización y su aprobación.**

Se denomina así, a los formularios utilizados para solicitar las cotizaciones de los proveedores interesados en presentar ofertas, las que deben también requerirse a los proveedores "que se dediquen en forma permanentemente a ese giro normal y que estén en condiciones de vender o contratar los bienes, suministros, obras o servicios" 22_/, la aprobación de estos formularios está a cargo de la autoridad administrativa superior de la dependencia, antes de requerirse las ofertas y deben de contener como mínimo los siguientes datos: No. de Cotización; No. de Pedido; Nombre y Dirección del Proveedor; Fecha de Emisión; Dependencia Solicitante; Condiciones de la Oferta (Orden de Compra); Plazo y Lugar de Entrega; Cantidad solicitada; Descripción de los Artículos o Servicios requeridos; Columna para indicar precios unitarios y totales; Nombre y Firma del Jefe del departamento de Compras; Requisitos sobre la documentación que debe acompañarse; etc. (ver formulario No. 2).

22_/ Op. cit. Artículo 39

- **Presentación de cotizaciones.**

"Los interesados presentarán sus ofertas por escrito, en sobre cerrado" 23_/, con la identificación de su contenido, acompañando al formulario que les fue entregado, copia de la patente de comercio y los documentos solicitados; "Los precios unitarios y totales, que figuren en las ofertas deberán ser fijos e invariables, expresados en quetzales, tanto en cifras como en letras. No se aceptará ninguna oferta fuera del plazo que se estipule" 24_/, en la práctica las cotizaciones son presentadas directamente por el proveedor en el departamento de Compras.

- **Presentación de una sola oferta por persona.**

Sólo se permitirá la presentación en cada evento, por "Cada persona individual o jurídica nacional o extranjera" 25_/ de una sola oferta, y quien actúe en nombre propio, no se le permitirá la representación de terceros, si se comprueba la existencia de colusión, la empresa tiene la facultad para rechazar las cotizaciones involucradas.

- **Un solo oferente.**

Cuando en el evento de cotización, "se presentare únicamente un oferente, a este se podrá adjudicar la misma, siempre que a juicio de la Junta" 26_/ de cotización y después de haber analizado la oferta, la misma satisface las necesidades y conviene a los intereses de la entidad, previa aprobación expresa en acta

23 y 24_/ Ley de Contrataciones del Estado Artículo 41
25_/ IBID, Artículo 25
26_/ IBID, Artículo 31

por la autoridad administrativa superior o en su defecto por la autoridad delegada para el efecto.

- **Ausencia de ofertas.**

Vencido el plazo de presentación de ofertas, el cual fue fijado en el formulario de cotización, al no presentarse "ningún oferente, la Junta levantará el acta correspondiente y lo hará del conocimiento de la autoridad administrativa superior respectiva, para que prorrogue el plazo para recibir ofertas. Si aún así no concurriere ningún oferente, la autoridad superior quedará facultada a realizar la compra directa" 27_/.

- **Integración de las juntas de cotización y competencia.**

"La junta de cotización se integrará con tres miembros que sean servidores públicos de la entidad contratante, nombrados por la autoridad administrativa superior" 28_/ y para ejecutar sus labores "Podrán funcionar o no varias Juntas de Cotización con carácter temporal o permanente según las necesidades o conveniencia de la dependencia interesada" 29_/, teniendo competencia para "recibir, calificar y adjudicar la cotización. Sus decisiones las tomará por mayoría de sus miembros, quienes no podrán abstenerse de votar, dejando constancia en acta de lo actuado" 30_/ (ver formularios 3 y 4). Es de hacer mención que los integrantes de la Junta de Cotización, deben ser empleados con amplio conocimiento de las

27_/ IBID, Artículo 32

28_/ IBID, Artículo 15

29_/ Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado Art 14

30_/ Op. cit. Artículo 16

regulaciones legales, con el objeto de realizar las adjudicaciones adecuadamente y no caer en una mala elección por desconocer las características de los bienes o servicios al adjudicar.

- **Rechazo de ofertas.**

La Junta de cotización, podrá rechazar sin responsabilidad de su parte, las ofertas que no se ajusten a los requisitos exigidos, en cuanto a precios, calidades y cuando las condiciones ofrecidas sean nocivas e inconvenientes a los intereses de la empresa, así también podrá rechazar las ofertas que incluyan condiciones que las modifiquen o tergiversen.

- **Adjudicación.**

La junta de cotización según la ley, tiene potestad para adjudicar la compra, al oferente que presente y se ajuste a los requisitos y condiciones solicitadas en beneficio de los intereses de la empresa, haciendo una "calificación de los oferentes que califiquen sucesivamente. En el caso de que el adjudicatario no suscribiere el contrato, la negociación podrá llevarse a cabo con sólo el subsiguiente clasificado en su orden" 31_/ , en este aspecto los problemas que se presentan, constituyen una pérdida de tiempo y recursos para la empresa. La Junta de cotización a efecto de adjudicar, requerirá el número mínimo de ofertas firmes (que contengan precios) de acuerdo al monto a adjudicar, sin incluir el Impuesto al Valor Agregado IVA, de la siguiente manera:

31_/ Ley de Contrataciones del Estado Artículo 33

Hasta Q 300,000.00 3 ofertas firmes

Hasta Q 900,000.00 5 ofertas firmes

En cuyo caso, no sea posible contar con la cantidad señalada, "serán suficientes las que fuere posible obtener, circunstancia que deberá ser calificada, bajo la responsabilidad de la autoridad administrativa superior de la dependencia interesada, haciéndolo constar el acta" 32_/, a efecto de poder adjudicar.

- **Adjudicaciones parciales.**

La junta de cotización, tiene la facultad y responsabilidad de adjudicar la compra en forma parcial, de acuerdo al punto anterior, cuando así convenga a los intereses de la empresa y atendiendo a la naturaleza de los bienes, suministros, obras o servicios, realizando un adecuado análisis para no crear incompatibilidad en la adjudicación cuando se trate de equipo y/o repuestos.

- **Aprobación de la adjudicación.**

Le corresponde la función de aprobación de las adjudicaciones que hagan las juntas de cotización, en el momento de autorizar la Orden de Compra, a la autoridad administrativa superior (Gerencia o Sub-gerencia), cuando el monto no supere los Q 200,000.00 (doscientos mil quetzales) y a la Junta Directiva, cuando el monto sea mayor a esa cantidad.

Aún cuando la ley establece elaborar un contrato administrativo cuando el monto de compra o contratación

32_/ Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado Art 16

sea superior a los Q 60,000.00 (sesenta mil quetzales), en la empresa de telecomunicaciones, no se aplica tal disposición, por retardar el proceso, ser inoperante, burocrático, lento e ineficiente en comparación a la ley anterior, en tal sentido debe tomarse también en cuenta que por tratarse de una Ley de observancia general, debe aplicarse tal disposición, aún con las desventajas y demoras que esta presente.

- **Omisión del contrato escrito.**

De conformidad a lo expuesto en el punto anterior la ley señala que "cuando se trate de mercancías que sean adquiridas en el mercado local o entrega inmediata, podrá omitirse la celebración del contrato escrito, siempre que el monto de la negociación no exceda de sesenta mil quetzales (Q 60,000.00), debiéndose hacer constar en acta todos los pormenores de la negociación" 33_/; en la empresa de telecomunicaciones, se utiliza de respaldo la Orden de Compra aceptada por el proveedor al aceptarla con las condiciones, plazo y lugar de entrega, así como las especificaciones de la adjudicación según su oferta (ver formulario No. 5; y 6 para ingreso de bienes).

- **Fraccionamiento.**

Se entiende por fraccionamiento el acto deliberado o premeditado de elaborar varios pedidos y su adquisición por el régimen de compras por caja chica, con el objeto de evadir el régimen de cotizaciones y para ello la Ley y su

33_/ Op. cit. Artículo 50

Reglamento establece sanciones para "El funcionario o empleado público que fraccione en cualquier forma la negociación, con el objeto de evadir la práctica de la cotización y licitación y será sancionado con una multa equivalente al dos por ciento (2%) del monto de la negociación, sin perjuicio de su destitución, si fuere procedente" 34_/.

- **Colusión.**

Para efectos de la presentación de ofertas, se entiende por colusión, la existencia de acuerdo entre dos o más oferentes ya sea con empleados de la empresa o entre empleados, "para lograr en forma ilícita la adjudicación. Determinada fehacientemente la existencia de colusión entre oferentes, las ofertas presentadas por ellos serán rechazadas" 35_/, dando aviso a los registros correspondientes; en relación con este punto es de hacer notar que el hecho de determinar fehacientemente la colusión es sumamente difícil y es indispensable una investigación adecuada y una buena fiscalización.

- **Registro de proveedores.**

De acuerdo al tipo de negociación que se trate, los proveedores interesados en cotizar, deberán estar inscritos en los registros correspondientes, de la siguiente manera:

a- **SUMINISTROS:** Adscrito al Ministerio de Finanzas Públicas, funciona el Registro de Proveedores

34_/ IBID. Artículo 81

35_/ Op. cit. Artículo 11

"Precalificados", en el cual se inscriben los interesados, atendiendo a la especialidad de productos que ofertan y/o fabrican y a su capacidad financiera.

b- CONSULTORES: Adscrito a la Secretaría General del Consejo de Planificación Económica, funciona el registro de Consultores, atendiendo a su especialidad y experiencia.

c- OBRAS: Adscrito al Ministerio de Transportes y Obras Públicas, se encuentra el registro de Precalificados para Obra, en el cual se inscriben los interesados, de acuerdo a su especialidad, experiencia y capacidad financiera.

- **Anticipos.**

a- Se pueden otorgar anticipos en la construcción de obras, hasta un monto del 20 % (veinte por ciento) del valor de la construcción, valor que debe ser supervisado por la dependencia interesada.

b- Podrá otorgarse anticipo supervisado hasta un 20 % (veinte por ciento) en contrataciones de bienes a fabricarse localmente.

c- Hasta un 10 % (diez por ciento) en caso de servicios de consultoría.

Los anticipos indicados anteriormente, serán amortizados mediante la deducción que se haga en cada pago de acuerdo a las estimaciones de trabajo presentadas y aceptadas, las cuales se detallan en el punto siguiente.

- **Estimaciones de Trabajo y Pago.**

"La entidad contratante podrá hacer pagos parciales al contratista contra estimaciones periódicas de trabajo ejecutado y aceptado, las que podrán efectuarse mensualmente" 36_/; en la empresa de telecomunicaciones aplican las estimaciones de trabajo, básicamente en la construcción de obras y las mismas se regulan de acuerdo a las condiciones pactadas en el contrato respectivo.

Las estimaciones periódicas de trabajo, son canceladas a través de Ordenes de Compra, llevando registro y control por cada contratación.

Los puntos anteriores pueden utilizarse como una guía o normativo independiente, paralelamente a la respectiva ley, por contener algunos de ellos, explicaciones adicionales de ejecución en el régimen de cotizaciones, y haberse planteado de acuerdo con aplicaciones supletorias e interpretativas de los diversos tipos de compra, especialmente el de Licitaciones.

36_/ Op. cit. Artículo 59

CAPITULO VII

7. CASO PRACTICO

7.1 APLICACION DE PROCEDIMIENTOS EN EL REGIMEN DE COMPRAS POR COTIZACIONES

A continuación, se hace una descripción del procedimiento a aplicar en la realización de una compra bajo el régimen de cotizaciones, para lo cual, se toman en consideración los pasos a seguir por todas y cada una de las dependencias descritas y contenidas en el presente estudio, así como los procedimientos y técnicas dadas a conocer en cada uno de los capítulos que anteceden, presentándose debidamente ordenados y coordinados entre sí, con el objeto de ponerlos en práctica y hacer de este régimen, un procedimiento rápido, honesto, eficiente y eficaz en el trámite de compras y contrataciones.

Se indica en forma detallada las actividades a ejecutar y posteriormente a través de un flujograma, con el propósito de conocer en forma ilustrativa, el recorrido de la documentación que se genera en el proceso, así como las dependencias que intervienen en el mismo.

En el procedimiento descrito, se presenta una columna para la determinación y control de tiempos, a aplicarse en el momento de ponerse en práctica, mismos que pueden ser variables así:

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES POR EL REGIMEN DE
COTIZACIONES

ACTIVIDAD	TIEMPO HORAS HOMBRE
1. La dependencia interesada, previa verificación de la asignación presupuestaria y necesidades, elabora el PEDIDO, obteniendo firma y sello del jefe de la misma, así como del director de la división (área financiera) o de la autoridad delegada para el efecto.	0.50
2. Traslada el pedido al departamento de bodega para obtener el sello de NO EXISTENCIA del bien que corresponda.	0.50
3. El departamento de bodega, imprime el sello de no existencia y lo devuelve a la dependencia interesada.	0.10
4. La dependencia interesada, traslada el pedido con las justificaciones de compra, al departamento de compras para su trámite.	0.50
5. El departamento de compras, recibe el pedido, firma y sella el original y copias, lo opera en su registro de control, revisa que el mismo reúna todos los requisitos indispensables para su trámite, tales como: firmas, sellos, partida presupuestaria, sello de no existencia en bodega, si la descripción se encuentra clara y en general, cumple con la Ley de Contrataciones del Estado.	0.25
Si no cumple con alguno de los requisitos, procede a devolverlo a la dependencia interesada con las indicaciones respectivas.	
Si cumple, lo numera y desglosa las copias del pedido y lo traslada al encargado de control presupuestal, entregando copia al interesado.	
6. El encargado de control presupuestal, verifica que la partida presupuestaria asignada, tenga fondos suficientes y que la misma sea la correcta, en relación al bien o servicio.	0.40
Si no está correcto, lo devuelve a la dependencia interesada con las razones correspondientes.	

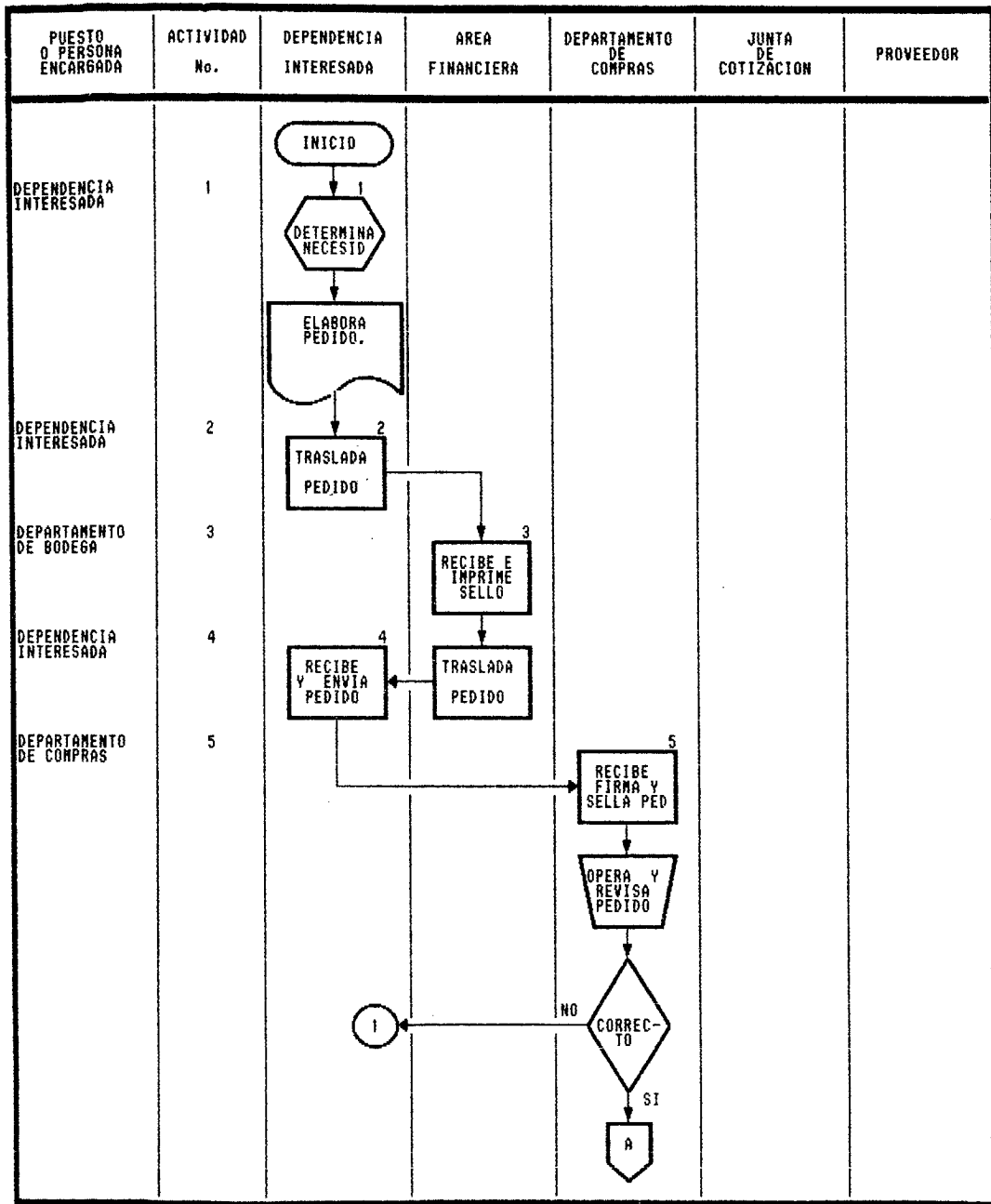
ACTIVIDAD	TIEMPO HORAS HOMBRE
Si está correcto, firma y sella el pedido como constancia de verificación, y lo traslada al encargado del centro de cómputo.	
7. El encargado del centro de cómputo, recibe el pedido para su control computarizado y genera un reporte que contiene a todos los proveedores con todas sus referencias y que se encuentran en la capacidad de poder ofertar lo solicitado y los traslada al jefe del departamento de compras.	0.25
8. El jefe del departamento de compras, recibe el pedido y el listados de proveedores.	
9. Selecciona a los proveedores a quienes invitar a cotizar, fijando la fecha máxima prudencial para la presentación de las ofertas, según las características del bien a adquirir, luego lo traslada al encargado de elaboración de cotizaciones.	0.40
10. El encargado de elaboración de cotizaciones, recibe el pedido y elabora las cotizaciones correspondientes, según el listado anexo al pedido, emitiendo de inmediato el resumen de presentación de ofertas, con las características necesarias para su uso posterior, trasladándolos al jefe del departamento de compras.	1.00
11. El jefe del departamento, recibe para su verificación, el pedido, las cotizaciones, el resumen de ofertas y el listado de proveedores.	
12. Verifica que las cotizaciones y resumen de ofertas se encuentren elaborados correctamente y que no se ha dejado de incluir a algún proveedor o que se haya incluido a otro que no está previamente seleccionado, según el listado anexo.	0.15
13. Analiza el expediente y el proceso.	0.15
Si está correcto, procede a aprobar las cotizaciones firmándolas y sellándolas.	
Si no está correcto, devuelve el expediente con las observaciones respectivas.	

ACTIVIDAD	TIEMPO HORAS HOMBRE
14. Firmadas las cotizaciones, las traslada a los cotizadores para su distribución.	0.10
El pedido y resumen de ofertas, los archiva temporalmente en espera de las cotizaciones u ofertas, llevando el control respectivo con las fechas para su presentación.	
15. Los cotizadores reciben las cotizaciones, las clasifican y las entregan a los proveedores, quienes firman de recibido una copia, como constancia y control de haberse entregado.	2.00
16. Los proveedores, presentan sus ofertas en sobre cerrado al departamento de compras, identificando el número de cotización y pedido como referencia de su contenido, recibiendo una contraseña con el número de cotización como constancia de haber presentado su oferta.	
17. El departamento de compras recibe los sobres, firmándolos y sellándolos, indicando la fecha de ingreso, y clasifica las ofertas por su referencia; al completarse el número de cotizaciones enviadas por pedido y/o según las fechas máximas propuestas para su presentación, se remiten a la junta de cotización.	0.25
18. La junta de cotización, recibe el expediente completo, procede a la apertura de las ofertas, califica y adjudica, elaborando el correspondiente resumen de ofertas y el acta respectiva, trasladándola al departamento de compras para su registro y control.	0.50
19. Si la junta de cotización considera que por la naturaleza de los bienes, es necesario contar con la opinión técnica, la solicitará directamente a la dependencia solicitante, y una vez presentado el dictamen, procede a la adjudicación.	
20. Si no adjudica, la junta de cotización debe dejar constancia de tal extremo en el acta respectiva, procediendo a entregar el expediente al departamento de compras.	

ACTIVIDAD	TIEMPO HORAS HOMBRE
21. El jefe del departamento de compras, recibe el expediente y lo traslada al encargado de elaboración de órdenes de compra.	0.10
22. El encargado de elaboración de órdenes de compra, recibe el expediente y elabora la orden de compra respectiva.	0.15
23. Elaborada la orden de compra, la traslada al jefe del departamento para su revisión y aprobación.	0.10
24. El jefe del departamento, recibe el expediente completo, lo analiza y si todo está de acuerdo, procede a firmar y sellar la orden de compra, trasladándola a la autoridad administrativa superior, para la aprobación de la adjudicación y trámite.	0.15

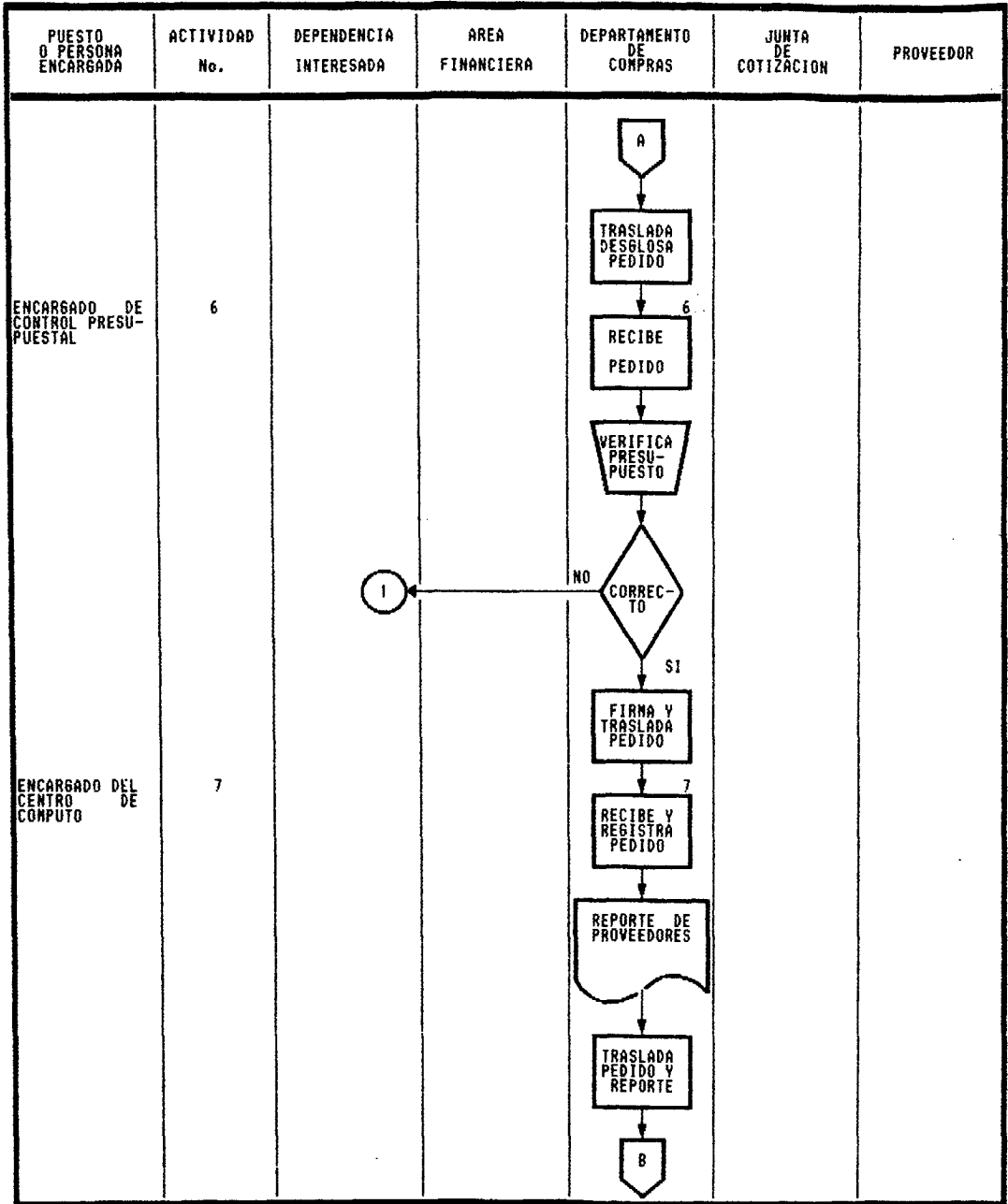
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES POR EL REGIMEN DE COTIZACIONES



EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES POR EL REGIMEN DE COTIZACIONES



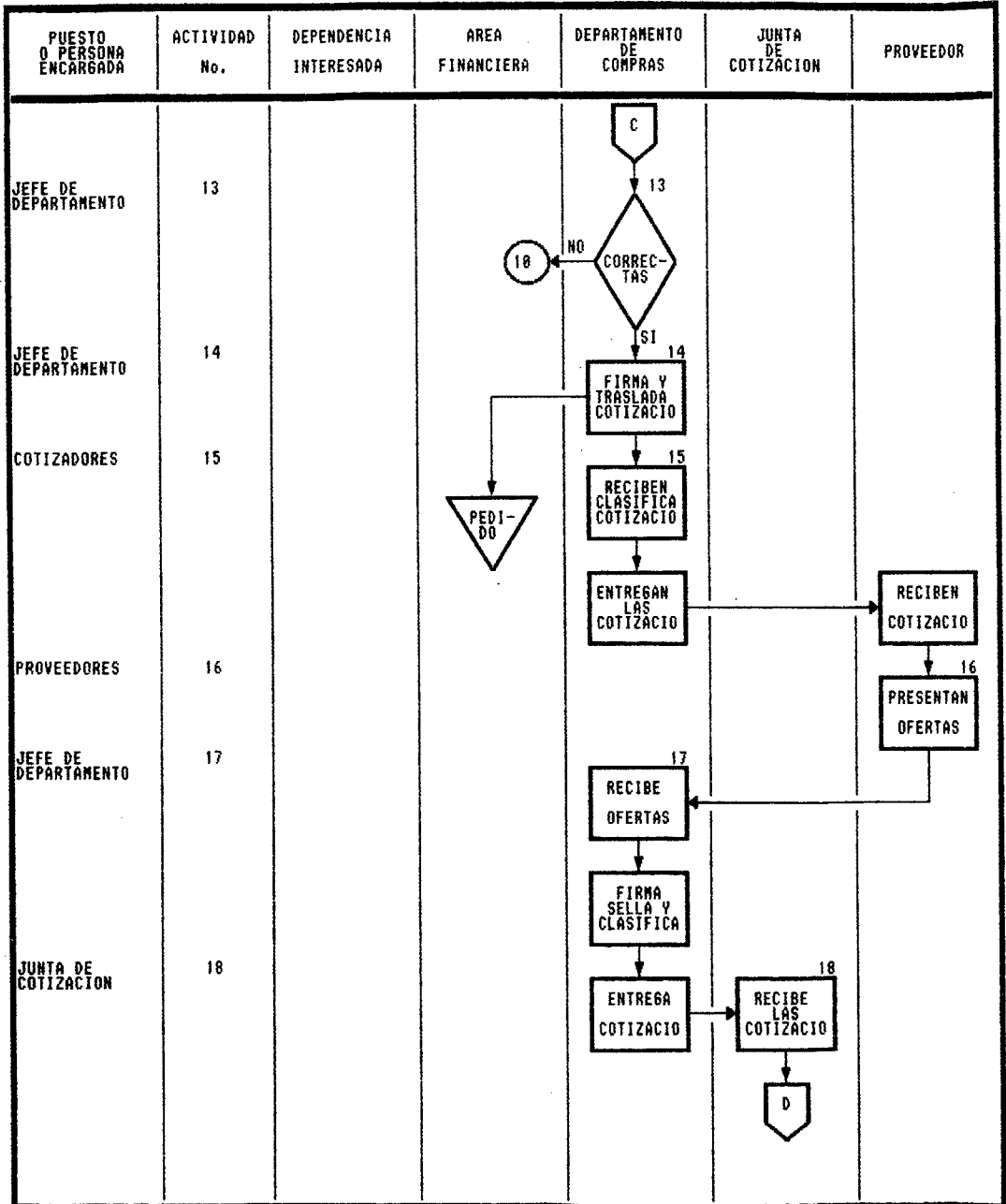
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES POR EL REGIMEN DE COTIZACIONES

PUESTO O PERSONA ENCARGADA	ACTIVIDAD No.	DEPENDENCIA INTERESADA	AREA FINANCIERA	DEPARTAMENTO DE COMPRAS	JUNTA DE COTIZACION	PROVEEDOR
JEFE DE DEPARTAMENTO	8			<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; text-align: center; line-height: 20px;">B</div>		
JEFE DE DEPARTAMENTO	9			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 auto;">RECIBE PEDIDO Y REPORTE</div>		
JEFE DE DEPARTAMENTO	9			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 auto;">SELECCION DE PROVEEDOR</div>		
JEFE DE DEPARTAMENTO	9			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 auto;">TRASLADA PEDIDO</div>		
ENCARGADO DE ELABORACION DE COTIZACIONES	10			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 auto;">RECIBE PEDIDO Y REPORTE</div>		
ENCARGADO DE ELABORACION DE COTIZACIONES	10			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 auto;">RESUMEN DE OFERTAS COTIZACIONES</div>		
JEFE DE DEPARTAMENTO	11			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 auto;">TRASLADA EL EXPEDIENT</div>		
JEFE DE DEPARTAMENTO	11			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 auto;">RECIBE EL EXPEDIENT</div>		
JEFE DE DEPARTAMENTO	12			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 auto;">VERIFICA COTIZACIONES</div>		
				<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin: 0 auto; text-align: center; line-height: 20px;">C</div>		

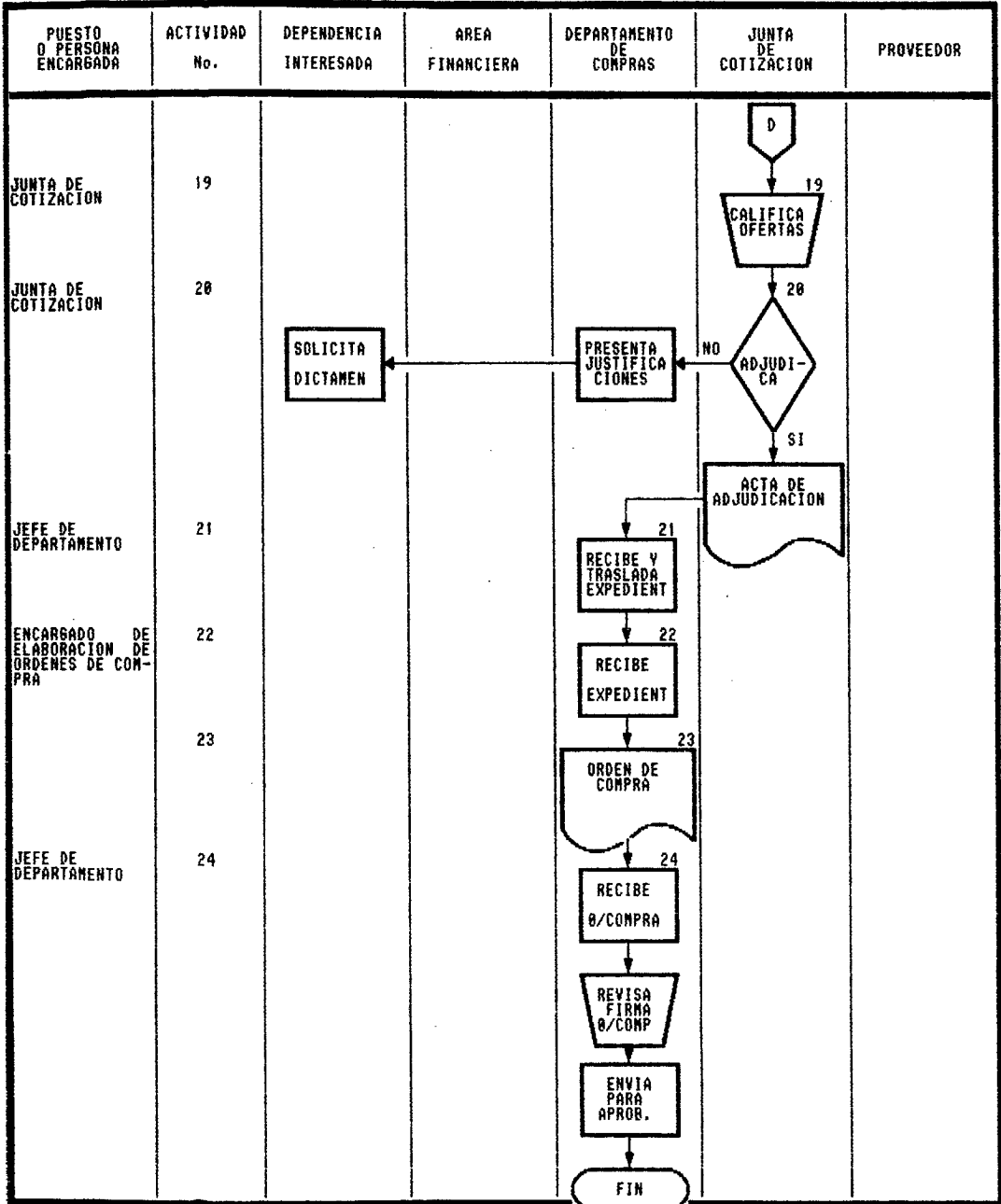
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES POR EL REGIMEN DE COTIZACIONES



EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES POR EL REGIMEN DE COTIZACIONES



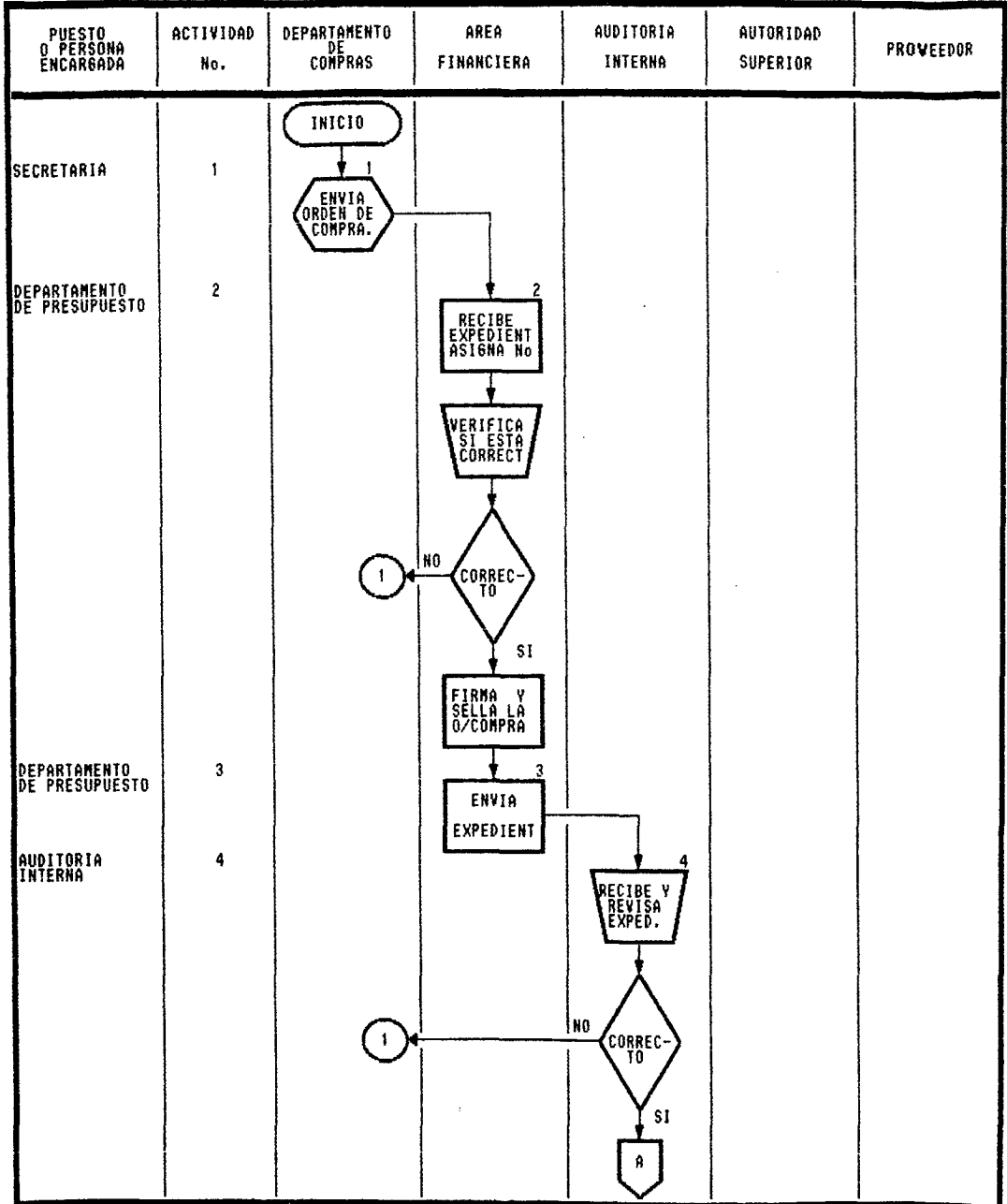
**PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE AUTORIZACION DE UNA
ORDEN DE COMPRA**

ACTIVIDAD	TIEMPO HORAS HOMERE
1. El departamento de compras, envía la orden de compra al departamento de presupuesto (área financiera).	0.25
2. El departamento de presupuesto, recibe la orden de compra, le asigna número y procede a operarla en el control presupuestario que corresponda (ejecución presupuestal). Si no está correcta, la devuelve al departamento de compras para su corrección, indicando los motivos de su devolución. Si está correcta, firma y sella la orden de compra, como constancia de haberse operado en el presupuesto.	0.50
3. Envía la orden de compra a Auditoría Interna, para la fiscalización respectiva.	0.10
4. Auditoría Interna, recibe la orden de compra para su revisión, registro y controles correspondientes. Si no está correcta, la devuelve al departamento de compras para su corrección. Si está correcta, la firma y sella (VISA).	0.50
5. Según el monto, envía la orden de compra revisada, a la autoridad administrativa correspondiente.	0.10
6. La autoridad administrativa superior, recibe la orden de compra, para su autorización.	0.10
7. Revisa la orden de compra. Si no está correcta, la devuelve al departamento de compras, con las razones del caso, solicitando las justificaciones. Si está correcta, la autoriza firmándola y sellándola y la traslada al departamento de compras para su desglose.	0.50

ACTIVIDAD	TIEMPO HORAS HOMBRE
8. El departamento de compras, recibe la orden de compra, actualiza el registro de control; revisa que el expediente se encuentre completo y procede al desglose de originales y copias.	0.25
9. El departamento de compras, entrega al Proveedor adjudicado una copia de la orden de compra, solicitándole que firme una de ellas, como constancia de su aceptación, indicando la fecha y hora de su recepción.	0.25
10. El original de la orden de compra, lo traslada al departamento de bodega, para la recepción de los bienes o certificación de la aceptación de los servicios u obras.	0.25

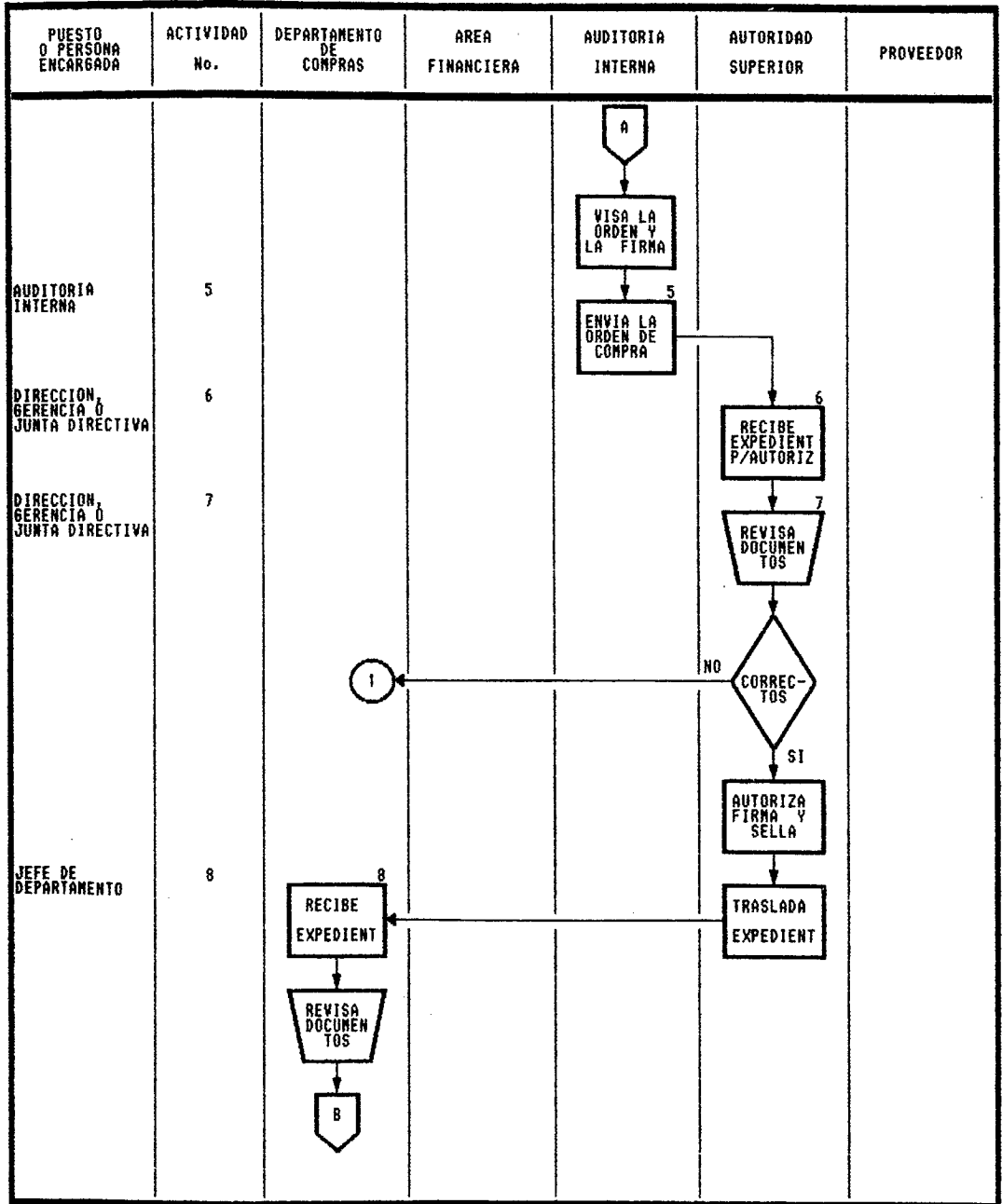
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE AUTORIZACION DE UNA ORDEN DE COMPRA



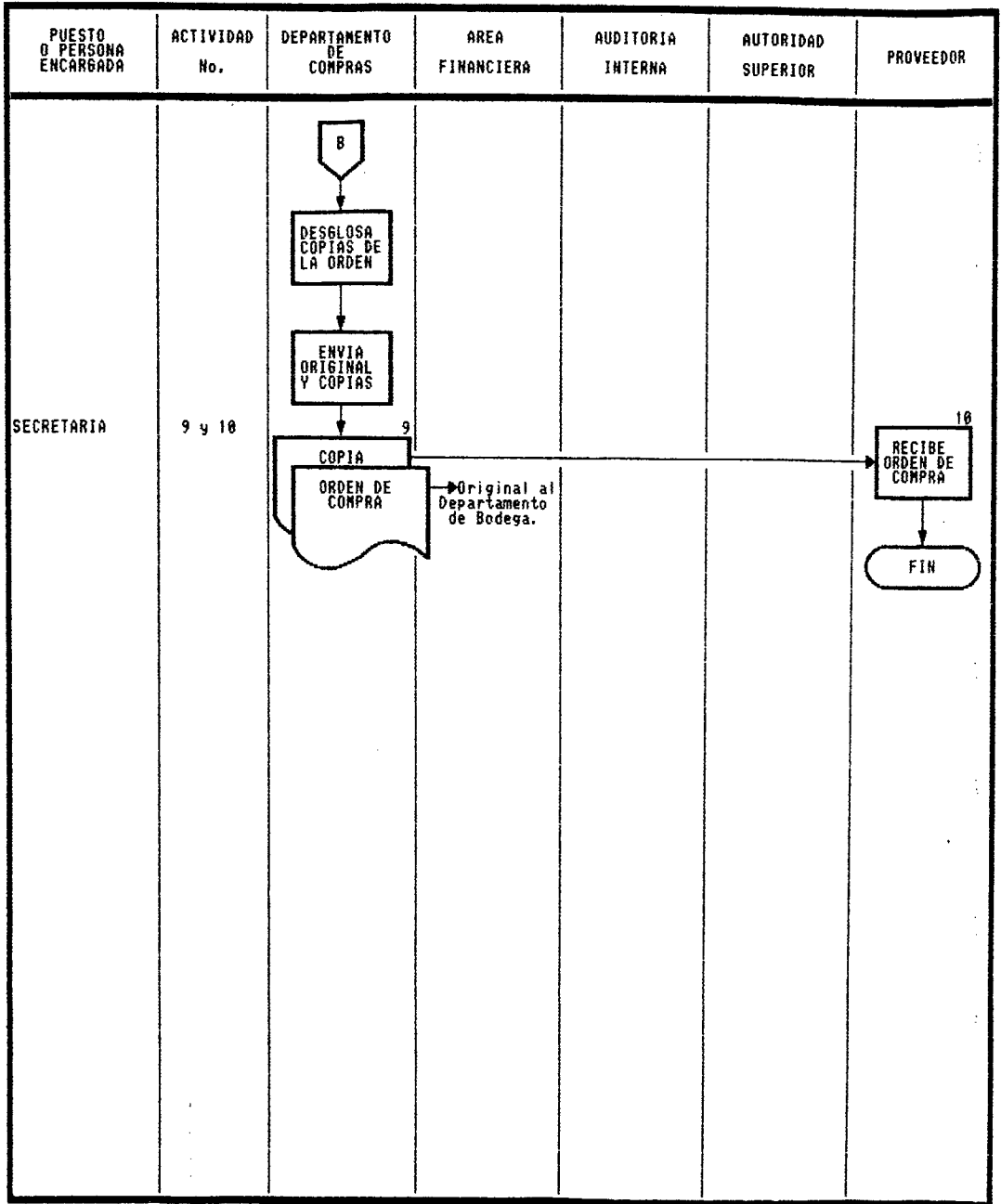
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE AUTORIZACION DE UNA ORDEN DE COMPRA



EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE AUTORIZACION DE UNA ORDEN DE COMPRA



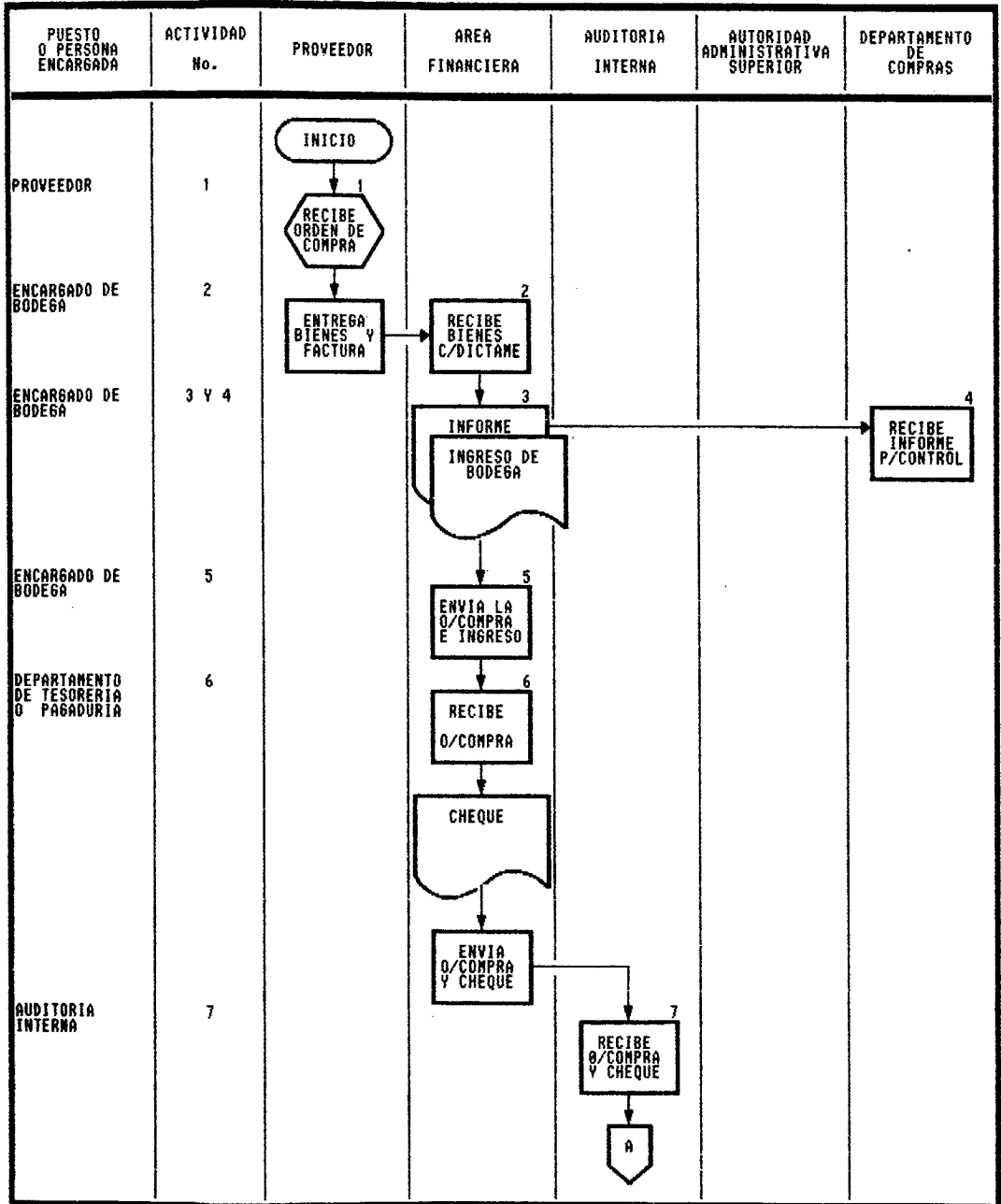
**PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE BIENES Y ACEPTACION DE SERVICIOS
Y PAGO AL PROVEEDOR**

ACTIVIDAD	TIEMPO HORAS HOMBRE
1. El proveedor recibe la orden de compra del departamento de compras y entrega los bienes adjudicados, en el departamento de bodega que se indica en la misma; y en relación a la prestación de servicios o construcción de obras, en el lugar señalado.	
2. El departamento de bodega, solicita la presencia de un empleado de la dependencia interesada que generó el pedido para emitir el dictamen de aceptación y proceso de recepción.	0.50
3. Solicita del proveedor que entregue Factura Comercial y la copia de la orden de compra; elabora el respectivo ingreso de bodega, como constancia de haber recibido los bienes y lo adjunta a la orden de compra (expediente original), entregándole una contraseña al proveedor, para el cobro correspondiente.	0.25
4. Informa por escrito al departamento de compras sobre el ingreso de los bienes, para efectos de actualizar los registros del mismo.	0.25
5. Envía la orden de compra al área financiera (departamento de Tesorería o Pagaduría), con la documentación completa, para los efectos de pago.	0.10
6. El departamento de Tesorería o Pagaduría, recibe expediente y elabora el cheque respectivo, firmándolo como corresponde y lo envía a Auditoría Interna, para su revisión, adjuntándolo a la orden de pago.	0.25
7. Auditoría Interna, recibe el cheque para su revisión (visa).	
8. Revisa que el mismo se encuentre elaborado correctamente y que la orden de compra, incluye toda la documentación de soporte.	0.25

ACTIVIDAD	TIEMPO HORAS HOMBRE
Si no está correcto, lo devuelve al departamento de tesorería o pagaduría, indicando por escrito los motivos de su devolución.	
Si está correcto, lo visa y lo envía a la autoridad administrativa respectiva para su autorización.	
9. La autoridad administrativa, recibe el cheque y lo autoriza, firmándolo como corresponde.	0.25
10. Envía el cheque debidamente firmado al departamento de tesorería o pagaduría.	0.10
11. El departamento de tesorería o pagaduría, recibe el cheque aprobado y espera que el proveedor se presente a su cobro, quién debe entregar la contraseña de pago, así como recibo de caja y en sustitución de éste último, copia de la factura presentada.	
12. Efectúa el pago y archiva la orden de compra, para ser operada contable y financieramente.	0.25

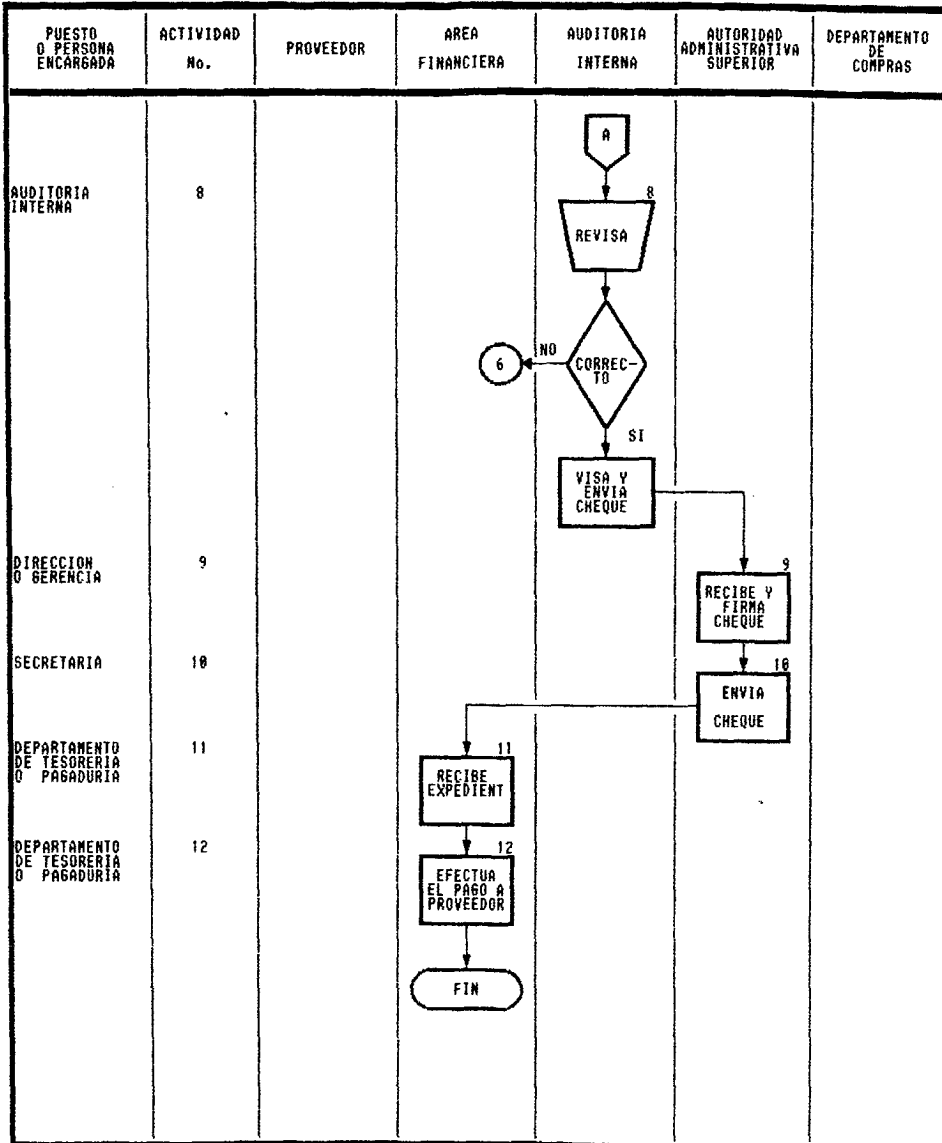
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE BIENES Y ACEPTACION DE SERVICIOS Y PAGO AL PROVEEDOR



EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE BIENES Y ACEPTACION DE SERVICIOS Y PAGO AL PROVEEDOR



EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES
PEDIDO No. _____

GUATEMALA	D	H	A
PARTIDA PRESUPUESTARIA No. _____			
UNIDAD EJECUTORA: _____			

SE SOLICITA LA COMPRA O CONTRATACION DE:

CANTIDAD DEL ARTICULO	DESCRIPCION	PRECIO	
		UNITARIO	TOTAL
TOTAL Q.		_____	_____

OBSERVACIONES Y JUSTIFICACIONES DE LA COMPRA: _____

FIRMA Y SELLO SOLICITANTE

Vº.Bo. DIRECTOR O GERENTE

FORMATO No. 2

EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES
FORMULARIO DE COTIZACION DE PRECIOS

PEDIDO No.	COTIZACION No.
DEPENDENCIA SOLICITANTE:	
NOMBRE DEL PROVEEDOR:	FECHA:
DIRECCION:	TELEFONO:
CONDICIONES:	OFERTA SOSTENIDA POR DIAS
PLAZO DE ENTREGA:	LUGAR DE ENTREGA:

CANTIDAD	DESCRIPCION DE LOS ARTICULOS	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL

NOMBRE DEL PROVEEDOR O REPRESENTANTE: _____

FECHA: _____

JEFE DE COMPRAS

FORMATO No. 3

EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES
CUADRO RESUMEN DE OFERTAS

PEDIDO No. _____

COTIZACION No. _____

DESCRIPCION DE LO SOLICITADO	PROVEEDORES					
	1	2	3	4	5	6

OBSERVACIONES Y JUSTIFICACIONES DE LA ADJUDICACION: _____

Guatemala, _____ de _____ Se adjudica al (los) oferente(s) _____

Por la Cantidad de Q. _____

(F) _____ (F) _____ (F) _____

EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES
ACTA DE ADJUDICACION No. _____

EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, A LOS _____ DIAS DEL MES DE _____
 MIL NOVECIENTOS _____, REUNIDOS EN EL LOCAL QUE OCUPA EL DEPARTAMENTO DE
 COMPRAS DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES, LOS SEÑORES: _____

MIEMBROS DE LA JUNTA DE COTIZACION DE COMPRAS, PARA DEJAR CONSTANCIA DE LO
 SIGUIENTE: PRIMERO: SE TIENE A LA VISTA LAS PLICAS QUE CONTIENEN LAS COTIZA-
 CIONES ENVIADAS POR LAS CASAS PROVEEDORAS INVITADAS A COTIZAR CONFORME EL
 PEDIDO No. _____ DEL DEPARTAMENTO DE: _____
 SEGUNDO: AL PROCEDER A LA APERTURA DE OFERTAS, SE ENCUENTRAN LAS OFERTAS DE
 LAS SIGUIENTES CASAS COMERCIALES:

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | Q. _____ |
| 2. _____ | Q. _____ |
| 3. _____ | Q. _____ |
| 4. _____ | Q. _____ |
| 5. _____ | Q. _____ |
| 6. _____ | Q. _____ |

TERCERO: CON BASE EN EL RESUMEN DE OFERTAS QUE SE ADJUNTA Y HABIENDOSE ANALI-
 ZADO Y CALIFICADO LAS COTIZACIONES PRESENTADAS, ESTA COMISION ADJUDICA DE LA
 SIGUIENTE MANERA:

ITEM	PROVEEDOR	MONTO

OBSERVACIONES: _____

CUARTO: NO HABIENDO MAS QUE HACER CONSTAR SE DA POR TERMINADA LA PRESENTE EN
 EL MISMO LUGAR Y FECHA DE INICIO, FIRMANDO DE CONFORMIDAD LAS PERSONAS QUE EN
 ELLA INTERVINIERON, DANOS FE:

(f) _____ (f) _____ (f) _____

FORMATO No. 5

EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

FECHA | |
DIA MES AÑO

ORDEN DE COMPRA Y PAGO No. _____

PEDIDO No. _____

El Departamento de Tesoreria de la Empresa de Telecomunicaciones:

Pagara a: _____ No. Nit: _____

La cantidad de: _____

Precalificado No. _____ Contrato abierto No. _____

Lugar de Entrega: _____

Unidad Ejecutara: _____

Partida Presupuestaria: _____

RENGLON	CANTIDAD ARTICULO	DESCRIPCION	PRECIO	
			UNITARIO	TOTAL
TOTAL Q. _____				

GERENTE GENERAL AUDITORIA INTERNA DEPTO. COMPRAS DEPTO. PRESUPUESTO

<p>ENTREGA: DEPTO. TESORERIA</p> <p>CHEQUE No. _____</p> <p>FECHA: <u> </u> <u> </u> <u> </u> DIA MES AÑO</p> <p>(f) _____</p> <p>DEPTO. TESORERIA O PAGADURIA</p>	<p>RECIBE: PROVEEDOR O REP. LEGAL</p> <p>CHEQUE No. _____</p> <p>FECHA: <u> </u> <u> </u> <u> </u> DIA MES AÑO</p> <p>(f) _____</p> <p>PROVEEDOR O REP. LEGAL</p>
--	---

FORMATO No. 6

EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

ENTRADA A BODEGA No. _____

ORDEN DE COMPRA No. _____

PROVEEDOR: _____

FECHA: _____

CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR	CODIGO PROD.

RECIBI CONFORME: _____

Va. Bo. _____

JEFE DE BODEGAS

CONCLUSIONES

Con fundamento al análisis y desarrollo del estudio descrito, se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones que por su importancia se detallan a continuación:

- 1.- La Empresa de Telecomunicaciones en Guatemala, es una empresa estatal, autónoma y descentralizada, con financiamiento propio que persigue impulsar el desarrollo económico y social a través de la prestación de los diferentes servicios, los cuales en la actualidad no satisfacen las necesidades y requerimientos de la demanda, por ser deficiente e improductivo en varias de sus operaciones.
- 2.- La Estructura de Control Interno en toda empresa, es utilizada para salvaguardar sus activos y asegurarse de la fidelidad y operatividad de las funciones que ejecuta, sin embargo al carecer de fortalezas en el control y supervisión, las mismas pueden ser violadas fácilmente en deterioro administrativo y/o financiero de la misma.
- 3.- La función básica de Auditoría Interna está orientada a servir a la administración de la empresa, como una herramienta de control, supervisión y asesoramiento en

las actividades que ejecuta, con el propósito de salvaguardar su patrimonio, evitando errores, anomalías, fraudes, corrupción e irregularidades en los procesos.

- 4.- El Departamento de Compras de la empresa de telecomunicaciones, al no contar con procedimientos adecuados, personal idóneo, normas, políticas y objetivos de trabajo, hace inoperante, dificultoso, burocrático e improductivo su trabajo, porque su personal no está conciente de las funciones y objetivos de su labor, al carecer de un nivel académico apropiado, ética profesional, personal y una adecuada capacitación en beneficio de la empresa.

- 5.- En la adquisición de bienes y servicios, la empresa de telecomunicaciones aparte de tener tropiezos por aspectos legales, se ve fácilmente influenciada por la corrupción y deshonestidad de su personal; haciéndolo lento y perjudicial, tanto en la imagen de la misma como en sus recursos financieros.

- 6.- Se estableció como un factor principal en la ejecución de las compras del sector público, que los jefes de los departamentos de compras, carecen de un nivel académico profesional adecuado, que les permita conocer y aplicar correctamente la "Ley de Contrataciones del Estado" y por ende la implementación de Manuales, Procedimientos y Políticas de trabajo.

7.- Los diferentes tipos de compra aplicados en el sector público, presentan una serie de desventajas que en su ejecución, se encuentran expuestos a desviaciones y por ende repercuten en la administración pública al no producir y prestar los servicios esenciales para la sociedad.

RECOMENDACIONES

- 1.- Con el propósito de incorporar actividades de control, es indispensable en la empresa de telecomunicaciones, mantener en práctica, un Manual de Normas y Procedimientos que describa todas y cada una de las actividades a ejecutar en las compras, el cual considere tiempos para su elaboración.

- 2.- Que de inmediato la empresa de telecomunicaciones implemente mecanismos de control y supervisión, para ejecutar adecuada y correctamente las actividades de compra; tales como: elaborar y ejecutar manuales y procedimientos de trabajo, dando a conocer a todo su personal, los objetivos y principales políticas operativas y administrativas.

- 3.- Que en los diferentes tipos de control que la empresa ha implementado, sean estos financieros, contables, económicos, operativos y administrativos, se implementen tiempos para la ejecución de tareas, con el propósito de ser evaluados y exigir el cumplimiento de los mismos bajo la responsabilidad directa de sus ejecutores.

- 4.- Que las autoridades administrativas superiores, divulguen a todas las dependencias de la empresa, sobre la importancia de la función que desarrolla Auditoría Interna, como ente fiscalizador y de control y poder aplicar como mínimo los procedimientos descritos, que pueden ser durante el proceso de compras, o posterior al mismo, tal y como se detalla en el capítulo tercero.

- 5.- Adiestrar al personal del departamento de compras, en la aplicación de regulaciones legales aplicables al régimen de compras por cotizaciones, a través de cursos de formación y seminarios talleres, así como adoptar la política de reclutar personal idóneo en esa área, con conocimientos teórico-prácticos y un nivel académico adecuado, de conformidad a los puestos a ocupar, y requerir que el jefe del departamento sea un profesional egresado de la Universidad en una carrera afín.

- 6.- Concientizar al jefe del departamento de compras, estableciendo que sus funciones deben ejecutarse limpia, honesta y éticamente, de acuerdo a los fines para los que fue contratado, evitando corrupción y burocracia en los procesos administrativos y operativos, aplicando y reuniendo los requisitos mínimos que se presentan como perfil de un jefe de compras, descrito en el capítulo cuarto.

- 7.- Responsabilizar al jefe del departamento de compras a asumir su responsabilidad como tal, indicándole que su función básica es la de asegurar para la empresa la correcta y más adecuada adquisición de bienes y servicios, porque el éxito de ello depende de él.
- 8.- Que la empresa de telecomunicaciones a través de una comunicación estrecha del Departamento de Compras y Auditoría Interna, evalúen periódicamente la aplicación de procedimientos en los diferentes tipos o regímenes de compra e introducirles mejoras, con el objeto de reducir y minimizar riesgos.
- 9.- Exigir por parte de las autoridades administrativas superiores de la empresa, que se ejecuten adecuadamente las funciones de acuerdo con manuales, procedimientos, políticas administrativas y financieras, imponiendo sanciones drásticas a los infractores.
- 10.- Que la Escuela de Auditoría de la Facultad de Ciencia Económicas, promueva la incorporación de un tema en el pènsum de estudios, para presentar y preparar a los estudiantes en aspectos relacionados con los diferentes regímenes de compra adoptados en el Estado, con el objeto de hacer conciencia en ellos sobre lo importante que representa su adecuado manejo, control y fiscalización.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- **Alexander Hamilton Institute**
LA AUDITORIA INTERNA: CLAVE DEL MEJORAMIENTO FINANCIERO
Y OPERATIVO.
Editorial Alexander Hamilton Institute,
Tercera Edición,
Estados Unidos, 1,984

- 2.- **Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela CANTV**
REGLAMENTO DEL SERVICIO TELEFONICO.
Venezuela, 1,986, s.e.

- 3.- **Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales**
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA UN ENFOQUE SOCIOECONOMICO.
Revista trimestral No. 87 Enero-Marzo 1,986
IIES, Guatemala, 1,986

- 4.- **Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales**
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
RELACIONES HUMANAS EN LAS COMPRAS.
Revista Trimestral No. 96 Abril-Junio 1,988
IIES, Guatemala, 1,988

- 5.- **Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y**
Audidores
NORMAS DE AUDITORIA.
Guatemala, 1,992, s.e.

- 6.- **Facultad de Ciencias Económicas**
Universidad de San Carlos de Guatemala
AUDITORIA.
Revista No 4, Epoca 3,
Guatemala, 1,981

- 7.- Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento
Decreto Número 57-82
Ediciones Legales Comercio e Industria,
Guatemala, 1,992

- 8.- Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento
Tipografía Nacional de Guatemala,
Impreso No. 6,935
Guatemala, C.A. 1,986

- 9.- Nuevo Diccionario Ilustrado Sopena de la Lengua Española
Editorial Ramón Sopena, S.A.
España, 1,981

- 10.- Fraun Reyes Aldana & Asociados
II PROGRAMA DE ACTUALIZACION PROFESIONAL 1,988
EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.
Guatemala, s.e. s.f.

- 11.- Real Academia Española
DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPANOLA.
Décima Edición,
Editorial ESPASA-CALPE, S.A.
España, 1,974

- 12.- Rofer, Francisco
DICCIONARIO DE SINONIMOS DE LA LENGUA CASTELLANA.
Editores Mexicanos Unidos, S.A.
México, 1,983

- 13.- Rothery Brian
ISO 9000
Editorial Panorama
México, 1,992