

300609

45  
29



**UNIVERSIDAD LA SALLE**  
**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**  
**INCORPORADA A LA U.N.A.M.**

**“AUDITORIA ADMINISTRATIVA,  
UN CASO PRACTICO;  
LA UNIDAD DE ADQUISICIONES DE LA  
SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES”**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PRESENTA**

**VIRGINIA LOURDES SALAZAR CUE**

**MEXICO, D.F.**

**1986**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**CAPITULO I**

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

La Unidad de Modernización de la Administración Pública Federal, tiene como propósito el perfeccionamiento de las estructuras y los sistemas de la administración pública, para convertirla en un instrumento que permita alcanzar, con mayor eficacia, los objetivos del desarrollo económico y social.

Es por ésto que el propósito de esta investigación es el poder utilizar herramientas eficaces de diagnóstico que aseguren el logro de los resultados.

En tal virtud he elaborado esta investigación con el objeto de que los estudiantes de Administración de Empresas nos demos cuenta de la importancia que tiene la Auditoría Administrativa en el ejercicio de nuestra profesión.

La gran mayoría de los empresarios de nuestro medio, entienden - por Auditoría, la revisión de sus estados contables para efectos de dictamen de los mismos y la evaluación de su control interno. Por lo tanto, a esta clase de Auditoría, que se refiere única y exclusivamente al control de numerarios o aspectos cuantificables en dinero, se le conoce con el nombre de Auditoría Financiera.

Sin embargo, la Auditoría como instrumento de control, no debe concretarse al estudio de estos aspectos de la Administración. Debe -- aprovecharse esta herramienta, para todas las actividades de la empresa; Producción, Recursos Humanos, Finanzas, etc.

La unificación de todas las Auditorías existentes, considero que pueden efectuarse mediante la técnica denominada "Auditoría Administrativa".

La Auditoría Administrativa es aplicable a todo tipo de organismo en su totalidad o bien en una parte del mismo, lo ideal es que sea -- abarcándolo todo, para evitar el peligro de no concebir una idea clara de los problemas y de sus orígenes, pudiendo confundir síntomas con causas.

## 1.1 CONCEPTUALIZACION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

De acuerdo a las definiciones vertidas por muchos autores de libros relacionados con la Auditoría Administrativa y siendo éste el tema central del presente estudio de investigación, definiremos ésta como -- sigue:

Para William P. Leonard.

"La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de la empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".

Para José Antonio Fernández Arena.

"La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la Institución".

Para Alfonso Mejía Fernández.

"La Auditoría Administrativa consiste en la verificación de todas o algunas de las funciones de la estructura gerencial de la empresa, a fin de comprobar que los programas se realizan de acuerdo con las políticas establecidas".

Análisis Factorial del Banco de México.

"Una definición concisa de investigación industrial lo anunciaría como análisis de potencialidad de la productividad, en la práctica

se trata de incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o en una rama industrial".

Por todas estas definiciones podemos establecer que la Auditoría Administrativa tiene las siguientes características:

Es un examen metódico, objetivo, ordenado, constructivo, completo que se efectúa a cualquier tipo de organismo, pudiendo ser de todas sus partes o de una división o departamento. Este examen o revisión es sobre la estructura orgánica que abarca planes, objetivos, programas, - políticas, operaciones y el uso de recursos técnicos, materiales y humanos, así como el control que de ellos se tenga; debiéndose informar sobre los resultados de dicho examen.

La Auditoría Administrativa es un instrumento de medición, evaluación y diagnóstico de las funciones y operaciones que realizan la empresa, considerando sus recursos técnicos, materiales y humanos, con objeto de corregir las deficiencias de lo planeado, implementando los controles administrativos.

#### 1.1.1 Alcance y Limitaciones de la Auditoría Administrativa.

El alcance de la Auditoría Administrativa es aplicable a todo tipo de organismo pudiendo abarcar la totalidad de éste, o bien, alguna parte del mismo. Se puede examinar una función específica de un departamento o grupo de departamentos, de una división o grupo de divisiones, o bien de la empresa como un todo.

Lo más prudente y recomendable es enfocarse a todo el organismo, para con ello estar en posibilidades de ubicar claramente los problemas desde su origen, de tal suerte evitar al consultor o analista omita datos debidos a la compenetración de defectos, anomalías y factores que puedan dar lugar a que pasen inadvertidos.

Las áreas de vital importancia para la aplicación y desarrollo de una Auditoría Administrativa las ubicamos dentro del estudio de proceso administrativo, considerando la combinación de etapas, niveles y funciones lo que nos sirve para determinar las actividades de una empresa con el fin de evaluarlas.

Las etapas de proceso administrativo son:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Dirección
- d) Ejecución
- e) Control.

Los niveles jerárquicos aceptados para la Auditoría Administrativa serán:

- a) Gerencias o direcciones generales



- b) Gerencia departamental o subdirecciones
- c) Niveles de supervisión o unidades
- d) Nivel operativo.

Las áreas funcionales de la empresa generalmente son:

- a) Finanzas
- b) Personal
- c) Producción
- d) Ventas y mercadotecnia.

En el desarrollo de la Auditoría Administrativa, vemos como factores limitantes todas aquellas actividades que por naturaleza no permiten evaluaciones objetivas; ya que continuamente estamos haciendo comparaciones y diagnósticos subjetivos de los procedimientos, actuaciones, decisiones, etc., pero sólo hasta la obtención de resultados es cuando podemos poner una base sólida para medir su grado de eficiencia.

Es por tanto indispensable contar con toda la información necesaria sobre el desempeño de todas las funciones, con el fin de determinar cuáles de ellas se llevan a cabo con menos eficiencia y a qué funciones limitan.

Aunque la Auditoría Administrativa ha sido concebida como un método de diagnóstico, para hacer resaltar la causa y/o deficiencias que aquejan a la empresa, con ésto se quiere decir que la Auditoría sólo de be presentar los resultados obtenidos a la gerencia y/o dirección para que ésta se encuentre en posibilidades de dictar las medidas correctivas de acción.

No siempre la Auditoría Administrativa nos lleva a resultados satisfactorios, ya que no es infalible, ésta se refiere únicamente como - una herramienta que ayuda a la empresa a determinar el curso de acción más conveniente a seguir como consecuencia de la constante evaluación - de los métodos y la eficiencia de todas y cada una de las áreas de la - empresa.

Asimismo, la Auditoría Administrativa tiene como propósito fundamental descubrir y detectar errores y deficiencias administrativas a fin de corregirlos mediante el diseño de sistemas y evitar su continua aparición.

### 1.1.2 La Auditoría Administrativa como Medio de Control.

Es necesario detectar las fallas administrativas de los integrantes de la organización, para lo cual el ejecutivo debe enfocarse hacia la Auditoría Administrativa dado que siempre hay y existirá un modo mejor de hacer las cosas.

El control es el último elemento del proceso administrativo el - cual se presenta en todas y cada una de las partes que analizó la Auditoría Administrativa.

El control es definido como la comprobación de que las personas están llevando a cabo lo planeado, con o sin desviaciones a la norma - predeterminada. Prácticamente el control en sí es un procedimiento que se inicia al concluirse la planeación, que es cuando se establecen las normas y estándares, y que se continúa durante todo el proceso administrativo, por lo que es constante y dinámico.

Para facilitar a el control es necesario atender los siguientes factores:

- a) Medir
- b) Comparar
- c) Analizar
- d) Corregir.

Antes que todo, debemos determinar lo que se necesita controlar, y ésto será de acuerdo con lo que indique la experiencia, el criterio y los hechos observados por el administrador, sabiendo los elementos a - controlar, es necesario fijar si éstos deben controlarse en cantidad, - calidad, tiempo, etc., con lo que se está en posibilidad de fijar la -- norma; todo ésto sucede durante la planeación.

**Medir.**- Durante el proceso administrativo se estarán midiendo - los resultados obtenidos en aquellos elementos de control, previamente escogidos, anotándose los datos en registros especialmente diseñados -- para su presentación a las personas idóneas.

**Comparar.-** Con lo anterior se está en capacidad de comparar dichos resultados con las normas establecidas y conocer si existen variaciones de importancia con respecto a éstas. Aquí debe obrarse con un criterio amplio a fin de escoger las desviaciones importantes o excepcionales.

**Analizar.-** Las variaciones escogidas deben ser analizadas con el fin de conocer claramente el porqué de las mismas; muchas veces será necesario revisar los procedimientos o aún los métodos, pues éstos nos mostrarán en dónde fracasaron las acciones del personal.

**Corregir.-** Basándose en el diagnóstico obtenido por el análisis, se aplicará el correctivo necesario tomando en cuenta que éste debe eliminar la causa y no sólo corregir el defecto.

Se debe insistir en que el control se facilita si se pone atención sólo sobre las desviaciones importantes.

La Auditoría Administrativa representa pues el medio para denotar los errores dentro de una organización para de este modo, poder dar sugerencias respecto al establecimiento de medidas adecuadas de control.

La Auditoría es el medio a través de la cual el ejecutivo puede identificar cuando alguna parte de la organización está fuera del engraje administrativo, o no se está encaminando hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

**Exigencias para el establecimiento de un sistema de control aceptable:**

- a) Los controles deben reflejar la naturaleza y las necesidades de las actividades.
- b) Los controles deben manifestar rápidamente las desviaciones.
- c) Los controles deben ser flexibles.
- d) Los controles han de reflejar el modelo de la organización.
- e) Los controles deben ser económicos.
- f) Los controles deben ser comprensibles.
- g) Los controles deben asegurar una acción correctiva.

La dinámica de la administración actual, no deja margen para que los directivos o ejecutivos de empresas, descuiden los controles que en las mismas se llevan.

Hay diferentes tendencias respecto a la periodicidad que deben existir para la realización de la Auditoría Administrativa. Algunos --

autores mencionan que debe ser constante, otros piensan que debe realizarse cada seis meses o anualmente.

De lo anterior se desprende que para aplicar la revisión de la Auditoría Administrativa debe existir un lapso amplio para llevar a cabo las comparaciones necesarias siendo mi inclinación por el segundo -- periodo o sea a través de informes semestrales.

### 1.1.3 Detección de Problemas en la Preparación de la Auditoría Administrativa.

Sea grande o pequeña la empresa, en todas se tienen que aplicar y desarrollar estudios preliminares que nos permitan ubicar y detectar las deficiencias causantes de problemas actuales o en potencia, claro -- está que éste en un paso esencial antes de iniciar un programa de Auditoría Administrativa, asimismo, es indispensable recabar autorización -- de la gerencia o dirección para poder aplicar el programa, ya que sin -- su apoyo todo el trabajo no tendría el soporte suficiente para su imple-mentación, otro factor o problema que es necesario considerar es la extensión o área que se piensa cubrir, por tanto deberá existir un entendimiento con la administración acerca de la naturaleza y esencia de la auditoría que se llevará a cabo, sus limitaciones y detalles de trabajo, la metodología que va a emplearse y los recursos humanos y materiales para llevarla a buen término.

Por tanto, el grupo de auditores administrativos están en condiciones de manejar diversos programas o partes del mismo, sólo si cuentan con recursos humanos calificados y/o capacitados integrados como un

equipo para llevar a cabo una satisfactoria evaluación en casi todas - las áreas de la empresa.

Es oportuno considerar la ubicación de la función de Auditoría - dentro de la empresa, ya que el grupo de analistas y auditores que mencionábamos puede formar parte del departamento o unidad de organización y métodos, Auditoría Interna, Control y Evaluación, Planeación Administrativa o cualquier otra unidad de la empresa, o en determinado caso si no se cuenta integrada a la empresa como una función de asesoría, desempeñada por una firma de consultoría externa a la organización o institución.

**CAPITULO II**

**PROGRAMA PARA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**



La Auditoría Administrativa sólo podrá llevarse a cabo con eficiencia, si se pone especial atención a la fase de planeación ya que -- ésta representa el punto clave para la realización adecuada de los mecanismos de control que la Auditoría Administrativa toma del proceso administrativo, todo esto nos lleva a establecer que el profesionista, debe y necesita planear su trabajo y decidir qué es lo que se va a hacer primero y cuándo, etc., definitivamente el plan puede variar dependiendo éste de la clase de Auditoría que se va a realizar, pero sí es conveniente regirse por un plan lógico apegado a una estructura básica. La organización es la base para llevar a un término satisfactorio un trabajo; a continuación se dará una secuencia tentativa para desarrollar un programa de Auditoría Administrativa.

- Programa
- Investigación preliminar
- Entrevistas
- Areas de estudio
- Objetivos y planes
- Estructura orgánica
- Políticas, sistemas y procedimientos
- Métodos de control
- Recursos humanos y físicos
- Estándares y medición de resultados.

## 2:1 PROGRAMA

Como ya lo habíamos indicado anteriormente antes de dar inicio a una Auditoría Administrativa, lo más conveniente es preparar y delimitar el plan a desarrollar, el cual consistirá en listar los renglones - a examinar, los procedimientos a seguir para llevar a cabo satisfactoriamente la tarea de que se trate, desde luego es determinante que estos puntos se encuentren dirigidos a las principales metas, aunque es oportuno aclarar que para el profesionalista no es determinante el que siga al pie de la letra el programa, ya que existe holgura para la creatividad, ésto es; tendrán oportunidad de aplicar su criterio.

Podemos concluir que el programa de Auditoría puede realizarse - a un cierto número de pasos de importancia, el conocimiento de los mismos representa el punto clave para iniciar un programa de Auditoría Administrativa.

### A) Organización:

- 1.- Estudiar las estructuras de organización en el área que se va a evaluar.
- 2.- Comparar la estructura existente, con la que aparece en el organigrama de la empresa (si la hay, si no, preparar uno).
- 3.- Determinar si se han tomado en cuenta principios de una buena organización y funcionalismo.

**B) Políticas:**

Hacer un estudio para estimar qué acción, si es que se necesita puede ser tomada a fin de mejorar la efectividad de las políticas.

**C) Reglamentos:**

Determinar si se ha dado la debida atención por parte de la empresa, al cumplimiento íntegro de los reglamentos internos de trabajo.

**D) Sistemas y Procedimientos:**

Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si existen defectos o irregularidades en los elementos examinados y ubicar los métodos para implementarlos en beneficio de posibles mejoras.

**E) Operaciones:**

Evaluar las operaciones con objeto de definir qué es lo que se requiere para que los controles sean más efectivos y se obtengan resultados eficaces.

**F) Personal:**

Estudiar los requerimientos generales de personal y su aplicación al trabajo en el área que se está evaluando.

### G) Ubicación y uso del equipo:

Determinar si se pueden realizar mejoras en la ubicación y un - mejor o más amplio uso y aprovechamiento del equipo.

### H) Informes:

Preparar un informe de los hallazgos con las sugerencias recomen dadas.

#### 2.1.1 Investigación Preliminar.

En todo estudio o investigación preliminar, es deber entrevistar a unas cuantas personas a efecto de obtener datos básicos y semblantar un planteamiento general de las funciones de cada una de las áreas, cla sificando los datos informativos, cerciorándose de que las personas que nos proporcionan la información, tengan los conocimientos y datos de lo que están hablando, lo anterior es motivado por la necesidad de evitar en lo posible información falseada o recubierta de tendencias negativas.

Asimismo, se debe tener una mentalidad abierta y perceptiva para establecer datos, hechos presentes y pasados, a fin de mirar críticamen te si se está llevando con eficiencia la investigación, se tendrá que - revisar de qué forma está constituida la estructura organizacional de - la empresa u organismo objeto de nuestro estudio, el cumplimiento cabal se les está dando a las políticas, procedimientos, métodos, recursos hu manos y materiales, etc., con todo ésto se quiere recalcar la necesidad

de establecer un examen analítico de todos los factores y elementos que integran la empresa, para llevar a cabo la Auditoría Administrativa.

### 2.1.2 Entrevistas.

La necesidad de llevar a cabo entrevistas con las personas de la empresa o que estén involucradas en ellas, obedece a que es vital conocer de antemano qué clase y tipo de información se desea obtener y es básico para ello establecer y formular preguntas concretas, para asegurar la confiabilidad de la información a obtener, hay que cuidar de entrevistar al personal idóneo, asimismo, se debe fijar de antemano el sitio y momento oportuno de la entrevista, con el fin de evitar distracciones o interrupciones aplicando un rapport agradable, hay que percatarnos que no siempre será fácil obtener información real, puesto que encontramos personas que dudan o se muestran escépticas; en ocasiones suelen presentarse en actitud de resistencia y miedosos a proporcionar datos, ya que el individuo por temor a su seguridad, piensa que más tarde pueden ser utilizados en contra suya.

### 2.1.3 Areas de Estudio.

Es de gran importancia determinar cuál va a ser el área, departamentos, funciones, etc., en los que vamos a encontrarnos para llevar a cabo los estudios aunque lo ideal es que la Auditoría abarque toda la empresa con el objeto de formarse una idea más clara de los problemas desde su origen, en el caso de que sólo se lleve a cabo la Auditoría en una o dos áreas, es conveniente que también se analicen todas aquellas funciones que tengan una estrecha relación con el área que se está auditando.

#### A) Determinación del tiempo disponible para la Auditoría:

El tiempo necesario para aplicar una Auditoría Administrativa - variará de acuerdo a la extensión y profundidad con que se lleve a cabo la misma, lógico es que llevará mucho menos tiempo la Auditoría de una sola área, que el de la empresa en su totalidad.

Por otra parte, también es factor determinante el tiempo para - efectuar la Auditoría, la eficiencia o ineficiencia de los controles -- existentes, afecta también las facilidades y cooperación que nos brindan el personal de la empresa que nos aporta la información.

Una herramienta apropiada para la determinación del tiempo se le denomina "Ruta Crítica".

#### B) Selección de personal necesario para llevarla.

La Auditoría Administrativa es imposible llevarla a cabo por una sola persona, en virtud del tiempo y limitaciones administrativas, por tanto, es necesario formar un grupo integrado por especialistas en cada una de las áreas a investigar, consideramos siempre un jefe de grupo o proyecto que coordinará las actividades del equipo de analistas y/o auditores en algunos casos se les da el nombre de Jefe o Director de Auditoría pero éste dado a las dimensiones de la empresa y a sus funciones.

El profesional más apto o más enfocado por las características - propias de su carrera, viene a ser el "Licenciado en Administración" ya que se puede adaptar como auditor, y a que posee amplios conocimientos de tipo administrativo y características de organización que lo hacen - cubrir los requisitos propios para coordinar al grupo que llevará a cabo la Auditoría Administrativa.

Asimismo, para el grupo de colaboradores será requisito una amplia experiencia para el área que se les asigne evaluar, y preparación en el diseño e implementación de sistemas y procedimientos, facilidad y habilidad para detectar y determinar fallas y puntos clave de eficiencias, con responsabilidad y discreción para la información que se les - proporcione.

- C) Aspectos que el personal deberá considerar durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa.

El responsable o jefe de Auditoría:

- Deberá ser una persona de alto grado de confiabilidad, donde mando y guía en todo sentido.
  
- Establecerá juntas de revisión de trabajo y determinación de nuevas actividades, comunicando a su personal los objetivos y técnicas que deberán éstos utilizar, asimismo, los dotará de los instrumentos necesarios para desarrollar sus actividades.

- En cualquier momento deberá estar dispuesto para las consultas de sus colaboradores para resolver los problemas y/o dudas que a éstos se les presenten.
  
- Supervisará en todo momento se aplique la metodología preestablecida y establecerá un sistema de seguimiento y control de actividades.

De los colaboradores o responsables de área a auditar:

- Establecer un ambiente de camaradería y cordialidad en todos los niveles jerárquicos de la empresa a fin de obtener información o sugerencias valiosas, evitar actitudes de superioridad.
  
- Ubicarse en la posición en que se encuentra dentro de la empresa, es decir: Evitar las indiscreciones y tomar conciencia de lo que puede preguntar y abstenerse de revelar cualquier tipo de información que resultara perjudicial a la empresa o del proyecto de auditoría en sí.
  
- Mostrar en todo momento ánimo y espíritu de grupo, etc.

D) Documentos auxiliares a solicitar o formular durante la investigación:



Durante la aplicación de la Auditoría Administrativa, se deberán solicitar o formular una serie de documentos y técnicas para la revisión correcta de la empresa, como principal instrumento se considera el sistema en general, de planear, controlar y operar de las empresas, por lo que se deberá tener acceso a registros, informes, instalaciones, políticas, normas administrativas, financieras, de operación, etc., en donde podemos encontrar una gran variedad y número de documentos, que serán observados en la Auditoría Administrativa, dado lo anterior, a continuación se enumeran algunos de los documentos significativos para el estudio.

- Organigramas
- Diagramas de proceso, productos, operaciones, etc.
- Diagramas de tiempos, hombres y máquinas, equipo, edificio, lugar de trabajo, etc.
- Hojas de datos, entrevistas, estudios, observación, etc.
- Manuales, instructivos.
- Cuestionarios.
- Símbolos, claves, plantillas, etc.

De lo anterior, es necesario reunir un número grande de datos para evitarnos posteriores problemas para completar hechos y situaciones.

Todos y cada uno de los programas de Auditoría Administrativa, - deben adaptarse a circunstancias especiales así como condiciones resultantes de los problemas o del área a evaluar. Por tanto, se deben formular listas de comprobación, que nos servirán de ayuda cuando se quiere definir con precisión algún problema al término de cada trabajo y -- después de preparar y complementar la información pasar a la siguiente etapa.

#### 2.1.4 Objetivos y Planes.

"Un objetivo puede ser cualquier valor necesitado o deseado por un individuo o por un grupo, presuponiendo que éstos estén dispuestos - a hacer algún tipo de sacrificio o esfuerzo por obtenerlo".

El objetivo, "implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones".

Los objetivos pueden ser clasificados en:

- 1.- Económicos.
- 2.- Sociales.
- 3.- Servicio.

a) Individuales y colectivos

- b) Generales o particulares
- c) Básicos, secundarios y colaterales
- d) A corto, mediano y largo plazo
- e) Naturales y arbitrarios.

En la actualidad, la tendencia de las empresas, es dirigir por medio de objetivos, dicha función corresponde al administrador, el fijar cómo debe alcanzarse y controlar la realización de éste.

Los objetivos tienen sus reglas y éstas son positivas o negativas; las primeras nos permiten explicarlo y definirlo debidamente, los segundos nos facilitan el no confundir el objetivo mismo con algunos -- otros factores. La técnica para la fijación del objetivo es la inteligencia y la astucia del ser humano.

Una empresa industrial por ejemplo, se caracteriza por sus objetivos de carácter productivo que son aquellos que cualquier organismo puede tener en el supuesto de adquirir materia prima transformada y distribuirla como producto terminado. Si la administración trata básicamente de lograr objetivos por medio de subordinados, vemos que dado el crecimiento de una empresa, se crea imposible la dirección o coordinación de ésta por medio de una persona, como en la pequeña empresa, por lo que surge la necesidad de allegarse de elemento humano que nos permita alcanzar los objetivos, y del personal administrativo que nos asesore en cuanto a cómo alcanzarlos, y al ver que se logren, surge de esto la sociedad organizada que nos permita alcanzar objetivos o metas que individualmente un ser humano sólo, no podría lograr.

Un plan "es la especificación de los factores, fuerzas, efectos y relaciones necesarias para la solución de un problema; proporciona - como tal, una base para la acción económica y efectiva encaminada al - logro de objetivos".

El planteamiento entonces lógicamente se entiende como la función o el trabajo de desarrollar planes. Ahora bien, el planteamiento tiene un objetivo fundamental que consiste en el establecimiento o bases que encaminan la acción al logro de determinados objetivos.

Un plan debe afirmar y definir preferentemente por escrito las - funciones y subfunciones principales de la actividad a realizar, así co - mo cumplir con cierta característica como la flexibilidad, estabilidad, amplitud, firmeza, lógica, objetividad, simplicidad, claridad, etc.

La planeación se debe dar fundamentalmente en los niveles supe-- riores de la organización, debido ésto a su gran alcance; lo que impli-- ca una de las labores que al ser humano le es más difícil y que poco -- realiza, la labor de pensar, labor que va disminuyendo en cuanto más se acerca al nivel operativo.

Para planear se requiere de inteligencia así como de adecuada -- preparación y formación profesional.

La planeación debe ser contfnua y debe poseer cambios, influye - mucho el factor tiempo y es necesario planificar la planeación; dado -- que de ésta depende "lo que se va a hacer" en un organismo.

La planeación consiste en "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlos, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de -- tiempos y números, necesarios para su realización".

La planeación consta de varios elementos a saber:

- 1.- Políticas
- 2.- Procedimientos
- 3.- Programas y presupuestos.

Estos a su vez poseen sus principios, sus reglas y sus técnicas administrativas para el logro de los objetivos; se ha dicho certeramente que la planeación es una de las etapas básicas del proceso administrativo y sin ella es imposible efectuar el control.

Por lo que toca a los objetivos y planes tenemos que la falta de cumplimiento de los principios de organización nos llevan a deficiencias administrativas; y es indispensable que al auditar una empresa u organismo, se haga la conciente revisión de los objetivos y planes.

Es necesario que la Dirección se dé cuenta de ¿qué tan bien están trazados los planes? y hasta dónde permiten que se alcancen los -- objetivos; igualmente analizar la centralización o descentralización en

una empresa, dado que es dinámica y tiene una serie de cambios constantes que exigen una revisión y evaluación a efecto de señalar defectos y sugerir remedios.

Una empresa bien organizada planifica en base a objetivos y si éstos no están claramente estipulados surgirán deficiencias, como la -- falta de información a los afectados sobre cambios de los mismos, y para que un auditor o analista pueda valorar una actuación, es indispensable que entienda bien éstos, e igualmente que se percate de la identificación de los objetivos y de si existe conflicto o contradicción entre ellos.

#### 2.1.5 Estructura Orgánica.

Para realizar una adecuada investigación sobre cómo se ha desarrollado la acción administrativa de una empresa, es necesario que delimitemos perfectamente las funciones que van a ser auditadas.

Una vez que dichas funciones estén bien definidas y delimitadas, se procederá a su agrupación según corresponda a cada una de las partes de la organización existente; es por esto necesario y fundamental el -- realizar un minucioso estudio de la organización que será revisada o -- auditada.

Es probable que la Auditoría detecte funciones que estén duplicándose, o bien que existe mala comunicación debido a una errónea estructura de la misma organización.

Es necesario que la Auditoría puede determinar si el organigrama de la empresa es realmente la representación gráfica de la organización.

En cuanto a los niveles jerárquicos dentro de la organización es importante que se defina si existen los niveles necesarios para el buen desempeño de las actividades y para la consecución de los objetivos institucionales previamente fijados.

Un exceso de niveles dentro de la organización causará sólo que los informes y órdenes se diluyan en una cadena interminable de personas. Al llegar estos informes a su destino no reflejarán de manera cabal el contenido intrínseco de los mismos, o bien, debido a dicha burocratización nunca llegarán, causando por lo tanto, serios trastornos en el buen desempeño de las labores de la empresa.

Por lo contrario, cuando existen pocos niveles jerárquicos traerá como consecuencia una sobrecarga de trabajo a los ejecutivos que tienen sobre sus espaldas la toma de decisiones dentro de la empresa.

Es necesario que exista una descripción del trabajo que debe realizar cada individuo dentro de la empresa, y que cada uno de ellos sepa a ciencia cierta qué es lo que de ellos se espera, así como sus funciones específicas a desempeñar.

Es importante que exista una descripción por escrito de las funciones que deben realizar cada departamento, y/o áreas, ya que sólo de

este modo podremos comparar lo ejecutado por una persona o grupos de personas dentro de un puesto o grupo de puestos, respecto a lo que con anterioridad se había planeado.

La organización debe ser efectiva por sí misma, a su vez debe -- proporcionar los elementos necesarios para que los ejecutivos puedan alcanzar sin dificultad los objetivos que se han fijado.

El flujo de información, la delegación de autoridad y el hecho de compartir la responsabilidad debe seguir algunas reglas básicas, de las cuales se mencionan a continuación algunas de ellas.

- 1.- La autoridad se delega, la responsabilidad se comparte.
- 2.- En ningún caso un integrante de la organización deberá tener dos jefes ante quien debe rendir informes de trabajo.
- 3.- Para ejercitar algún trabajo es indispensable delegar la autoridad suficiente a la persona que lo vaya a realizar.
- 4.- Es necesario que el número de subordinados directos no sea excesivo (tramo de control), puesto que de otro modo no podrían ser controlados y supervisados debidamente.
- 5.- Deben evitarse las líneas de autoridad confusas o mal delineadas que se presten a confusiones o duplicaciones en el mando.



- 6.- La responsabilidad exigida debe ser igual a la autoridad de legada.
- 7.- La organización debe ser suficientemente flexible para poder ajustarse a los cambios, producto de la dinámica de la administración.
- 8.- La organización debe permitir el constante desarrollo de la empresa, así como su continuidad.
- 9.- Será necesario colocar al hombre idóneo en el puesto adecuado.
- 10.- Fijar objetivos antes de organizar un proyecto.
- 11.- Se deberán tomar varios cursos alternativos de acción para la toma de decisiones.
- 12.- A trabajo igual en condiciones iguales, corresponderá una remuneración igual.

Estos son algunos de los muchos enunciados que se podrían citar y que deben considerarse como normas generales al efectuar una revisión o Auditoría Administrativa.

Los cuestionarios y entrevistas deberán ser enfocados directamente a las funciones que se quieren auditar, pero sin olvidar enmarcarlos dentro de algunas de las áreas administrativas específicas con que cuenta la organización, ya que será éste el único método como se podría --- diagnosticar y evaluar la actuación de los grupos específicos así como el grupo en general.

Por lo anteriormente descrito se considera que una de las principales herramientas con que se cuenta para desarrollar una buena Auditoría Administrativa, es un conocimiento profundo de la estructura organizacional de la empresa auditada y que conjuntamente con la investigación y conocimiento de los objetivos, planes y programas de la empresa, nos permitirán emitir un juicio fidedigno respecto a cómo está siendo ejercida la acción administrativa de una empresa por todos y cada uno de los integrantes de la misma.

#### 2.1.6 Políticas, Sistemas y Procedimientos.

Dentro de cualquier organismo social, político o económico, existen políticas que dirigen a los integrantes del mismo hacia el buen logro de los objetivos que previamente han sido fijados.

Se ha definido a las políticas, como normas que limitan las acciones gerenciales y que pueden ser escritas, verbales o simplemente -- sobreentendidas; su importancia está en la orientación que proporcionan a la administración para poder conquistar el objetivo, dentro de los límites que imponen los recursos de la empresa y considerados en la planeación.

También permiten una mejor delegación de la autoridad, ya que con las políticas establecidas y perfectamente conocidas, los supervisores, gerentes o mandos de cualquier nivel, pueden normar su criterio facilitándoseles la toma de decisiones, pues éstas les indican, aunque en términos generales, los límites que deben observarse durante su actuación.

Existen muchos tipos de políticas de acuerdo con la función en la cual debe aplicarse (ventas, producción, economía, etc.), y todas -- ellas son generalmente normas amplias y dinámicas. Es necesario que en toda empresa existan las políticas escritas, aunque hay casos especiales en que éstas deben ser implícitas, como lo son aquellas que norman el criterio sobre asuntos confidenciales o delicados. La alta gerencia debe decidir cuáles son las políticas que deben formar el manual escrito y cuáles otras deben entenderse como políticas implícitas y conocidas por un escogido número de dirigentes.

Por lo anterior, podemos darnos cuenta de lo indispensable que es la elaboración de un manual de políticas para una empresa.

Es menester hacer conciencia de que las políticas por sí solas, no reflejan otra cosa que la intención por parte de los ejecutivos para la consecución de los objetivos; pero lo realmente importante es que dichas políticas representen una guía a la acción administrativa, y es por esto, que dentro de la Auditoría Administrativa contamos entre uno de nuestros mejores aliados al manual de políticas de la empresa, objeto de análisis, revisión y/o auditoría, en caso de no existir dichas -- políticas plasmadas en un documento, o por escrito (lo cual no es recomendable), sustuiremos y procederemos a formular en coordinación con la alta gerencia.

Las desviaciones en las políticas es una medida de detección de anomalías en la estructura orgánica.

#### Control para desviación de políticas:

Para efectuar un mejor control durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa y para que posteriormente pueda continuarse dicho control, es prudente el empleo de una forma que deberá ser llenada por aquellos que son en una forma directa responsable de la consecución de objetivos a través de políticas preestablecidas.

Si bien, la adecuada implantación de políticas no representan el camino más adecuado para la resolución de los problemas administrativos, será en base a ella como se podrán contemplar y comparar todos los esfuerzos individuales al principal o de grupo.

#### Sistemas y Procedimientos:

Cuando la Auditoría sigue la secuencia lógica: Objetivos, políticas, sistemas y procedimientos, surge la necesidad de comprobar que dichos sistemas y procedimientos implantados para efectuar trabajos específicos, no se encuentren en contraposición o no se apeguen a los objetivos y políticas de la empresa.

Posteriormente se deberá investigar si los sistemas y procedimientos cumplen la función para lo que fueron creados; dichos sistemas

y procedimientos serán elaborados en base a la experiencia y necesidades existentes, debiendo llenar los requisitos y objetivos del organismo que los han integrado a su sistema administrativo.

Asimismo, es necesario establecer un criterio unificado para la implantación de un sistema definitivo con el fin de precisar la línea de conducta de cada uno de los funcionarios; ya que sin procedimientos específicos se diluirá el esfuerzo común en una serie de actividades -- desconcentradas que producirán caos y desorganización.

Es importante para el auditor o analista, que no sólo se concrete específicamente a supervisar se cumpla con el requisito de existencia de un manual de sistemas y procedimientos, sino que es función del mismo y de la Auditoría Administrativa en sí, investigar si dichos sistemas y procedimientos se están llevando a cabo de la manera más efectiva, para que en caso contrario pueda detectar las fallas en los sistemas y procedimientos dentro de la empresa y comunicarlo consecuentemente a la Dirección dentro del informe de Auditoría Administrativa que -- para este fin se elabore.

El manual de sistemas, métodos y procedimientos deberá abarcar -- todas las funciones clave de los diferentes departamentos, divisiones o áreas de trabajo, teniendo en este caso el analista o auditor que detectar cuál de las funciones no tiene un procedimiento específico para -- efectuarse.

La única limitación que se encuentra para profundizar en la investigación de sistemas y procedimientos, son las restricciones que co-

no personas nos imponemos, de tal suerte que los alcances factibles de lograr serán los que nuestra capacidad profesional nos otorgue.

### 2.1.7 Métodos de Control.

El control es la comprobación de que las personas o artefactos -- están llevando a cabo lo planeado, con o sin desviaciones a la norma -- predeterminada. Prácticamente el gobierno de control en sí es un proce dimiento que se inicia al concluirse la planeación, que es cuando se es tablecen las normas o estándares, y que se continúa durante todo el pro ceso administrativo, por lo que es, constante y dinámico.

Se debe insistir en que el control se facilita si se pone aten-- ción sólo sobre las desviaciones importantes. Con el objeto de hacer un buen control, es necesario acercarse al problema con una mentalidad -- abierta y recordar que lo que se trata de medir es la actuación de las personas en el trabajo y no simplemente éste, por lo que los correcti-- vos deberán estar bien dirigidos y basados en los hechos.

Los métodos de control serán aquellos documentos que sirvan al -- analista o auditor para confirmar aseveraciones dadas a conocer por ca-- da uno de los auditados.

Este método se lleva a cabo solicitando a los jefes de cada de-- partamento, división o área de trabajo, la verificación como herramien-- ta de control que se hace indispensable dentro de cualquier Auditoría - Administrativa.

El control es una función indispensable de la administración, ya que ejecuta la revisión profesional y las correcciones consiguientes - respecto a las fallas, y con ésto, aseguran la presentación de información administrativa en las empresas, la cual es digna de confianza.

"El control es el conjunto de medios y trabajos de que se vale - el ejecutivo para verificar que la labor desarrollada se ajusta a:

- a) Planeación efectuada
- b) Las órdenes impartidas
- c) La asignación de funciones de cada órgano
- d) La eficacia y lealtad del trabajo de los ejecutivos y empleados.

Esto se puede llevar a cabo a través de:

- a) La investigación de operaciones
- b) La interpretación de la variación".

La investigación de operaciones se refiere a la investigación de cómo se llevan a cabo las operaciones dentro de la empresa con el objeto de poder evaluarlos debiendo hacerlo con los siguientes fines:

- a) **Apreciar si se hacen como está planeado y ordenado**
- b) **Sugerir mejoras en métodos y procedimientos**
- c) **Sentar bases para apreciar la productividad de cada operación.**

#### **2.1.8 Recursos Humanos y Materiales.**

El personal que se empleará en la revisión, dependerá básicamente en función a la extensión de la Auditoría, pues según áreas a revisar de la empresa, será el número de auditores, auxiliares, analistas, especialistas, etc., que se necesiten.

Asimismo, existen otra serie de consideraciones que deben sentar precedente en la formulación de un programa de Auditoría Administrativa, como son:

- a) **Lugares de trabajo**
- b) **Personal que se entrevistará**
- c) **Personal que facilitará la empresa**
- d) **Local**
- e) **Medios de trabajo**
- f) **Equipo, etc.**



### Selección del personal para efectuar la Auditoría:

Para realizar el estudio o diagnóstico de la Auditoría Administrativa de una empresa, es imposible que una sola persona la pueda llevar a cabo eficientemente y completa, para tal efecto, es prudente y necesario se integre un equipo de especialistas en cada una de las áreas a investigar.

#### 2.1.9 Estándares y Medición de Resultados.

Se entiende por estándares aquellos que están establecidos por una autoridad, por la costumbre o por el consentimiento general como un modelo, criterio o una regla de medida. El estándar relaciona un objetivo, a factores del personal físico y a funciones por medio de políticas que son guías que habrán de conducir una acción; esto nos va a permitir hacer una medición de qué es un proceso de valoración de algún factor, en función del logro económico y eficaz de un objetivo.

La estandarización es la función de determinar y mantener normas.

Para toda medición lógicamente se necesita contar con unidades de medida para expresar los grados de toda valoración y que posean exactitud, para lo que las matemáticas permiten ayuda.

Un estándar debe ser el resultado de investigación, análisis y codificación de las experiencias de ciertos fenómenos o hechos, y éste debe ser universal por necesidad.

El planteamiento suministra las decisiones relativas al grado de extensión e interrelación que debe presentar para obtener dichos resultados.

Controlar es la función por medio de la cual se restringe y regula la acción de acuerdo con los requerimientos del plan; este concepto implica la necesidad de estándares tan necesarios en una empresa, así como unidades de medida del comportamiento mediante los cuales pueden ser valorados los resultados de la acción de cada fase del plan. Es evidente que la estandarización penetre en todos los niveles de la empresa, de modo que en los operativos, los estándares tienden a ser ffsicos.

Los estándares y las unidades de medida deben de cumplir con -- ciertos requisitos a saber:

- 1.- Deben ser razonablemente estables
- 2.- Deben ser reducibles en formas permanentes
- 3.- Deben ser producibles
- 4.- Deben ser representativos
- 5.- Deben ser aplicables
- 6.- Deben ser universales dentro del límite del problema
- 7.- Deben ser libres de ambigüedad.

Los estándares se clasifican en:

- 1.- De servicios
- 2.- De políticas y funciones
- 3.- Físico
- 4.- Del personal
- 5.- De comportamiento

Los empresarios tienen la obligación moral y social de mejorar el estándar de vida (nivel de vida) del público y sus empleados por medio del desarrollo de bienes y servicios.

El desarrollo de estándares incluye ciertas etapas generales que pueden sobreponerse entre sí. Estas son:

- a) Reconocimiento de la necesidad de estándares mejores
- b) Desarrollo de estándares de experiencia
- c) Desarrollo racional y desarrollo de funciones técnicas de asesoría
- d) Organización para el trabajo
- e) Control de desarrollo

- f) Medida para el mantenimiento
- g) Medidas para las revisiones periódicas.

La estandarización requiere de una organización, un mantenimiento, una revisión periódica; no siendo puntos fáciles, sino que tienen que ser planeados, organizados y controlados, dependiendo la eficiencia de la organización en un alto grado de calidad de estándares que ésta posea.

En toda empresa, es posible medir el resultado administrativo, - una de las tareas administrativas más importantes se hace consistente - en comparar los resultados alcanzados con los objetivos propuestos o -- sea la evaluación o medición de resultados. La medición de objetivos - internos, externos, así como sus programas de corto, mediano y largo -- plazo, pudiendo ser también dentro de políticas dicha medición, de éstas, establecidos por área o departamento.

La actividad expansiva de las empresas actualmente, nos exige el establecimiento de procesos de estandarización en todas las áreas y en todos los niveles empresariales; los estándares se hacen básicos en la planeación de las empresas y del trabajo que nos permiten establecer -- las normas para la computación de la eficacia del gerente, supervisor, jefe, trabajador, etc.

Para la medición de resultados se emplean métodos y factores que nos permiten una evaluación por medio de porcentajes numéricos, tabuladores, gráficas, estadísticas, etc., igualmente para el establecimiento de normas se utilizan mucho las razones y proporciones.

## 2.2 OBTENCION Y ANALISIS DE LA INFORMACION

En esta parte se expondrá la manera y las medidas que se utilizan para la obtención de la información como parte preliminar, posteriormente se explicará el porqué cómo se analiza la información obtenida durante el programa de auditoría o revisión que se hizo, así como, - la forma en la cual debemos de recomendar a las personas adecuadas para la solución de los problemas encontrados en la investigación.

### 2.2.1 Cuestionarios.

El cuestionario es definido por varios autores, pero en realidad es una técnica con la que se cuenta para obtener la información siempre y cuando las preguntas se acondicionen a lo que uno quiere que se conteste, así vemos que el Maestro Agustín Reyes Ponce, lo define como un mecanismo para obtener respuestas a ciertas preguntas, por medio del -- uso de una reforma escrita que el encargado llene o redacte por sí mismo.

Se debe hacer mención, de que el cuestionario no constituye en sí una prueba, sino únicamente se debe considerar como un medio o instrumento, ya que toda la información obtenida a través de ellos deberá ser completa y verificada mediante la observación de hechos, o bien de registros.

Por otra parte, se considera que la validez de una Auditoría Administrativa, estará fundada en lo bien elaborado que esté el cuestionario

rio, ya que la veracidad de cualquier examen se encuentra en relación directa a la precisión de los medios utilizados para obtener información.

Dado lo anterior, a continuación se dan las reglas para la formulación de cuestionarios:

- a) "Naturaleza de las preguntas, éstas deben ser cerradas o abiertas, de acuerdo a una contestación limitada o respuestas variables".

Pero siempre se deberá complementar esta respuesta con una descripción de los hechos, causas o razones que han dado como resultado esa afirmación o negación.

La explicación de las causas serán la guía para la interpretación del desempeño de una función y el resultado del mismo, con respecto a otras funciones.

- b) "Unidad. Se debe determinar en forma previa si el cuestionario se refiere a un solo problema o varios".

Es por ello, que se deberá formular un cuestionario diferente para cada asunto de las áreas a investigar con el fin de aplicarlo a las personas que intervienen en operaciones propias de dicha área, las cuales nos podrán orientar gracias a su experiencia y al conocimiento de su función.

- c) "Secuencia. Las preguntas deberán tener un encadenamiento lógico, en forma tal, que cada una lleve naturalmente a la siguiente".

Es decir, podemos ordenar las preguntas de cada cuestionario con una secuencia adecuada a los juicios que las mismas plantean.

Se aconseja iniciar los cuestionarios partiendo de las preguntas más fáciles continuándolas según el grado de dificultad de las mismas.

- d) "Claridad. Las preguntas deben ser absolutamente comprensibles para el tipo de personas a quien se dirigen: Esto se refiere en forma básica al aspecto de redacción, ya que una cosa puede resultar muy clara para quien elabora el cuestionario, y confuso para quienes habrán de responderlo".

Por lo tanto, se deben evaluar las preguntas a la capacidad de los integrantes del grupo investigado, por lo que se eliminarán ideas vagas, ya que las respuestas de éstas serán poco objetivas, y para efectos de una Auditoría Administrativa no tendrían validez.

Otro factor primordial en la elaboración de cuestionarios es evitar las preguntas negativas, ya que negarlas resultará afirmación y al contrario.

Asimismo, son diversos los tipos de cuestionarios que existen, - por lo que es menester mencionar los más usados en cualquier investigación y los importantes para la Auditoría Administrativa.

- Cuestionario de Respuestas Abiertas -

Son aquellos en los que no hay limitación alguna para su respuesta, es decir, que ésta puede ser lo más extenso posible, o probablemente muy corta, en realidad este es el tipo de cuestionario que se deberá utilizar en la mayor parte de la investigación administrativa, ya que - con este cuestionario, podremos ubicar lo que piensan los empleados --- acerca de determinadas funciones y/o actividades, etc.

- Cuestionario de Elección Forzosa -

Este tipo de cuestionario está dirigido a diversas elecciones de dos o más respuestas, que se hagan las personas que los están resolviendo y que irán incluidas posterior a la pregunta, se aclara que no se debe confundir esto con los que a continuación se describen.

- Cuestionario Dicotómicos -

En este tipo de cuestionario sólo se encuentran dos respuestas, positivas y/o negativas, SI ( ) y NO ( ), generalmente utilizadas en exámenes, pero para la Auditoría Administrativa también se utilizan para delimitar una función específica de otra.

- Cuestionario Tricotómicos -

En construcción a los dicotómicos pero con tres respuestas, --



SI ( ), NO ( ) y NO SE ( ), éste es generalmente llenado para aquellas preguntas que es probable no se conozcan.

Existen cuestionarios mucho más sofisticados, como los de preguntas por pares, por comparación, etc., pero los antes descritos son los más accesibles y funcionales para la obtención de información relativa a la Auditoría Administrativa.

La aplicación de cuestionarios, puede ser en forma colectiva y/o individual, habrá de considerar el tiempo y costo, ya que serán éstos - los que determinen la aplicación final.

Para una Auditoría completa la aplicación de cuestionarios deberá ser complementada con una serie de entrevistas con el propósito de - poder comprobar la veracidad de los datos aportados así como ampliar la información.

### 2.2.2 Entrevistas.

Otro de los medios para obtener información de palabra es la entrevista, que es un método de investigación para obtener la opinión de una determinada persona o de un grupo, en una comunicación personal; -- ésta es dirigida por el entrevistador desarrollando preguntas anticipadamente con cuidado, para que éstas obtengan una respuesta que sea el - resultado de la expresión de una forma de pensamiento exteriorizada.

En el momento de una entrevista, el entrevistador puede tomar --

notas en forma apropiada, sin embargo, esta práctica puede impedir al entrevistado ofrecer opiniones completas y francas.

Con el fin de evitar ésto, lo ideal es que el entrevistador memorice las respuestas a las preguntas más importantes y que al finalizar la entrevista en privado se hagan las anotaciones pertinentes.

La entrevista puede ser controlada o no controlada, la primera con una guía previa, todas las preguntas importantes son formuladas en la misma y es poco flexible; condiciones que en la segunda son opuestas a la citada. La intención de la entrevista no controlada es evitar --- crear alguna presión en el entrevistado para que se pueda expresar libremente, en tal forma que la comunicación del individuo se haga voluntariamente, estimulado por el entrevistador con algunos comentarios necesarios; así tenemos que la eficacia de la entrevista controlada puede verse limitada, aún cuando posee la ventaja de investigar algo predeterminado.

Asimismo, el éxito de la entrevista depende en gran parte del entrevistador de si puede o no lograr ganarse la confianza del entrevistado, logrando que éste tenga un tipo de comportamiento lógico, que encaje en patrones de conducta establecidos previamente por el entrevistador, mismo que deberá estar capacitado profesionalmente.

La entrevista puede ser formal o informal, ya sea controlada o no controlada, y lo será a manera de ejemplo, si existe previa cita en la oficina del entrevistador no siéndolo en caso de existir ésta en --- cualquier ambiente normal de trabajo.

La entrevista es considerada como una de las reglas de investigación y se considera como un instrumento sencillo y valioso para la obtención de información, está comprobado que los frutos que se puedan co sechar de ésta, dependen totalmente del entrevistador en base a su capacidad y habilidad de establecer un adecuado Raport.

Los propósitos de una entrevista pueden ser diversos, encontrándosele utilización para:

- a) Para admisión de personal
- b) Para obtener información de los trabajadores sobre determinados problemas
- c) Para ajustes de conducta
- d) Investigación de causas generales de descontento
- e) Para obtener informes de personas extrañas a la empresa
- f) Para conseguir colaboración.

El concepto de la entrevista la podemos entender como una comunicación oral entre dos personas (entrevistado y entrevistador), con el fin de investigar algún aspecto determinado, conducida apropiadamente.

El fin más importante de la entrevista es obtener y proporcionar información; y normalmente no se refiere a hechos objetivos y comproba-

bles para los que existen otros métodos de investigación, si no más -- bien se refiere a operaciones o actitudes de una específica situación.

La contribución de la entrevista como método o técnica para hacerse allegar de información es amplia, por tanto, en la Auditoría Administrativa, es factor primordial, dado que pretende recopilar información susceptible de ser revisada, estudiada y analizada; en cuanto a la recolección de datos por medio de entrevistas la persona idónea para -- llevarlos a cabo en el caso de Auditoría Administrativa, es el Licenciado en Administración de Empresas, dado por sus conocimientos de administración, que se presentan en las funciones desarrolladas por cualquier empresa, cabe aclarar que puede auxiliarse de especialistas tales como Licenciado en Relaciones Industriales, Psicólogos, Sociólogos, e Ingenieros Industriales.

### 2.2.3 Observaciones.

A fin de hacer más detallado el análisis de las situaciones administrativas en una empresa y verificar la información obtenida en los cuestionarios y entrevistas utilizamos la observación, y como la palabra la sugiere simplemente observamos y captamos a través de los sentidos lo que ocurre en la empresa la cual nos lleva también a la inspección y observación minuciosa de los registros de todo tipo establecidos en la empresa.

La aplicación técnica de la observación como medio de acopio de información en la Auditoría Administrativa, no sólo consiste en visualizar los fenómenos y/o funciones de la empresa objeto de estudio, sino -

que se tiene que hacer un análisis interno exhaustivo o introspectivo - por así decirlo de la empresa, observando su situación, su organización y su razón de ser o complejidad.

#### 2.2.4 Análisis e Interpretación de la Información.

En el presente trabajo se ha tratado de esbozar cuál es la función de la Auditoría Administrativa como herramienta de medición de la eficiencia administrativa, pero las técnicas de Auditoría por sí solas no servirán eficazmente a menos que vayan en paralelo con un análisis e interpretación de la información recabada durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa.

Al aplicar cuestionarios, realizar entrevistas o investigar las funciones desempeñadas por la empresa, obtendremos un cúmulo de información que deberá ser en primer lugar analizada, posteriormente interpretada a modo de poder presentarla en un informe, dando en el mismo conclusiones y puntos de vista particulares.

Partiendo del análisis de la información recopilada podremos obtener nuestras conclusiones.

"Análisis, este método consiste en la separación de las partes - de un todo, a fin de estudiarlas por separado así como examinar las relaciones entre ellas".

En el análisis científico son diez los pasos a seguir:

- 1) Estudio de los elementos
- 2) Diagnóstico detallado
- 3) Determinación de propósito y relación
- 4) Investigación de las deficiencias
- 5) Balance analítico
- 6) Comprobación de la eficacia
- 7) Búsqueda de problemas
- 8) Arribo a soluciones
- 9) Determinación de alternativas
- 10) Definición de métodos para mejorar la operación.

Otro factor de importancia para cualquier análisis, dependerá de la oportunidad, claridad y veracidad de los datos con que se cuenta para dicho fin.

La recopilación de datos para análisis en la Auditoría Administrativa, puede ser hecha a base de listas de comprobación esto es, que deberá señalarse el objetivo que se desea alcanzar, así como tipo de información que deseamos obtener para la realización de los objetivos con anterioridad determinados.

A través de las listas de comprobación estaremos en posibilidad de acercarnos a la obtención de la información requerida, por lo que el enfoque será a los diferentes niveles y funciones de la empresa, cuidando que ningún nivel de operación quede fuera de dichas listas, dado que provocarían subjetividad en las conclusiones de la Auditoría Administrativa.

La empresa genera información que es captada por el analista o auditor mediante:

Cuestionarios - Entrevistas - Investigación directa.

El paso siguiente es analizar la información, interpretarla y sintetizarla para su presentación en el informe de Auditoría Administrativa.

#### Interpretación:

Una vez hecho el análisis de la información, el analista o auditor procederá a realizar una interpretación de la misma, esto quiere decir, que será necesario traducir la información obtenida en cuestionarios, entrevistas o investigaciones como medidas de eficacia o debilidad administrativa.

Como puntos de partida, tenemos elementos cualitativos para obtener resultados cuantitativos que serán la medida objetiva de la eficiencia

cia alcanzada para alguna función o grupo de funciones dentro de la empresa.

Asimismo, la información deberá sufrir una revisión y depuración para poder eliminar lo innecesario y dejar solamente la indispensable.

#### Síntesis:

Para el Profesor Fernando Arias Galicia, la síntesis "Consiste - en la reunión racional de varios elementos dispersos, en una nueva totalidad".

Esto quiere decir que nuestra información ya interpretada deberá resumirse para obtener el concentrado de la misma, con el fin de obtener las conclusiones que serán plasmadas en el informe de Auditoría que se presente a la Gerencia o Dirección General.

Cabe señalar, que aún la mejor interpretación, así como la mejor síntesis de los mismos, serán solo teóricamente enunciativos, más no limitativos, dado que el auditor o analista deberá enunciarlos e integrar los al organismo u empresa que será evaluada con técnicas de Auditoría Administrativa.



## 2.3 INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### 2.3.1 Evaluación.

Como primer paso, es la recolección e integración de la información. Las formas y medios para reunir y registrar dicha información, es a través de cuestionarios, entrevistas, observación directa de hechos y registros e investigaciones, etc., en sí de todos los instrumentos y técnicas que se han relacionado en capítulos anteriores, recalcando la importancia que tiene la información de tipo básico por lo que se procederá a establecer las formas, gráficas, diagramas y las técnicas necesarias, a efecto de registrar los datos que le servirán para elaborar un análisis y una interpretación adecuada.

Toda la información que se recolecte por estos medios, tendrá -- que ser actual y veraz, así como concreta, los datos habrán de ser claros, completos, y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio. Además deberán de reflejar el propósito, los objetivos, la autoridad y las funciones específicas, debiendo quedar asentados en forma ordenada.

Son muchas las fuentes de información a las que se pueden acudir, al respecto, es menester resaltar que la tarea de reunir informes tiene por objeto establecer la validez y confiabilidad de los hechos, para de terminar si el desempeño se ha realizado con apego a las políticas y reglamentos delimitados por la empresa y encontrar los medios y formas de mejorar los procedimientos establecidos.

Después de asegurarnos de tener la información básica, haremos una integración y complementación con los datos específicos de las dife

rentes funciones o áreas investigadas, dichos datos o información serán ordenados de una manera adecuada para su estudio y análisis, de tal --- suerte, que toda aquella información que sea semejante y que correspon- de a una determinada actividad, la agruparemos a fin de seguir detalla- damente los distintos aspectos de dicha actividad, ésto nos permitirá - identificar plenamente todo tipo de asunto, a manera de que sea fácil - localizarlo y seguir su desempeño como se mencionó en el capítulo ante- rior.

Ya teniendo recopilada y ordenada la información, procederemos a la revisión final; dada la importancia de este punto, para la Auditoría Administrativa, ya que si por cualquier causa se pasa por alto evaluar alguna de las entrevistas, o cualquier otra clase de fuente que nos ha- ya proporcionado información, en este paso se llevará a cabo; al igual que se discutirán todos los errores, deficiencias, anomalías, etc., de- tectadas durante el desarrollo de la Auditoría, asimismo, se tratarán - de solucionar todos aquellos problemas que se hayan localizado, determi- nando las alternativas prudentes en cada caso.

También se reevaluará, tanto la información recolectada desde el inicio de la Auditoría, como el tiempo que se le había asignado al tra- bajo para esa fecha, con ésto se trata de decir que la evaluación com- prende, desde los elementos de la planeación del análisis de Auditoría, hasta las diferentes fuentes de información que utilizamos en el tran- curso de nuestro trabajo. Todos estos puntos se discutirán entre el -- grupo de auditores y/o analistas, lo anterior obedece a las necesidades de llegar a determinar alternativas ideales, discutidas y validadas por especialistas con amplia experiencia técnica y profesional, que permita solucionar los problemas.

### 2.3.2 Contenido del Informe.

Dado lo enunciado anteriormente, tenemos los dictámenes que vienen a ser las posibles alternativas que se han tomado para dar solución a los problemas encontrados, los dictámenes se presentan a la Dirección General en el informe final, conjuntamente a los resultados obtenidos.

El informe en el que presentaremos la información, deberá estar redactado y escrito con la suficiente claridad para que no sea en forma equívoca, las ideas deberán expresarse con exactitud, concisión y corte sfa.

En cuanto a su forma, el informe tendrá una cierta uniformidad - en diseño ésto es, en su trazo, no en su contenido lo que importa es -- que al adaptarse un tipo uniforme en el diseño no implique necesariamen te una uniformidad en el modo de expresar ciertas condiciones encontra das en un determinado trabajo, ni debe significar pérdida de individua lidad en la redacción de los mismos.

En todo informe de Auditoría Administrativa, se deberá dejar clia ramente especificada la naturaleza y finalidad de la Auditoría practica da, además, habrá que especificar el alcance o radio de acción, fecha y lapso de duración del estudio, los hechos de especial importancia se ex pondrán en orden de prioridad, así como los hechos desfavorables inclu yendo indicaciones donde se pueden localizar a mayor detalle.

Para los aspectos discutidos con los supervisores, éstos deberán registrarse en el informe; destacando aquellos puntos respecto a las -- condiciones desfavorables o problemas destacados, indicando ampliamente las acciones conducentes, y la manera de como se acordó llevarlas a cabo.

A manera de conclusión de este punto, diremos que el informe debe ser estudiado por la alta dirección o gerencia, quien no sólo tendrá una explicación de las condiciones perjudiciales en cuanto a métodos, procedimientos y desempeño, sino que también se enterará lo que se ha hecho o se hará para corregirlos; en el caso al que no se haya efectuado todavía, verá cuál es la medida correctiva óptima para el caso.

Además de que valorizará con mayor claridad a la Auditoría Administrativa como instrumento para una evaluación y estimación periódica constante de los métodos administrativos y de operación, en todas las áreas de la empresa, importante para la adecuada toma de decisiones en cualquier momento, con una base sólida y bien fundamentada como lo es la Auditoría Administrativa.

### 2.3.3 . Recomendaciones en el Informe para la Adecuada Toma de Decisiones.

Una vez encontrados los problemas mayores y/o menores de la empresa, según la tabulación y calificación que les demos, se vaciarán o no al informe y conjuntamente se dará una posible solución y de preferencia dos alternativas de solución a los problemas planteados.

Se puede afirmar que como comienzo a la empresa, primero se le ayuda en la detección de sus problemas de los cuales se tienen que tomar decisiones para solucionarlos, o sea que el informe de Auditoría ayuda a los directivos o funcionarios encargados de la empresa en su toma de decisiones de darles y ofrecerles pautas a seguir o alternativas de solución.

Ahora bien, cabe señalar que no sólo tenemos el informe final, - sino que encontramos casi siempre tres tipos de informes de Auditoría Administrativa, éstos son:

- Informe preliminar
- Informe de avance o de progreso
- Informe final de Auditoría.

El informe preliminar, es aquel que se presenta al directivo o - funcionario de la empresa, para informarle sobre el tiempo, costo y alcance de la Auditoría Administrativa, enfocando el informe principal como elemento de apoyo de la dirección para la toma de decisiones fundamentando si es necesario o no la aplicación de la Auditoría.

El informe de avance o de progreso tiene una validez considerable, ya que en él se ha comentado el grado de avance de la Auditoría, - así como también se han vislumbrado y planteado algunas soluciones prudentes a fin de recabar la importancia de la supervisión posterior a la Administrativa como apoyo a la dirección para facilitar más la toma de decisiones, para lo cual como medida de control existe lo que se llama prosecución o visita de seguimiento post-auditoría, en la cual los auditores y/o analistas visitan la empresa con el fin de que se hayan llevado a cabo con éxito las recomendaciones, y si no es así, volver a insistir sobre lo más apto para alcanzar los objetivos fijados.

**CAPITULO III**

**UBICACION DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES  
EN LA SECRETARIA DE RELACIONES**

### 3.1 ANTECEDENTES.

La Secretaría de Relaciones Exteriores fue creada por decreto de la Regencia del Imperio Mexicano, expedido el 4 de octubre de 1821, mediante el cual se nombraron cuatro ministros, el primero de los cuales tendría a su cargo la "Secretaría de Negocios y Relaciones Exteriores e Interiores".

Un decreto posterior, del 8 de noviembre del mismo año, estableció el reglamento interior de las cuatro Secretarías y fijó las atribuciones de cada una de ellas, habiéndole correspondido a la de Relaciones Exteriores e Interiores tanto lo concerniente a las relaciones diplomáticas con las "cortes extranjeras" como otros asuntos que posteriormente pasaron a depender de los ramos de Gobernación, Comunicaciones y Obras Públicas.

Las atribuciones actuales de la Secretaría de Relaciones Exteriores son las que enumera el artículo 3o. de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado del 23 de diciembre de 1958.

### 3.2 ATRIBUCIONES.

Ley de Secretarías y Departamentos de Estado.

Artículo 3o. A la Secretaría de Relaciones Exteriores corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- Manejar las relaciones internacionales y, por tanto, intervenir en la celebración de toda clase de tratados, acuerdos y convenciones en los que el país sea parte.

- Dirigir el servicio exterior en sus aspectos diplomático y consular en los términos de la Ley del Servicio Exterior Mexicano y, por conducto de los agentes del mismo servicio, velar en el extranjero por el buen nombre de México; impartir protección a los mexicanos; cobrar derechos consulares y otros impuestos; ejercer funciones notariales y de registro civil; auxiliar a la Secretaría respectiva en la promoción del turismo y adquirir, administrar y conservar las propiedades de la nación en el extranjero.

- Recabar en el extranjero las informaciones técnicas y económicas que sean de utilidad para la producción agrícola e industrial del país y le permitan concurrir mejor a las labores de cooperación, intercambio y comercio internacionales.

- Promover, conjuntamente con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, el comercio exterior del país, y difundir en el exterior los datos convenientes sobre la cultura, la agricultura y la industria nacionales.

- Intervenir en lo relativo a comisiones, congresos, conferencias y exposiciones internacionales, y participar en los organismos e institutos internacionales de que el Gobierno Mexicano forma parte.



- Conceder a los extranjeros las licencias o autorizaciones que requieran conforme a las leyes para adquirir el dominio, de las tierras, aguas y sus accesiones, o para obtener concesiones de explotación de minas, aguas o combustibles minerales en la República Mexicana y para adquirir bienes inmuebles ubicados en el país para intervenir en la explotación de recursos naturales, para hacer inversiones en empresas comerciales industriales especificadas, así como para formar parte de sociedades mexicanas civiles y mercantiles, éstas para modificar o reformar sus escrituras y sus bases constitutivas y para aceptar socios extranjeros o adquirir bienes inmuebles o derechos sobre ellos.

- Llevar el registro de las operaciones realizadas conforme a la fracción anterior.

- Intervenir en todas las cuestiones relacionadas con nacionalidad y naturalización.

- Guardar y usar el Gran Sello de la Nación.

- Coleccionar los autógrafos de toda clase de documentos diplomáticos.

- Legalizar las firmas de los documentos que deban producir efectos en el extranjero, y de los documentos extranjeros que deban producirlos en la República.

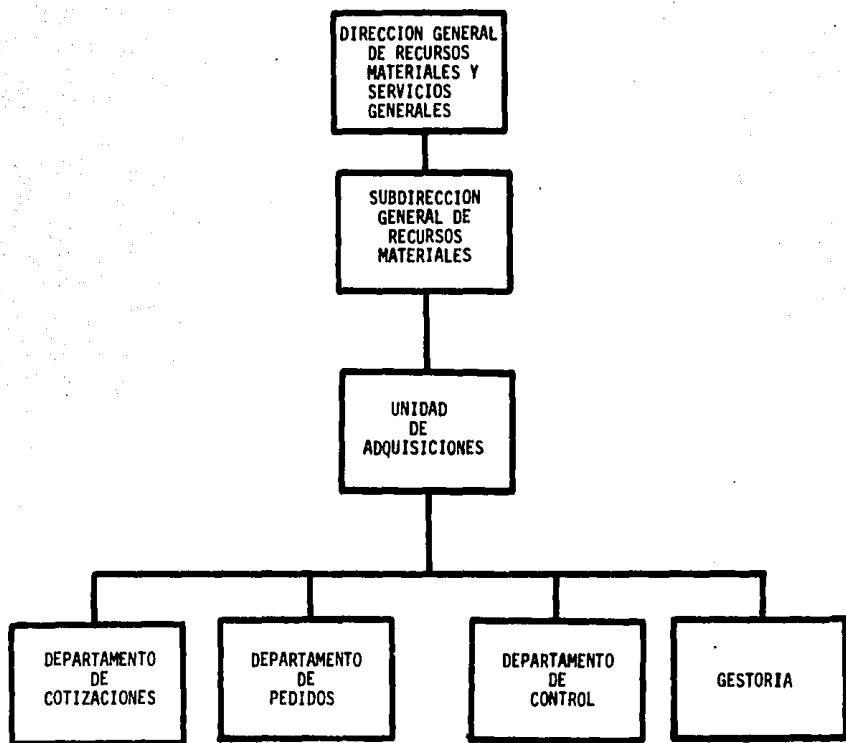
- Intervenir en la extradición conforme a la ley o tratado y en los exhortos internacionales o comisiones rogatorias para hacerlos llegar a su destino, previo examen de que llenan los requisitos de forma para su diligenciación y de su procedencia o improcedencia, para hacerlo del conocimiento de las autoridades judiciales competentes y comisiones rogatorias para hacerlos llegar a su destino, previo examen de que llenan los requisitos de forma para su diligenciación y de su procedencia o improcedencia, para hacerlo del conocimiento de las autoridades judiciales competentes.

- Los demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

©

### 3.3 ESTRUCTURA ORGANICA

## ORGANOGRAMA DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES



### 3.4 FUNCIONES PRINCIPALES.

#### 3.4.1 Oficial/a Mayor.

- Establecer los lineamientos para la elaboración del anteproyecto de presupuesto de egresos del ramo.

- Ejercer el presupuesto asignado a la Secretaría.

- Expedir las constancias de nombramiento de personal.

- Aprobación de la expedición y refrendo de pasaportes diplomáticos y oficiales y firmarlos.

- Confirmar la existencia y autenticidad de los documentos que obran en los archivos de la Secretaría cuando así se requiera.

- Suscribir las autorizaciones provisionales para que los cónsules extranjeros ejerzan sus funciones en territorio nacional y firmar asimismo las cancelaciones respectivas.

- Establecer las políticas para el desarrollo de las funciones de las Direcciones de Programación, Organización y Presupuesto, de Re-

cursos Humanos y Servicios Sociales, así como de Recursos Materiales y Servicios Generales.

- Vigilar las cuestiones que se refieran a prestaciones sociales para el personal de la Secretaría y del Servicio Exterior Mexicano.

- Impartir al Visitador de embajadas y al Visitador de consulados las instrucciones que sean necesarias para el desahogo de las funciones de inspección, revisión y mantenimiento de los muebles e inmuebles de las oficinas del Servicio Exterior Mexicano, así como de los asuntos de orden administrativo y de otra índole que considere conveniente encomendarles.

- Expedir el reglamento interior del Instituto Mexicano Matías Romero de Estudios Diplomáticos, cuidando que sus actividades respondan a los requerimientos de la Secretaría, y vigilar su aplicación.

- Administrar el centro de reunión del Servicio Exterior Mexicano.

- Atender las relaciones con el Sindicato de Trabajadores de la Secretaría.

- Controlar y vigilar las labores de la delegación de la Secretaría de Relaciones Exteriores en Monterrey, Nuevo León, así como las de las otras que se establezcan en el futuro, fijando los lineamientos a que éstas deban sujetarse, de acuerdo con las disposiciones aplicables.

- Controlar administrativamente las oficinas de la Secretaría de Relaciones Exteriores en el país y en el extranjero.

#### 3.4.2 Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.

- Proponer a la Comisión Interna de Administración el establecimiento de sistemas de trabajo que permitan mejorar la eficiencia de las diversas dependencias de la Secretaría.

- Considerar la forma más conveniente de llevar a la práctica -- las normas emitidas por la Unidad de Modernización de la Administración Pública Federal.

- Vigilar que los cambios que se implanten se realicen de acuerdo con las especificaciones establecidas, a fin de lograr los objetivos deseados.

- Asesorar al titular del ramo en el señalamiento de objetivos, formulación de planes y previsiones, así como la determinación de los recursos necesarios para cumplir con las atribuciones y actividades sus tantivas que correspondan a esta entidad del Ejecutivo Federal.

- Atender a las personas que se dirigen a la Secretaría, en el ejercicio de sus derechos o en cumplimiento de sus deberes, orientándolas e informándolas para que reciban los servicios que presta la Secretaría, en las mejores condiciones de trato, eficiencia y calidad.

### 3.4.3 Dirección General de Recursos Humanos y Servicios Sociales.

- Llevar el control del personal de la Secretaría en sus ramas - diplomáticas, consular y administrativa y dictar las reglas administrativas de observancia general que sean necesarias para una más eficaz organización del trabajo, ajustándose en todo caso a lo dispuesto en los diversos ordenamientos legales aplicables.

- Atender los requerimientos de personal administrativo de la Secretaría.

- Recibir y despachar la correspondencia de la Secretaría.

- Representar a la Secretaría en la Comisión Mixta de Escalafón.

- Lograr el control administrativo de la Guardería Rosario Castellanos.

- Promover e incrementar los servicios asistenciales, culturales y deportivos para el personal de la Secretaría.

- Promover la capacitación del personal de la Secretaría coordinándose con otras dependencias del Ejecutivo Federal u organismo gubernamentales que realicen programas sobre este particular.



#### 3.4.4 Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales.

- Vigilar y controlar las actividades administrativas de la Secretaría, de las oficinas del Servicio Exterior Mexicano y de sus demás dependencias en territorio nacional y en el extranjero.

- Elaborar el anteproyecto de Presupuesto de Egresos del ramo.

- Administrar los recursos materiales y financieros de que dispone la Secretaría.

- Intervenir en lo relativo a la adquisición, administración y conservación de las propiedades del Estado Mexicano en el extranjero.

**CAPITULO IV**

**LA UNIDAD DE ADQUISICIONES**

#### 4.1 NATURALEZA Y PROPOSITO DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES.

Las entidades del Sector Público tienen dentro de su estructura orgánica una unidad administrativa que, ubicada a diferentes niveles jerárquicos y respondiendo a diferentes denominaciones convencionales, se encarga de las adquisiciones o compra de los bienes muebles, mercancías y materias primas.

El objetivo de estas unidades es allegar los bienes necesarios, en el tiempo y lugar precisos, en la cantidad y calidad requeridas, en las mejores condiciones posibles y conforme a las disposiciones legales y administrativas vigentes, para que las entidades gubernamentales puedan cumplir con los programas de trabajo que tienen asignados.

Para el adecuado cumplimiento de los objetivos de una entidad administrativa conviene agrupar en funciones las distintas actividades que debe realizar, tomando en cuenta la afinidad e interrelación que exista entre ellas.

En el caso de la Unidad de Adquisiciones, se puede decir que ésta realiza en términos generales las siguientes funciones principales:

##### 1.- Programación de las Adquisiciones.

Por programación de las adquisiciones deberá entenderse la determinación y jerarquización de las necesidades de bienes, la formulación

de los programas parciales y anuales de las adquisiciones, la investigación y análisis de bienes, así como sus fuentes de suministro, y la selección de proveedores.

## 2.- Adjudicación de pedidos o contratos.

Por adjudicación de pedidos o contratos se entenderá la formulación de éstos, su otorgamiento o asignación, y la tramitación y entrega de los mismos a los respectivos proveedores.

## 3.- Evaluación y control de estas actividades.

Por evaluación y control se entenderá la activación y vigilancia de la entrega de los bienes en los términos y condiciones previstas en el pedido o contrato, así como la captación y registro de la información que se requiera en las distintas actividades de la Unidad.

## 4.2 ORGANIZACION DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES.

### 4.2.1 Estructura Orgánica.

No puede decirse que exista un modelo único que se adapte a las necesidades diversas y cambiantes de las distintas entidades del Sector Público. Puede afirmarse, sin embargo, que para asegurar el mejor cumplimiento de sus funciones y el desarrollo de sus actividades, las Uni-

dades de Adquisiciones deben contar con una estructura que corresponda, entre otros, a los siguientes factores:

- a) La importancia y magnitud de adquisiciones de bienes
- b) El grado de centralización y descentralización previsto para realizar las adquisiciones
- c) La diversidad de bienes por adquirir
- d) Por el nivel de organización alcanzado por la entidad.

Las consideraciones anteriores son válidas tanto para una Unidad de Adquisiciones que, por su modesto volumen de operaciones esté integrada por un reducido número de personas, como para las unidades con -- operaciones de gran cuantía y que requieren de una estructura orgánica más compleja y un numeroso personal asignado a varias subunidades administrativas internas.

En términos generales, puede decirse que las Unidades de Adquisiciones que manejan un volumen normal de operaciones, deben contar para realizar eficazmente las funciones básicas a su cargo, con las siguientes subunidades administrativas internas, a criterio del jefe de la unidad:

- 1) Subunidad de Programación de las Adquisiciones
- 2) Subunidad de Análisis de las Fuentes de Suministro y Selección de Proveedores.

- 3) Subunidad de Adjudicación y Formulación de Pedidos
- 4) Subunidad de Tramitación y Entrega de Pedidos y Contratos
- 5) Subunidad de Evaluación y Control.

Conviene aclarar que en una Unidad de Adquisiciones que lleve a cabo un volumen reducido de operaciones, basta con una sola persona al frente de cada una de las subunidades indicadas para la ejecución de -- sus funciones y, llegado el caso, un mismo encargado podría atender -- dos o más funciones, siempre que ésto no debilite el control interno -- de las mismas.

Por otra parte, en las Unidades de Adquisiciones con un gran volumen de operaciones, estas funciones pueden a su vez subdividirse para ser encomendadas a tantas subunidades internas como sea necesario. Pero en tal caso, sus responsabilidades deberán estar claramente delimitadas para asegurar la eficiencia de su funcionamiento y el adecuado control interno de las operaciones.

#### 4.2.2 Los Elementos de la Estructura Orgánica.

A continuación se describen los objetivos específicos que deben señalarse a las subunidades internas, así como el señalamiento genérico de las principales funciones que deben desarrollar para cumplir con dichos objetivos. También se enuncian las principales relaciones que deben establecerse con el resto de las unidades de la entidad, así como con otras entidades del Sector Público.

**JEFATURA DE LA UNIDAD.**

**Objetivo:** Orientar con base a las políticas y directrices establecidas, las funciones inherentes a la Unidad de Adquisiciones buscando su más eficiente realización.

**Funciones:**

a) Gestionar la autorización del programa anual de adquisiciones y vigilar su oportuna y correcta ejecución.

b) Vigilar el cumplimiento de los programas establecidos, evaluando el resultado de los mismos, dictando las medidas correctivas, cuando se presenten desviaciones.

c) Vigilar que se cumplan las disposiciones de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y de las demás instituciones con atribuciones legales en materia de adquisiciones.

d) Supervisar que la administración de los recursos se desarrolle de manera transparente, eficaz y eficiente.

e) Controlar y evaluar el ejercicio presupuestal de los programas anuales de adquisiciones.

f) Presentar los informes periódicos requeridos por las entidades globalizadoras sobre adquisiciones, almacenes y bienes muebles.

**SUBUNIDAD DE PROGRAMACION.**

**Objetivo:** Disponer los bienes que requerirá la entidad, en la cantidad y calidad, con las características y especificaciones técnicas, el tiempo y el lugar donde se empleen y la jerarquía que les corresponde en el programa anual de adquisiciones.

**Funciones principales:**

a) Actualizar y difundir las normas y lineamientos para la programación de necesidades y la adquisición de los recursos materiales requeridos en la operación de las unidades administrativas.

b) Consolidar los programas anuales de adquisiciones de la Secretaría de Relaciones Exteriores y sus entidades desconcentradas.

c) Controlar y evaluar la ejecución de los programas de adquisiciones y en caso de detectar desviaciones hacerlas del conocimiento inmediato a la superioridad.

La naturaleza de las funciones de esta Subunidad requiere que establezca una estrecha coordinación tanto con las unidades demandantes -



como con las que controlan las existencias de los mismos, así como con aquellas que pueden delimitar o restringir el programa de adquisiciones, como por ejemplo, la unidad responsable del control presupuestal dentro de la entidad.

**SUBUNIDAD DE ANALISIS DE FUENTES DE SUMINISTRO Y SELECCION DE --  
PROVEEDORES.**

**Objetivo:** Investigar las cualidades de los bienes existentes en el mercado, así como encargarse de la localización y estudio de las características y antecedentes de los proveedores que puedan atender en las mejores condiciones las necesidades de bienes para la entidad.

**Funciones Principales:**

a) Mantener actualizados los Catálogos de Proveedores de acuerdo a lo estipulado en el Padrón de Proveedores de la Administración Pública Federal.

b) Convocar y celebrar concursos de compras para el abastecimiento de recursos materiales requeridos para la operación interna en las unidades administrativas.

Esta Subunidad estará responsabilizada básicamente de recabar información sobre las personas físicas o morales de las que se puedan adquirir, con la mayor eficiencia, los bienes que se demandan por los programas de trabajo de la entidad.

#### SUBUNIDAD DE ADJUDICACION Y FORMULACION DE PEDIDOS Y CONTRATOS.

**Objetivo:** Gestionar las compras de bienes que figuren en el programa anual de adquisiciones y aquellos "fuera de programa", en las mejores condiciones.

##### Funciones principales:

a) Adjudicar los pedidos y contratos a los proveedores seleccionados para las adquisiciones requeridas.

b) Documentar y tramitar las autorizaciones que por concepto de adquisición sean requeridas por los órganos externos, de acuerdo a la normatividad establecida.

Es conveniente mencionar que esta Subunidad, para cumplir eficientemente con sus objetivos y funciones debe tener presente, al adjudicar los contratos además de las disposiciones legales que rigen la materia, los criterios que orientan la política de desarrollo económico social del país.

#### SUBUNIDAD DE TRAMITACION Y ENTREGA DE PEDIDOS.

**Objetivo:** Cumplir con los requisitos legales que demandan los pedidos y contratos tanto los internos, como los de las instituciones legales en la materia, y los que exijan las demás instituciones o personas.

**Funciones principales:**

a) Obtener las autorizaciones internas que requieran los contratos y presupuestos.

b) Tramitar ante las entidades oficiales y organismos privados la requisitación de los pedidos o contratos.

c) Entregar a los proveedores la documentación referente a las compras.

La eficiencia de esta Subunidad es determinante para que la Unidad en su conjunto obtenga los bienes con la oportunidad con que sean requeridos, y pueda, al reducir el tiempo de tramitación, obtener mejores condiciones para la entidad.

**SUBUNIDAD DE EVALUACION Y CONTROL.**

**Objetivo:** Procurar que los bienes se entreguen en el tiempo y lugar convenidos, con las características específicas y en las calidades y cantidades concertadas.

**Funciones principales:**

a) Vigilar el cumplimiento exacto de las condiciones estipuladas en los pedidos y contratos.

b) Gestionar las acciones que procedan por incumplimiento de -  
contratos o pedidos.

c) Informar sobre los bienes no surtidos.

Además, esta Subunidad debe constituir el elemento que permita -  
evaluar la eficiencia con que las demás Subunidades desarrollen sus fun-  
ciones, así como detectar los problemas que se presenten en su opera-  
ción, a fin de sugerir los cambios que procedan, con el propósito de --  
eliminarlos, y elevar, en conjunto, la eficiencia de la Unidad de Adqui-  
siciones.

#### 4.2.3 Relaciones de la Unidad de Adquisiciones.

La Unidad de Adquisiciones es fundamentalmente una entidad de -  
apoyo o servicio y, con tal carácter, no debe actuar unilateralmente --  
por propia iniciativa sino que su actividad debe estar orientada, en --  
primer término, a apoyar efectivamente al resto de las unidades de la -  
entidad en la adquisición de los bienes que éstas requieran y, conse-  
cuentemente, auxiliares a conseguir dichos bienes de aquellos proveedo-  
res que puedan proporcionarlos en las mejores condiciones. Todo esto -  
dentro de las políticas y normas internas de la entidad y con apego a -  
las disposiciones legales vigentes en la materia.

De lo anterior se desprende claramente que la Unidad de Adquisi-  
ciones debe mantener dos tipos de relaciones:

## RELACIONES INTERNAS

- Con todas las unidades de la entidad para determinar sus nece-  
sidades de bienes y la exacta calificación de los mismos.
  
- Con el área Financiera, para recibir lineamientos en aspectos  
contables y financieros sobre las operaciones de la Unidad de Adquisi-  
ciones.
  
- Con el área de Sistemas, para elaborar en forma conjunta los  
sistemas necesarios para la operación del área de Adquisiciones.
  
- Con el Almacén, para mantener comunicación sobre las activida-  
des del abastecimiento del Almacén.

## RELACIONES EXTERNAS

- Con las entidades competentes del Sector Público, para la tra-  
mitación de pedidos y contratos que requieran autorizaciones especffi-  
cas.
  
- Con los posibles proveedores para conocer los bienes que pro-  
ducen, sus condiciones de venta y negociar con ellos las adquisiciones.

Más adelante se hará referencia detallada de las relaciones in-  
ternas o externas que habrán de establecerse en cada caso.

#### 4.3 PROGRAMACION DE LAS ADQUISICIONES.

##### 4.3.1 Determinación de las necesidades y Programación de Adquisiciones.

Esta función comprende el conjunto de actividades que permita:

a) Conocer con suficiente anticipación los bienes que requerirá la entidad, así como la cantidad y calidad de los mismos, sus características y especificaciones técnicas, y el tiempo y lugar en que se necesitarán de acuerdo a los programas de trabajo aprobados.

b) Elaborar el programa anual de adquisiciones, con base en la información recabada.

Como actividades principales para cumplir con esta función pueden considerarse las siguientes:

a) Conocer las necesidades de bienes de programas de trabajo autorizados para ejercicio presupuestal siguiente.

b) Precisar y determinar, en colaboración con las unidades usuarias y consumidoras, la exacta calificación de bienes que se requieren para la operación y desarrollo de las entidades.

c) Contar con la información necesaria sobre existencia, localización, estado y disponibilidad de los bienes de la entidad.

d) Obtener información sobre las disponibilidades presupuestales para la compra de bienes.

e) Obtener información sobre las desviaciones o modificaciones en los programas de trabajo de la entidad y actualizar el programa de adquisiciones.

f) Obtener información adicional sobre adquisiciones no consideradas en el programa.

g) Verificar, en caso de descentralización de adquisiciones (delegaciones locales o foráneas), que sus programas se ajusten, en su presentación y contenido, a los lineamientos establecidos por la unidad central.

h) Promover el establecimiento y especificaciones generales de compra para los bienes de mayor uso y consumo.

i) Elaborar el programa de adquisiciones de bienes conforme a las disposiciones presupuestales y a la política de la entidad en este caso la Secretaría de Relaciones Exteriores.

j) Precisar y determinar aquellos bienes que sean susceptibles de consolidación.

La correcta y oportuna determinación de las necesidades permitirá programar las adquisiciones en las condiciones más favorables y evitará trastornos por falta de exceso de bienes.

Para determinar con la oportunidad requerida las necesidades de bienes en las entidades del Sector Público, conviene tomar en consideración los siguientes elementos:

a) El programa de inversiones y el de gasto corriente autorizado para la unidad correspondiente.

b) Los programas de actividades autorizados a las unidades demandantes.

c) Los bienes requeridos en ejercicios presupuestales anteriores, considerando las desviaciones de sus demandas y sus probables tendencias.

d) Niveles de existencia de máximos y mínimos en almacén.

e) Los inventarios de activo fijo disponibles.

Los procedimientos más usuales para determinar las necesidades de bienes en las entidades del Sector Público son:



- a) El directo o centralizado
- b) El indirecto o descentralizado.

#### Procedimiento Directo o Centralizado.

Este procedimiento se basa fundamentalmente en la captación de información, mediante la adopción de registros y controles apropiados que permitan obtener estadísticas de uso y consumo de bienes por unidades de la entidad.

Del análisis de tendencias y desviaciones en el uso y consumo de bienes o requerimientos de servicios se pueden determinar, con exactitud aceptable, las necesidades para un período dado de actividades, y la oportunidad con la que serán demandados. Este procedimiento es aplicable en las entidades cuyas asignaciones presupuestales para adquisiciones de bienes son modestas o no requieren gran variedad de bienes para cumplir con su función, así como en los casos de bienes no directamente determinados en los programas.

#### Procedimiento Indirecto o Descentralizado.

Este procedimiento se basa en la información que la Unidad de Adquisiciones solicita a las unidades destinatarias de la entidad, para determinar con toda oportunidad sus necesidades de bienes de acuerdo con el programa de actividades autorizado para el ejercicio presupuestal correspondiente.

Para ello la Unidad de Adquisiciones debe diseñar formularios de uso general que sirvan para la captación de información sobre las necesidades de las distintas unidades de la entidad de manera que facilite:

- a) La identificación precisa de los bienes requeridos
- b) La justificación de los mismos
- c) Su referencia a los programas de actividades e inversiones - aprobados
- d) La revisión de los cálculos
- e) El conocimiento oportuno acerca del tiempo, cantidad y lugar en que se requieran.
- f) La sujeción a los plazos establecidos por la Unidad de Adquisiciones.

La utilización de este procedimiento es recomendable en aquellas entidades cuyas asignaciones presupuestales son cuantiosas, requieren - gran volumen y variedad de bienes, o la demanda de éstos se presenta en diversas épocas del año.

La Unidad de Adquisiciones deberá remitir, con toda oportunidad, los formularios que permitan al resto de las unidades de la entidad proporcionar información sobre sus necesidades de bienes para el ejercicio presupuestal siguiente, haciendo de su conocimiento el plazo de que disponen para contestarlos. Esto permite que la información se obtenga con la suficiente oportunidad para la formulación del programa de adquisiciones y se pueda presentar para su autorización dentro de las fechas estipuladas para el caso.

Conviene revisar cuidadosamente si la información ha sido proporcionada en forma completa y suficiente, lo que permitirá que la Unidad de Adquisiciones determine qué bienes requieren una mayor explicación o detalle. A este fin, la Unidad de Adquisiciones deberá establecer contacto con las unidades solicitantes para definir claramente, con el apoyo técnico necesario, las características de los bienes solicitados. Esta labor es indispensable para poder realizar la investigación sobre -- las fuentes de suministro, la identificación de los posibles proveedores y obtener cotizaciones debidamente referidas al artículo objeto de la adquisición.

La revisión y evaluación de las solicitudes de bienes presentadas por las unidades de la entidad, deberá estar orientada a que dichas solicitudes se refieran a necesidades específicas vinculadas a las labores a cargo de la unidad solicitante. Esta revisión servirá para tener una relación consistente de las necesidades de bienes, apoyada en hechos ampliamente justificados y vinculadas estrechamente a los programas de actividades a cargo de las unidades solicitantes.

Es indispensable que la revisión de las solicitudes se haga con la mayor profundidad y cuidado posibles, para evitar que se produzcan -

reducciones arbitrarias por no consultar a las unidades solicitantes, - lo que además podría provocar el entorpecimiento del desarrollo de los programas de la entidad y la desconfianza de las entidades solicitantes, que a su vez podría reflejarse en requerimientos excesivos que harían - cada vez más difícil la formulación del programa.

La agrupación y clasificación de los bienes requeridos por grupos afines y partida presupuestal permite la formulación de los presupuestos para el ejercicio siguiente, ya que éstos habrán de ser formulados con el criterio y conforme a la clasificación de las partidas presupuestales establecidas por la Secretaría de Programación y Presupuesto; así por ejemplo, la suma de necesidades de vehículos expresada en las solicitudes, constituye el presupuesto de vehículos de la entidad y habrá de expresarse tanto en forma global como en cantidades parciales, - que habrán de adquirirse en los diferentes meses del año, para atender oportunamente las necesidades de las unidades solicitantes. Adicionalmente, resulta de gran utilidad hacer agrupaciones y clasificaciones -- con otros enfoques o finalidades; por ejemplo, es conveniente agrupar - los bienes de importación, con objeto de tramitar en forma global ante las autoridades competentes el programa anual de importaciones.

Con la información clasificada, evaluada y criticada en la forma que se ha indicado, es posible formular el programa anual de adquisiciones. Este deberá de cotejarse con la existencia de bienes en el Almacén, y la Unidad de Inventarios, lo que permitirá establecer no solamente la relación de necesidades de bienes, sino las cantidades precisas - que habrán de adquirirse durante el ejercicio presupuestal siguiente:

La importancia de escoger la fecha más adecuada para hacer las - compras estriba precisamente en que, al conocerse de antemano las condi

ciones de oferta más favorables del mercado, se dispone del tiempo suficiente para seleccionar proveedores, formular concursos y negociar las adquisiciones, a fin de obtener mejores condiciones que las ofrecidas originalmente por los proveedores. Los inconvenientes de menospreciar el estudio para determinar las fechas más oportunas para hacer las adquisiciones son, entre otros:

- a) Efectuar adquisiciones sin estudiar los mercados
  
- b) Obstaculizar la entrega de los bienes por falta de disponibilidad de asignaciones presupuestales
  
- c) Carecer de espacio para recibir y guardar los bienes adquiridos.

El control de las existencias de consumo en el almacén o almacenes de las entidades del Sector Público, es un elemento decisivo para determinar las ofertas más oportunas al efectuar las adquisiciones. Este control debe de funcionar en forma automática para que la Unidad de Almacenamiento notifique a la de Adquisiciones, en forma oportuna, los artículos que deben ser adquiridos para haber llegado al nivel mínimo de existencias que determina la necesidad de reponerlos.

El nivel de reposición (o punto crítico) debe ser aquel que asegure las existencias necesarias para satisfacer las demandas, durante el tiempo que transcurre para la adquisición y entrega de nuevas dotaciones de bienes, y que permita estar siempre en condiciones de atender las necesidades programadas.

Este sistema de control debe asegurar la existencia permanente de bienes de consumo constante a fin de evitar trastornos, tanto en la operación de las unidades que lo utilizan, como en la propia Unidad de Adquisiciones, al tramitar adquisiciones urgentes sin documentación habilitada en forma normal.

La Unidad de Adquisiciones habrá de precisar también si la adquisición de algunos bienes que figuran en el programa anual de adquisiciones puede realizarse en forma consolidada, unificando su demanda con -- las de otras entidades del Sector Público y negociando conjuntamente su acción, con miras a obtener mejores condiciones de compra.

#### Adquisiciones fuera de Programas.

Es frecuente que se presente la necesidad de efectuar adquisiciones que no fueron incluidas en el programa por circunstancias diversas o imprevisibles. Estas adquisiciones denominadas "fuera de programa" - pueden obedecer entre otras a las siguientes causas:

El objetivo del programa anual de adquisiciones es precisar con anticipación qué bienes requerirá la entidad; la cantidad indispensable para llenar las necesidades particulares de cada entidad; el tiempo en que deben adquirirse y entregarse, y por último, el costo probable de la adquisición.

#### Ventajas de la Programación de Adquisiciones.

Las ventajas de un programa de adquisiciones elaborado técnicamente y con el mayor cuidado posible repercuten no solamente en el aspecto económico, en cuanto permite una utilización más racional de los recursos, sino que, desde el punto de vista administrativo, facilita la operación y permite elevar la eficiencia y la eficacia de la Unidad de Adquisiciones, con lo que se atenderán las necesidades de bienes de la entidad en forma más precisa y con la oportunidad requerida.

Las ventajas de un programa anual de adquisiciones son básicamente las siguientes:

a) Facilita la consolidación de las adquisiciones, lo que permite obtener condiciones de compra más favorables para la entidad.

b) Garantiza el suministro oportuno de los bienes en las condiciones requeridas y en los lugares previstos. Consecuentemente evita regularizaciones posteriores de trámites, ocasionadas por órdenes de su ministro sin documentación previamente habilitada.

c) Reduce los trámites administrativos, ya que se elimina la mayor parte de las requisiciones y la formulación múltiple de pedidos.

d) Auxilia a los proveedores seleccionados en la planeación de su producción y de su entrega, evitando con ello problemas de incumplimiento en calidad o plazos de entrega.

e) Proporciona medios efectivos para un eficiente control de los consumos, entregas, pagos, y trámites administrativos en general.

### Formulación del Programa Anual de Adquisiciones.

La formulación del programa anual de adquisiciones requiere las siguientes decisiones:

- a) Determinar la época para hacer las compras
- b) Definir las cantidades a comprar por pedido
- c) Precisar la forma de hacer la compra
- d) Modificaciones a las asignaciones presupuestales
- e) Decisiones de política general que obligen a efectuar cambios en las adquisiciones
- f) Márgenes de error en la determinación de necesidades
- g) Condiciones contingentes de diversa índole
- h) La obsolescencia imprevista de algunos materiales
- i) La escasez de algunos bienes
- j) La fuerte tendencia del alza de los mercados
- k) Escasa puntualidad de los proveedores
- l) Rechazo de los bienes en recepción.



Las unidades destinatarias deben reportar sus adquisiciones fuera de programa, mediante requisiciones que contengan los datos relativos a las especificaciones de los bienes requeridos e indicando, en su caso, si se trata de un cambio compensado del programa original o de un aumento del mismo. En ambas circunstancias, se procederá a hacer el ajuste respectivo al programa de adquisiciones.

La existencia de un razonable volumen de adquisiciones fuera de programa, puede considerarse y no como una disminución en las ventajas que ofrece planificar las adquisiciones, sino como resultado del dinamismo propio de la administración pública.

#### 4.3.2 Investigación y análisis de las fuentes de suministro y selección de proveedores.

Esta función comprende el conjunto de actividades orientadas a localizar las fuentes de suministro de los bienes que figuran en el programa anual de adquisiciones, así como el estudio y evaluación de las características y antecedentes de los probables proveedores de tales bienes.

Como principales actividades para cumplir con esta función pueden considerarse las siguientes:

a) Localizar e individualizar las fuentes de suministro más adecuadas para atender las exigencias de bienes que figuran en el programa anual de adquisiciones.

b) Solicitar listas de precios o cotizaciones a los proveedores y mantenerlos actualizadas.

c) Examinar el precio, las condiciones de venta y las exigencias de pago establecidas por los proveedores.

d) Precisar los servicios complementarios que prestan los proveedores.

e) Evaluar la oportunidad con que los proveedores pueden entregar los bienes.

f) Verificar hasta qué punto los proveedores están en aptitud de prestar servicios de mantenimiento y reparación de los bienes que ofrecen a la venta.

g) Estudiar los criterios de adjudicación y las técnicas de compra más recomendables para fincar los pedidos, conforme a la magnitud de la compra y naturaleza de la oferta.

h) Estudiar los costos de transportación, tarifas aduanales, y seguros para los bienes objeto de compra.

i) Mantener actualizados los catálogos de proveedores de los bienes que figuran en el programa anual de adquisiciones.

j) Promover la inscripción de proveedores en el Padrón de Proveedores del Gobierno Federal.

k) Detectar nuevos productos lanzados al mercado.

Algunas de las formas o medios para llevar a cabo la investigación sobre las fuentes de suministro son: las investigaciones por correo; llamadas telefónicas; las entrevistas individuales y las publicaciones en los diarios; biblioteca de catálogos de proveedores potenciales y distribuidores; publicaciones industriales generales; revistas y folletos del ramo comercial; las cámaras de comercio; y los directorios telefónicos.

Correo.- La Unidad de Adquisiciones puede utilizar o remitir una comunicación por correo a los posibles proveedores, solicitando informes adicionales respecto a la posibilidad de suministrar materiales específicos. En este caso, se debe remitir un cuestionario especialmente redactado y concreto, que permita obtener información precisa y suficiente acerca de los posibles proveedores; también por correo es aconsejable solicitar catálogos, listas de precios y muestras de algunos de los bienes considerados en el programa anual de adquisiciones.

Vía Telefónica.- La investigación de las fuentes de suministro mediante llamadas telefónicas suele ser eficaz para los casos en que se solicitan datos fáciles y sencillos, pero depende, en buena medida, de que las empresas cuenten con servicios informativos debidamente organizados.

**Entrevistas Individuales.-** Las entrevistas individuales como medio para hacer un estudio de las fuentes de suministro, son útiles en los casos en que existe un número reducido de fabricantes o comerciantes. En caso contrario la entrevista individual no es aconsejable por el largo tiempo que se requiere para su realización.

**Publicaciones en los Diarios.-** Finalmente, se pueden publicar anuncios en los diarios de mayor circulación, que expresen el interés de la dependencia de recibir ofertas para llevar a cabo la compra de los bienes que forman parte del programa anual de adquisiciones.

La publicación de anuncios en los periódicos de mayor circulación, suele ser aconsejable para los casos en que se intentan hacer compras de gran cuantía.

La formulación del "Registro Interno de Proveedores" o "Agenda de Proveedores" de una entidad del Sector Público constituye un elemento indispensable para racionalizar la función de adquisiciones. El "Registro Interno de Proveedores" es el resultado de la investigación de las fuentes de suministro y debe contener la identificación e individualización de éstas, con el fin de eliminar aquellos proveedores que ofrecen surtir todo tipo de bienes para atender las necesidades de las entidades.

Las agendas de proveedores no se pueden formar mediante procedimientos rutinarios. Por lo contrario, su elaboración obedece al deseo de estar al tanto, en forma permanente, de nuevas y mejores fuentes de suministro. Ninguna lista de proveedores se puede considerar como defi

nitiva; el registro interno de proveedores deberá ser dinámico y facilitar la operación de registro de nuevos proveedores, así como la cancelación de los incumplidos, remisos o poco serios.

La agenda o registro interno de proveedores debe clasificarlos - por tipo de artículos que producen o venden y en orden alfabético. Debe servir para que la Unidad de Adquisiciones tenga una noción clara, - respecto de quién le puede ofrecer las mercancías que necesita para la ejecución de su programa anual de adquisiciones.

El registro interno de proveedores debe, además, contener información acerca de los servicios complementarios que ofrecen los proveedores, tales como prestación de servicios técnicos, posibilidades de atender pedidos urgentes y en general, toda aquella información que pueda - auxiliar a decidir sobre los casos en que conviene solicitar sus servicios.

Finalmente, el registro de proveedores deberá indicar claramente, entre otros datos, el nombre de la empresa física o moral; el nombre -- del propietario y/o administrador de la empresa; información sobre su - capacidad productiva, mercancías que producen o venden; características de su personal; estructura financiera y cualquier otra información que auxilie en la verificación de la capacidad y seriedad del proveedor.

La agenda o registro interno de proveedores es un elemento pre-- vido y necesario para seleccionar a las personas físicas o morales que - queden invitadas a concursar o remitir cotizaciones para negociaciones de compra. Dicha selección habrá de ser el resultado, como ya se ha --

dicho, de investigaciones o estudios previos, relativos, entre otros, a los siguientes aspectos de los proveedores:

- a) Situación financiera
- b) Capacidad técnica y de producción
- c) Capacidad de distribución
- d) Eficiencia y cumplimiento de sus obligaciones
- e) Estructura de los precios

A continuación se describen, someramente, los datos que es conveniente requerir para el estudio de cada uno de los aspectos enunciados:

- a) Situación financiera.

Al examinar la situación financiera del proveedor, la Subunidad respectiva habrá de procurarse datos sobre los siguientes aspectos:

- 1.- Capital de trabajo
- 2.- Estabilidad económica
- 3.- Tradición de la empresa
- 4.- Referencias comerciales
- 5.- Referencias bancarias.

**b) Capacidad técnica y de producción.**

En aquellos casos en que los proveedores sean fabricantes, los principales aspectos que deben estudiarse son los siguientes:

- 1.- Capacidad productiva
- 2.- Capacidad técnica
- 3.- Capacidad de investigación tecnológica
- 4.- Control de Calidad
- 5.- Elasticidad de la producción.

**c) Capacidad de distribución.**

Para poder evaluar la capacidad de distribución del proveedor, la Unidad de Adquisiciones debe estudiar los siguientes aspectos:

- 1.- Organización de las ventas
- 2.- Política comercial
- 3.- Capacidad de servicio y normas que presiden su acción comercial.

d) Eficiencia y cumplimiento de sus obligaciones.

Para conocer la eficiencia en el cumplimiento de pedidos o contratos adjudicados con anterioridad, la Unidad de Adquisiciones debe -- informarse fundamentalmente sobre:

- 1.- Condiciones de suministro en pedidos o contratos adjudicados con anterioridad
- 2.- Facilidades para hacer las ventas
- 3.- Condiciones de entrega
- 4.- Condiciones de pago.

e) Estructura de los precios.

Por lo que se refiere a la estructura de los precios, la Unidad de Adquisiciones habrá de orientar sus estudios hacia los siguientes as pectos:

- 1.- Tendencia de los precios
- 2.- Relación de los precios ofrecidos con la calidad de las mer cancias.

La racionalización de la función de compras supone que la Unidad de Adquisiciones haya realizado en forma sistemática la evaluación y -



calificación de los proveedores a quienes haya otorgado o fincado pedidos.

Dicha evaluación habrá de estar orientada hacia el examen de los aspectos siguientes:

- a) Tradición y corrección en el cumplimiento de los compromisos
- b) Precio adecuado a la calidad de las mercancías entregadas
- c) Utilización habitual de materias primas de alta calidad
- d) Puntualidad en el cumplimiento
- e) Capacidad para resolver problemas técnicos planteados por la entidad
- f) Capacidad de adaptación de las exigencias de la Unidad en la negociación de las adquisiciones
- g) Atención prestada a las recomendaciones hechas por las unidades destinatarias de los bienes
- h) Actitud mantenida durante el proceso de adquisiciones
- i) Tendencia al perfeccionamiento continuo de sus productos.

La evaluación y calificación de los proveedores debe hacerse con la frecuencia y detalle necesarios, a fin de que la Unidad de Adquisiciones pueda prever oportunamente incumplimiento o situaciones anorma--

les. Su resultado debe incorporarse invariablemente al registro interno de proveedores, actualizándolo para que éste satisfaga eficientemente su cometido.

Los principios y consideraciones fundamentales que deben normar las relaciones de la Unidad de Adquisiciones con sus proveedores actuales o futuros, deben ser, entre otros:

a) El establecimiento de un diálogo abierto y leal con sus proveedores, dentro de una política de puertas abiertas que genera la confianza de éstos.

b) Las políticas de compras de las entidades del Sector Público deberán ser ampliamente difundidas a todos los posibles proveedores.

c) La Unidad de Adquisiciones debe proporcionar indicaciones -- claras y precisas a los proveedores sobre los bienes que desea adquirir; éstos a su vez habrán de proporcionar información clara y precisa respecto a los productos, precios y condiciones de venta de los bienes que ofrecen.

d) La Unidad de Adquisiciones debe tratar a sus posibles proveedores en un plano de estricta equidad en la celebración de los concursos y en la adjudicación de pedidos o contratos.

e) La unidad de Adquisiciones habrá de considerar esencial el pleno cumplimiento de sus proposiciones, ya que la seriedad es un requi

sito que permite crear y mantener sanas y buenas relaciones con sus proveedores.

f) El responsable de la Unidad de Adquisiciones debe hacer siempre públicas sus decisiones. Es muy recomendable que comunique y explique siempre las razones que provocaron la elección de un proveedor.

g) La Unidad de Adquisiciones debe proporcionar a los proveedores la seguridad de que no constituyen una molestia, sino que, por lo contrario, se les considera colaboradores importantes para la adecuada realización de su función.

h) Las Unidades de Adquisiciones deben mantener hacia sus proveedores una actitud de colaboración y en este sentido deben facilitarles todo tipo de información sobre la materia, sin reticencias ni ambigüedades.

i) La cortesía, puntualidad y seriedad del personal de la Unidad de Adquisiciones permitirá un clima de armonía y de confianza con los proveedores.

#### 4.4 ADJUDICACION Y TRAMITACION DE PEDIDOS Y CONTRATOS

##### 4.4.1 Adjudicación de Pedidos y Contratos.

Comprende el conjunto de actividades que permitirán recabar, analizar, comparar y seleccionar las cotizaciones formuladas por los pro--

veedores, con objeto de decidir en definitiva a qué proveedores se les han de comprar los bienes requeridos por la entidad, procurando que las adquisiciones se hagan en las mejores condiciones económicas, técnicas, administrativas y financieras para las entidades del Sector Público.

Para cumplir esta función se requieren, entre otras actividades:

- a) Determinar a qué proveedores, de los que consigna el registro interno de la entidad, se les debe solicitar cotizaciones para la adquisición de bienes.
- b) Seleccionar el procedimiento que habrá de emplearse para la adjudicación de pedidos y contratos, ya sea por concurso o por negociación directa, según el caso.
- c) Solicitar y recibir de los proveedores las cotizaciones y garantías correspondientes, conforme a las formalidades y procedimientos establecidos.
- d) Determinar ya sea por medio del concurso o la negociación directa, cuáles proveedores ofrecen los bienes requeridos por la entidad en las mejores condiciones y de acuerdo a las disposiciones legales y a las políticas gubernamentales vigentes en la materia.
- e) Gestionar ante los funcionarios competentes de la entidad, las autorizaciones necesarias para adjudicar los pedidos o contratos a los proveedores cuyas cotizaciones fueron seleccionadas.

f) Adjudicar, finalmente, los pedidos y contratos.

Independientemente de las ventajas económicas que presenten para las entidades las condiciones ofrecidas por los proveedores, existen -- otros aspectos que deben tomarse en cuenta para la adjudicación.

#### Aspectos Económicos y Sociales.

Por lo que a éstos se refiere, la adjudicación de pedidos y contratos:

a) Debe estar orientada hacia los proveedores que cumplan con - sus obligaciones fiscales; que se encuentren dentro de las normas legales establecidas para los proveedores del Sector Público; que en la estructura de su capital social predomine el capital mexicano, y que sus productos incorporen innovaciones tecnológicas de importancia para la - economía nacional.

b) Debe concebirse, además, como instrumentos que contribuyan a la creación de empleos y al equilibrio de la balanza de pagos del país.

c) Debe tomarse en cuenta, cuando se trate de bienes de importación, la necesidad de dirigir las importaciones hacia países dispuestos a hacer compras equivalentes de productos mexicanos. En este caso deberá procurarse además, que su traslado a nuestro país se haga utilizando embarcaciones mexicanas.

- d) Debe, en lo posible, alentar la descentralización industrial.

#### Aspectos Administrativos.

Por tratarse de compras realizadas por las entidades del Sector Público, conviene tener en cuenta que la adjudicación de pedidos o contratos:

a) Debe ser hecha con un criterio de estricta equidad que se traduzca en el ofrecimiento de oportunidades iguales a todos los proveedores.

b) Conviene que se realice, preferentemente, en forma consolidada, ésto es, sumando las demandas de bienes de uso común en varias entidades del Sector Público, para fortalecer su capacidad de negociación y mejorar los términos de compra. Para ello debe atenderse a las recomendaciones y procedimientos que establezcan las entidades públicas competentes.

c) Deberá realizarse con objetividad y corrección, evitando dilación innecesaria en los trámites y procurando la toma de decisiones pertinentes.

d) Debe estar procedida de una amplia divulgación de las necesidades presentes y futuras de las entidades del Sector Público, a fin de inducir e interesar a los proveedores a participar oportuna y satisfactoriamente en las actividades de compra del Sector Público.

e) Debe culminar con la difusión de los resultados de los concursos o de las negociaciones celebradas para la adquisición de bienes, dando a conocer claramente los elementos que sirvieron de base para --- asignar los pedidos.

Por esta razón, debe procurarse el establecimiento de un abierto y fluido sistema de comunicación con los proveedores que permita crear una atmósfera de interés y colaboración comunes.

Para la adjudicación de los pedidos y contratos se pueden emplear dos procedimientos: la celebración de concursos o la negociación directa, según lo determinen las disposiciones legales existentes o las políticas establecidas por cada entidad.

Para decidir sobre el empleo de alguno de los dos procedimientos de adjudicación antes mencionados, conviene atender a diversas circunstancias, entre las cuales se destacan:

- a) El volumen de las compras
- b) La naturaleza y características de los bienes a comprar
- c) El grado de urgencia de las compras
- d) Las características de la competencia existente en la industria o rama comercial a la que pertenecen los proveedores
- e) La necesidad de promover una sana competencia entre los distintos proveedores

- f) La escasez o abundancia de las ofertas
- g) La existencia de disposiciones legales que establezcan la - obligación de comprar a determinadas empresas del Sector Público
- h) Los precios oficiales de los artículos.

#### Celebración de Concursos.

La adjudicación por concurso es un procedimiento que se denomina también "sistema formal" y supone la convocatoria a los proveedores para que presenten cotizaciones en sobres sellados, cuya apertura debe hacerse en fecha determinada y siguiendo las formalidades establecidas. - La adjudicación de los pedidos y contratos se hace, habitualmente, al - proveedor que presente la cotización más baja y las mejores condiciones de compra.

Para ello la Unidad de Adquisiciones debe encargarse de:

- a) Expedir la convocatoria
- b) Invitar a los proveedores seleccionados para participar en - los concursos
- c) Proporcionar solicitudes de cotizaciones a los proveedores - seleccionados que deseen concursar, así como la información que éstos requieran sobre las especificaciones de los bienes a comprar



- d) Recibir y registrar las cotizaciones que se presenten dentro de las fechas establecidas mismas que deberán ser entregadas en sobre cerrado
- e) Citar y celebrar la reunión de apertura de sobres y lectura de las cotizaciones
- f) Levantar acta firmada por los presentes
- g) Estudiar y dictaminar las cotizaciones
- h) Emitir la decisión o fallo en favor de un proveedor, informar el fallo o decisión a los concursantes y citar al que me reció la adjudicación
- i) Firmar el pedido o contrato.

#### Negociación Directa con los Proveedores.

La adjudicación de pedidos o contratos mediante negociación directa entre el comprador y el vendedor se utiliza con el propósito de mejorar los términos de la proposición inicial formulada por alguno o algunos de los proveedores seleccionados que remitieron oportunamente su cotización a la entidad y que se consideran, en principio, satisfactorios para cubrir las necesidades de la entidad.

La negociación de una compra no debe entenderse exclusivamente como un regateo sobre los precios. Debe, por el contrario, constituir un procedimiento que permita analizar y discutir aspectos técnicos, económicos, administrativos y jurídicos de las compras, tales como:

- a) Las características técnicas de los bienes
- b) Los precios y condiciones para el pago de la mercancía
- c) La forma de entrega y medio de transporte
- d) Los aspectos legales de la compra.

Para realizar con éxito las negociaciones de tipo directo con -- los proveedores, debe tenerse siempre presente que su objetivo principal es mejorar las condiciones inicialmente ofrecidas por éstos.

Las negociaciones implican, por definición, una actitud abierta a concesiones mutuas en beneficio de las partes involucradas; por esta razón conviene que el personal habilitado para negociar en forma directa con los proveedores reúna, entre otras, las siguientes condiciones:

- a) Disponer de suficiente información técnica sobre los artículos objeto de la compra.
- b) Contar con una experiencia comercial mínima que le permita contratar y comprar la mercancía adecuada en el momento preciso y al -- precio exacto.
- c) Estar en aptitud de conciliar las características comerciales del producto con las especificaciones técnicas.

d) Poseer amplia capacidad para juzgar correctamente las condiciones de venta ofrecidas.

e) Conocer el marco legal que rige las adquisiciones del Sector Público.

Finalmente el personal de la Unidad de Adquisiciones que lleve a cabo negociaciones directas, debe ser capaz de adoptar actitudes flexibles y orientar a conducir las negociaciones dentro de un clima que permita obtener ventajas razonables tanto para la entidad, como para la -- parte vendedora.

La Unidad de Adquisiciones debe diseñar un cuestionario adecuado para solicitar cotizaciones a los proveedores. Este cuestionario debe facilitar la captación y registro de toda la información necesaria para decidir, sobre bases objetivas, cuál proveedor puede proporcionar los bienes que requiere la entidad, bajo las mejores condiciones.

Para que las solicitudes de cotización cumplan su múltiple propósito de permitir tanto la captación y análisis como la comparación de la información solicitada, es preciso que su diseño reúna determinadas características que faciliten el tratamiento de los datos proporcionados por los proveedores.

El cuestionario deberá recabar, entre otros los siguientes datos:

- a) Nombre y domicilio de la Oficina solicitante
- b) Nombre y domicilio de la persona ante la cual se podrán hacer aclaraciones
- c) Descripción de los artículos por adquirir
- d) Modalidad de la cotización, es decir, referencia de valor a la unidad de medida
- e) Lugar y fechas límites en que los proveedores deberán presentar sus cotizaciones
- f) Condiciones y momento de la entrega y gastos comprendidos e incluidos en el precio
- g) Plazos predeterminados para la entrega de bienes
- h) Ubicación exacta del almacén o unidad en que deberán ser entregados los bienes
- i) Importe de fianzas o garantías que habrán de otorgar para el oportuno cumplimiento de las obligaciones
- j) Forma de pago ofrecida por la entidad.

La Unidad de Adquisiciones podrá entregar personalmente, o enviar por correo, las solicitudes de cotizaciones a los proveedores registrados y seleccionados. Es conveniente que en la determinación de la fecha límite para la presentación de las cotizaciones se considere; la urgencia de los bienes; el tiempo necesario para que las solicitudes

lleguen a su destino; el tiempo que requieran los proveedores para la formulación precisa de las cotizaciones y su envío a la entidad, así -- como la duración de la tramitación interna y externa de los pedidos y -- contratos, atendiendo al procedimiento de adjudicación que se haya de-- terminado seguir.

Dentro del plazo de señalado para la entrega de cotizaciones, se enviará a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial las normas legales vigentes en la materia, un tanto de la solicitud, adjuntando la -- relación de los proveedores seleccionados que fueron requeridos.

La Unidad de Adquisiciones recibirá las cotizaciones que sean -- presentadas por los proveedores dentro de las fechas establecidas y de-- berá proceder a registrar cada una de éstas en un formulario diseñado -- previamente para la concentración de dichos datos. El formulario debe-- rá permitir el vaciado de la información que contengan las cotizaciones de manera que coincidan los renglones, y se puedan comparar. Este pro-- cedimiento permitirá precisar la variación entre las diferentes cotiza-- ciones presentadas.

Los proveedores deberán presentar sus cotizaciones en sobre ce-- rrado, sellado y con la firma autorizada. Al ser entregados los sobres, la Unidad de Adquisiciones procederá a sellar de recibido e imprimirá -- en el propio sobre la fecha y la hora de su recepción. Concluido el -- plazo para la presentación de cotizaciones se procederá a la compara-- ción de las condiciones ofrecidas por los proveedores. La abertura de los sobres que contienen las cotizaciones, dependerá del procedimiento de adjudicación que previamente se haya determinado para la compra, me-- diante la celebración de concurso, o negociación directa en ambos casos

será necesario realizar un estudio, o investigación comparativa, para la selección de cotizaciones que consista, fundamentalmente, en el análisis de la calidad de los productos ofrecidos con relación al precio propuesto, y que permita decidir el o los proveedores a los cuales se habrá de adquirir los bienes.

La comparación de las cotizaciones puede realizarse de la siguiente manera:

a) Tomando en cuenta que habiéndose establecido y seleccionado los requisitos mínimos que servirán para valorar las características de los bienes a adquirir y de su precio, se analizan y valoran estos requisitos en cada una de las cotizaciones objeto de la comparación y se registra la mejor cotización.

b) Se comparan los precios tratando de establecer el costo real de la adquisición.

c) Con base en estos resultados, se determina cuál es la oferta que técnica y comercialmente otorga las mejores condiciones para satisfacer las necesidades de bienes.

Una de las principales ventajas derivadas del análisis y la comparación de las cotizaciones es que permite que la Unidad de Adquisición tenga un mayor conocimiento de los bienes que va a adquirir, derivado del estudio analítico y completo que se realizará sobre ellos, incluyendo detalles técnicos.

#### 4.4.2 Formulación, Tramitación y Entrega de Pedidos y Contratos.

Esta función engloba el conjunto de actividades que permiten la formulación y tramitación que requieren los pedidos y contratos, así como su entrega oportuna a los proveedores correspondientes.

Para cumplir con esta función deben realizarse principalmente -- las siguientes actividades:

a) Revisar y vigilar que se hayan aplicado los sistemas y procedimientos establecidos para la adjudicación de los pedidos y contratos.

b) Formular los pedidos y contratos de compra conforme a las disposiciones internas y externas vigentes en la materia.

c) Someter los pedidos y contratos a las autoridades internas y externas respectivas.

d) Obtener la firma de los proveedores en los pedidos y contratos.

e) Recibir las fianzas y garantías otorgadas por los proveedores.

f) Tramitar los pedidos y contratos ante las entidades con atribuciones legales en la materia, por ejemplo: Secretaría de Comercio, y Fomento Industrial, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, etc.

g) Entregar a los proveedores los pedidos y contratos debidamente autorizados.

h) Observar las disposiciones legales en materia de adquisiciones y contratos para el Sector Público.

Principales instrumentos empleados para formalizar las compras.

En las entidades del Sector Público las adquisiciones de bienes se formalizan generalmente a través de pedidos o contratos, que son los instrumentos previstos por la reglamentación vigente. En ocasiones se utiliza el presupuesto para formalizar algunos tipos de adquisiciones - especiales de la compra, es necesario formular un contrato adicional al pedido.

**Pedido:** El pedido es el instrumento más usual para formalizar la adquisición de bienes.

**Pedidos mayores:** Son aquellos que corresponden al ejercicio de una sola partida presupuestal, y se liquidan mediante la expedición de una orden de pago.



**Pedidos menores:** Son los que se fincan generalmente para satisfacer necesidades urgentes e imprevisibles y también aquellas de carácter normal.

**Contrato:** El contrato es el instrumento mixto más frecuente para formalizar las adquisiciones de tipo mixto, es decir, de bienes y -- servicios conjuntamente. También su utilización está muy generalizada para convenir la prestación de servicios.

Los contratos que elaboran las entidades del Sector Público suelen adoptar modalidades distintas en cada institución, por cuanto a las declaraciones y las cláusulas de tipo económico y legal que contiene. - Por lo tanto no existe un modelo de contrato para uso de todas las entidades del Sector Público, sin embargo, los principales elementos que ha brán de ser consignados en los contratos son los siguientes:

a) En cuanto a las declaraciones de las partes contratantes.

- 1.- Las razones por las que la entidad del Sector Público - desea hacer la compra de los bienes materiales.
- 2.- Las autorizaciones de las entidades facultadas al res-- pecto.
- 3.- Los resultados del concurso celebrado.
- 4.- Los recursos presupuestales o de otro origen con que -- cuenta la entidad para hacer la adquisición.

5.- La información que acredite la personalidad jurídica de la parte vendedora y su aptitud legal para vender bienes y servicios a las entidades del Sector Público.

b) En la parte relativa a las cláusulas del contrato de compra-venta:

1.- El objeto del contrato

2.- Las especificaciones de los bienes y servicios

3.- Los programas de entrega

4.- El lugar y forma de entrega

5.- El precio de los materiales

6.- El importe o monto del contrato

7.- La forma de pago

8.- Las garantías exigidas

9.- Las sanciones del proveedor en caso de incumplimiento

10.- El seguro

11.- Las causas de rescisión del contrato

12.- La supervisión técnica requerida

13.- La fecha y firma del contrato.

Todos los contratos, aparte de las declaraciones y cláusulas anteriores, habrán de llevar los anexos que contengan las especificaciones de los bienes o materiales, planos y precios unitarios.

Es importante que la formulación de pedidos, contratos y presupuestos se realice con exactitud, claridad, limpieza y oportunidad, tanto por tratarse de documentos que establecen obligaciones económicas para las entidades gubernamentales, como porque suponen la intervención de varias entidades oficiales, distintas a las vinculadas directamente en la operación comercial. De esta exactitud, oportunidad y claridad depende en muchos casos la celeridad de su trámite, pues su formulación errónea es causa de devoluciones u observaciones por parte de las entidades a cuyo cargo se encuentra su aprobación y registro. En ocasiones origina retraso innecesario en su tramitación así como cargas de trabajo adicionales para todas las partes involucradas en la operación que se pretende formalizar.

Es recomendable que para la formulación de estos documentos se atiendan los siguientes requisitos:

a) Cualquier pedido o contrato que se vaya a formular deberá ser el resultado de una necesidad prevista y que, como tal, aparece en el Programa Anual de Adquisiciones de la entidad del Sector Público, -- salvo las compras fuera de programa.

b) Para formular un pedido o contrato será indispensable que la Unidad encargada de su formulación haya recibido previamente la documentación correspondiente al concurso celebrado y/o a la negociación directa de la compra.

c) En la formulación de los pedidos o contratos habrá de solicitarse necesariamente la cooperación de las unidades técnicas, precisar las características de los bienes objeto de compra, así como la colaboración de la Unidad Jurídica de la entidad para precisar los aspectos legales del pedido o contrato.

d) Las operaciones aritméticas que aparezcan en el pedido o en el contrato deberán ser hechas con exactitud y cotejadas cuidadosamente; lo mismo debe hacerse con la transcripción mecanográfica de dichos documentos.

e) Para la formulación de los pedidos y contratos habrán de recabarse los registros y autorizaciones, tanto de la propia entidad compradora, como de las otras entidades que tienen facultades legales para intervenir en las autorizaciones o registro del pedido o contrato.

f) Debe consignarse la partida y el concepto presupuestal autorizado para llevar a cabo las compras de los bienes.

g) En su caso, se tendrá que consignar el país de origen de los bienes cuya compra queda amparada por el pedido o contrato.

h) Se debe consignar también el precio unitario del bien o de los bienes adquiridos y el monto o importe de la operación pactada.

**Distribución de Pedidos y Contratos.**

El número de copias en que deben ser formulados los pedidos y - contratos es variable y está en función de las necesidades de cada entidad.

#### Tramitación de Pedidos y Contratos.

La tramitación de los documentos-base de las adquisiciones consiste en formalizarlos legalmente, o sea, obtener las autorizaciones in ternas de las propias entidades, así como las que se requiere recibir de entidades externas que registran, autorizan y efectúan el pago de -- las operaciones de adquisiciones.

La tramitación interna de documentos que amparan tanto adquisi-- ciones menores como mayores, comprende las siguientes actividades.

a) Registro del documento por parte de la Unidad de Contabili-- dad para la afectación de la partida que soportará la erogación exacta.

b) Autorización del titular de la Unidad.

c) Aprobación, en su caso, de la unidad superior en jerarquía.

d) Firma del proveedor como aceptante de la obligación a que se refiere el documento, en los términos que el mismo comprenda.

Cuando los pedidos amparan la adquisición de bienes de características especiales o de fabricación extranjera, sean de importación directa o adquiridos en el país, deberán cubrirse según el caso, los trámites que procedan ante las entidades siguientes:

a) Con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial para la obtención de los permisos de importación.

b) Con el Instituto Mexicano de Comercio Exterior, para la autorización de compras de procedencia extranjera, tanto en el país como fuera de él; así como para la celebración de convenios de intercambio compensado, en el caso de bienes de importación.

Es recomendable que las entidades del Sector Público remitan su programa de adquisiciones que ampare bienes de importación, en forma anticipada al Instituto Mexicano de Comercio Exterior, a fin de que éste lo conozca y apruebe en forma global y controle su gradual ejecución mediante la emisión de acuerdos.

La entrega a proveedores de los documentos-base de las adquisiciones, una vez que han sido legalizados, consiste en solicitar la presencia del proveedor o de su representante acreditado con el fin de hacerle entrega del original del documento, así como obtener su firma en una copia del mismo, como acuse de recibo.

**Cancelación de Pedidos o Contratos.**

La cancelación parcial o total de un pedido o contrato debe considerarse como un recurso extremo que pueden emplear las partes involucradas en la adquisición, y debe estar siempre precedida de una actitud conciliatoria, que permita evaluar adecuadamente los trastornos probables que se puedan ocasionar.

Las causas que pueden motivar la cancelación del documento de adquisición pueden clasificarse, en atención a su origen, en dos tipos internas y externas.

#### Causas Internas:

Son aquellas originadas normalmente por:

- Modificaciones sufridas en su programa de trabajo.
- Observaciones hechas por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en el proceso de registro de los pedidos.
- Sobregiro de la entidad compradora en el monto de sus asignaciones presupuestales.

#### Causas Externas:

Son aquellas originadas normalmente por:

- Circunstancias de fuerza mayor o insuperable, como: escasez de materias primas, huelgas, incendios, etc.

- Resultar antieconómico el cumplimiento de la obligación contraída.
- Advertir la entidad que el proveedor no está cumpliendo con las condiciones pactadas en el pedido o contrato.

Es recomendable que en el cuerpo de los documentos de las adquisiciones se asienten, con toda claridad, las condiciones y estipulaciones expresas cuyo incumplimiento se pueda invocar para la cancelación de un pedido.

Cuando se cancele un pedido, la Unidad de Adquisiciones deberá notificarlo a las unidades internas y a las unidades externas que hayan intervenido en su aprobación y registro.

a) Notificaciones internas.

Se harán a las unidades mencionadas en la tramitación de los documentos, a fin de que afecten sus registros y tomen las medidas pertinentes.

b) Notificaciones externas.

Se harán normalmente a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, utilizando para ello las formas especialmente diseñadas, para que revise sus controles y registros.



#### 4.5 CONTROL Y EVALUACION.

La función de adquisición de las entidades del Sector Público no concluye con la entrega a los proveedores de los pedidos que se hayan -- fincado. La experiencia ha mostrado la necesidad de poner especial -- atención en promover y vigilar el oportuno cumplimiento de las obligaciones pactadas en los pedidos, a fin de que los programas de actividades de las entidades no sufran retrasos ocasionados por este concepto.

Comprende el conjunto de actividades orientadas a la vigilancia del cumplimiento exacto, por parte de los proveedores, de las condiciones estipuladas en los pedidos, así como el informe, en su caso, de los retrasos o incumplimientos para que se tomen las medidas pertinentes.

Las principales actividades para cumplir con esta función son -- las siguientes:

- a) Llevar un registro interno de pedidos y contratos de bienes fincados a los proveedores.
- b) Obtener de las unidades receptoras de los bienes adquiridos, la información necesaria para controlar la entrega de los mismos.
- c) Activar a los proveedores para que cumplan oportunamente, y en las cantidades y calidades estipuladas, con los compromisos contraídos en los pedidos y contratos y, en su caso, convenir con éstos la substitución de componentes de los bienes sin que se varíe su calidad y especificaciones.

d) Informar a las Subunidades correspondientes sobre el cumplimiento de los pedidos y contratos, así como el retraso o incumplimiento de los proveedores para, en este caso, gestionar ante las autoridades competentes las acciones que procedan.

#### Control de las Entregas de Bienes.

Para controlar la entrega de bienes en las fechas estipuladas, es preciso que la Subunidad responsable disponga de un registro ordenado de los pedidos, clasificados por fecha de entrega. Es necesario también que la información sobre la entrega de los bienes se reciba con toda oportunidad, lo cual requiere de una coordinación apropiada. Esta misma coordinación debe establecerse con las unidades destinatarias de los bienes, cuando la entrega de éstos se haga directamente.

En la captación de la información para cumplir eficientemente con estas tareas, conviene utilizar un sistema que garantice la recopilación de datos en forma completa y oportuna.

Las medidas que la Unidad de Adquisiciones puede utilizar para apremiar a los proveedores a cumplir los pasos y estipulaciones convenidas se pueden clasificar en dos tipos:

#### Anteriores al vencimiento de la obligación.

Son las que permiten oportunamente al proveedor las obligaciones por cumplir con la entidad, y se hacen mediante entrevistas personales o por llamada telefónica.

Posteriores al vencimiento de la obligación.

Son aquellas que tienen por objeto conminar al proveedor para - que cumpla las obligaciones contraídas con la entidad, y notificar las sanciones que le serán aplicadas en caso de incumplimiento. Es recomen dable que éstas tengan todos los perfiles de una correspondencia formal, a fin de que sirvan como antecedentes para imponer las sanciones respec tivas.

**CAPITULO V**

**APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
A LA UNIDAD DE ADQUISICIONES**

La profundidad o alcance del estudio de Auditoría Administrativa, estará regida de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la entidad, o en su caso al funcionario que solicite nuestros servicios profesionales, pero siempre existirá un mínimo de trabajo requerido para poder emitir una opinión o recomendación con validez para la empresa.

Considero haber elegido a la Auditoría Administrativa como tema para desarrollar en el presente estudio, con el cual deseo hacer un acopio de las consideraciones tratadas ya con anterioridad por compañeros de la profesión y diversos autores, con la inquietud y deseo de proporcionar las bases más adecuadas para darle vida a esta área de la administración de empresas.

## 5.1 DETERMINACION DE OBJETIVOS.

En este capítulo se tratará de determinar qué es lo que debe hacer el nuevo sistema para satisfacer los objetivos de la dependencia.

A medida de que los analistas nos vamos enterando de los objetivos, se va desarrollando una comprensión de futuros requerimientos del nuevo sistema.

Existen siete puntos importantes que se deben tener en consideración al determinar los requerimientos del nuevo sistema.

- 1.- Analizar y definir necesidades
- 2.- Definir futuros objetivos
- 3.- Medir la congruencia entre las metas y objetivos y las acciones tendientes a alcanzarlos
- 4.- Redefinir o modificar las actividades existentes para que sirvan mejor en la consecución de los objetivos futuros
- 5.- Analizar los requerimientos de toda actividad
- 6.- Determinar medidas de efectividad para cada actividad
- 7.- Auspiciar la comunicación entre las diferentes áreas, a fin de obtener una mayor coordinación y colaboración entre ellas.

Con todos los elementos señalados en el Capítulo IV, se podrá - proponer un sistema nuevo o una modificación del actual, como resultado de la Auditoría Administrativa practicada.

El objetivo primordial al proponer una nueva organización, es -- mostrar a la Dirección, que la dependencia puede obtener mayores rendimientos o beneficios al aplicar el sistema que se propone después del - estudio de Auditoría practicado.

Otro de los objetivos que vale la pena mencionar, consiste en - proporcionar información técnica adecuada y detalles que la apoyen para permitir que los funcionarios que no se encuentran en el nivel operativo lo estudien, lo comprendan y adapten de inmediato.

El objetivo de la proposición de un nuevo sistema tiene como fun damento mostrar a los directivos las bondades y beneficios que trae con sigo adoptar nuevos sistemas organizacionales.

La implantación del nuevo sistema puede venirse abajo si no se - cuenta con la colaboración de quienes van a llevar a cabo el plan pro-- puesto, por lo cual se debe considerar lo siguiente:

a) Cambio de impresiones sobre la reorganización propuesta con los directivos.

b) Discusión sobre las modificaciones propuestas.

c) Explicación de los resultados y beneficios de la nueva organización.

d) Cambio de impresiones con el personal involucrado.

e) Adiestramiento al personal sobre particularidades o especialidades del nuevo sistema, proceso o métodos.

f) Explicación al personal sobre detalles del sistema.

g) Convencimiento de ventajas sobre modificaciones para lograr su colaboración.

Si lo propuesto y aceptado no es llevado a la práctica de acuerdo con los lineamientos establecidos, será inútil todo lo realizado, -- por lo tanto deberá llevarse a cabo una vigilancia constante en un principio para solucionar dudas y modificaciones que surjan en el momento real de las situaciones cambiantes.

Una vez que ha sido cubierta la primera etapa del estudio de la estructura, mediante la utilización de las técnicas de la administración científica, y sobre todo, cuando se tiene un conocimiento bien cimentado de la situación actual y de los requerimientos del sistema futuro; el análisis y evaluación de todo el material recopilado se efectúa sobre la imagen de que el sistema propuesto cuando menos deberán caminar tan bien como el anterior.



Uno de los propósitos fundamentales de la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales es que sus áreas estén debidamente estructuradas en su organización, de manera que ésta les permita el desarrollo óptimo de sus funciones y alcanzar en forma eficiente sus objetivos. De acuerdo a este propósito y después de un breve análisis, a través de la teoría respecto a la Auditoría Administrativa, sirviendo ésta como herramienta de diagnóstico y evaluación de las diferentes áreas -- funcionales de la Unidad de Adquisiciones para analizar su estructura - interna y determinar si era la indicada para su buen funcionamiento.

## 5.2 PROGRAMA DE TRABAJO.

El obtener y manejar los programas de trabajo es una tarea que implica un gran esfuerzo de organización y que involucra la participación de todos los elementos. Por ello, es necesario que se den tres -- condiciones fundamentales:

- 1.- Que los responsables de los programas de trabajo estén conscientes de la importancia de éstos y de la necesidad de contar con información estructurada, detallada y completa de los mismos.
- 2.- Que las fechas de realización de las actividades sean realistas y representen un compromiso de ejecución para los responsables de los programas de trabajo.
- 3.- Que se pueda estandarizar la forma de planear, estructurar, controlar y evaluar los programas de trabajo.

Dadas las condiciones anteriores, puede procederse a formular el instrumento que permita diseñar, captar, seguir y evaluar dichos programas.

Este instrumento implica la realización de las siguientes acciones:

a) Establecer los lineamientos que permitan expresar de una forma sencilla y completa el contenido de los programas de trabajo.

b) Establecer un mecanismo de seguimiento de los programas de trabajo e instrumentación de un sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control y ejecución de las instrucciones involucradas.

c) Implantar mecanismos que permitan evaluar la eficiencia y congruencia de las actividades sustantivas y de apoyo que conforman el programa de trabajo de las diferentes Unidades Administrativas.

El administrador de un proyecto no únicamente debe planear los elementos del mismo, sino que debe también conocer las interrelaciones de los elementos involucrados. Una vez que el proceso de planeación se ha terminado, el plan se refleja en una Gráfica de Gantt, ésta servirá primero como un instrumento de planeación que ayudará a visualizarse e integrar el proyecto total.

El mayor beneficio de la Gráfica de Gantt es la relación que ---

muestra entre el inicio y el final de cada actividad y una escala de tiempo o calendario bien definido y fácil de comprender. Si el proyecto es complejo se pueden elaborar y usar gráficas complementarias auxiliares para el control de las funciones.

Considero ahora el panorama general cuando se está iniciando un proyecto para poder alcanzar la meta fijada. Los principales pasos -- son:

- 1.- Definir la meta en términos exactos
- 2.- Destinar un responsable capaz para controlar el proyecto
- 3.- Seleccionar a las personas involucradas para la realización de éste
- 4.- Descomponer el proyecto total en un número dado de actividades
- 5.- Determinar: tiempo, costo y secuencias
- 6.- Iniciar la realización del trabajo
- 7.- Coordinarlo
- 8.- Mantener el control de los detalles, día tras día.

Una vez que el responsable o administrador tiene el proyecto en sus manos, debe:

- a) Llevar el proyecto hasta el logro de la meta
- b) Mantener balanceados todos los aspectos, a medida que éste avanza.

Para apreciar el canal de acción que recorre un proyecto a través de la organización, se debe considerar a la estructura organizacional y los sistemas. En sí mismo, el proyecto es una organización, tiene su propio objetivo; pero necesita los servicios de los Departamentos y/o Unidades y los sistemas.

En cualquier área dentro de un sistema administrativo se puede presentar el manejo de un proyecto, teniendo como principales objetivos el crear una infraestructura dinámica y dotar a la organización de métodos y procedimientos de trabajo que agilicen su operación, por tal motivo, se presenta una guía que constituya una metodología para la administración de los proyectos que se lleven a cabo, y ésto pueda redundar en un mayor beneficio para la Institución.

#### OBJETIVO

La finalidad de esta guía es poder dar las herramientas necesarias para que en los proyectos que se administren, se mejoren los métodos para formar equipos de trabajo, se mantenga un control dinámico, se asignen los recursos disponibles, se mida e informe sobre los progresos y se pueda definir cuándo y cómo tomar las medidas correctivas en situaciones de crisis.

## PLANEACION DEL PROYECTO.

La planeación empieza con una meta a alcanzar (una meta exacta).

¿ Qué se va a hacer ?

- Se redacta claramente, de manera que cualquier persona involucrada en el proyecto pueda entenderla.

¿ El proyecto consiste en diseñar un sistema ?

¿Cuál es la magnitud y la extensión del sistema ?

¿ Consiste el proyecto tan solo del estudio del sistema actual ?

¿ También incluye el análisis, rediseño e instalación de uno nuevo ?

Determinar una meta exacta no es fácil. Las diferentes gentes -- tendrán distintas ideas, pero se tendrá que encontrar una meta en la -- que todos estén de acuerdo.

Una vez descrita la meta adecuada se harán las siguientes preguntas:

¿ Para cuando queremos tener terminado el proyecto ?

- Defina la fecha y comuníquela a los demás.

La siguiente pregunta es:

¿ Quién va a administrar el proyecto ?

- Se debe nombrar a un administrador capaz, ya nombrado éste pre-  
gúntese:

¿ Quién lo va a ayudar ?

¿ Debe ser él mismo quien escoja a los miembros de su equipo o -  
deben ser escogidos por los directivos ?

En este caso se deben de tomar en cuenta a los antecedentes y la  
calidad profesional que tengan las personas disponibles para el proyec-  
to.

Descomponga el proyecto total en segmentos o pasos secuenciales.

¿ Se prolongará por un período largo de tiempo ?

¿ Cuántos meses tomará ?

¿ Puede este ciclo romperse en varias etapas lógicas ?

- Ya descritas éstas se puede utilizar una Gráfica de Gantt, que  
muestra las etapas y cómo se relacionan con el tiempo, según -  
el calendario escogido.

Descomponga estas etapas en Subunidades de trabajo. El proyecto total estará compuesto por muchas subtareas pequeñas. Identifique cada una de ellas.

Para cada una de estas tareas habrá que considerar dinero, gente, material y de un lugar para su realización dentro del plan.

Si usted es el administrador del proyecto y tiene a su equipo de trabajo reunido póngalos a pensar en la primera división por elementos. Escriba cada elemento en una lista. Verifique con su equipo si los títulos que se están dando a las tareas son descriptivos.

Una vez que están de acuerdo con los títulos de las tareas, dele a cada una un número. Si se va a utilizar computadora, el número es esencial para mostrar resultados y su comparación con lo planeado, al elaborar reportes.

Para cada elemento de trabajo, asigne una hoja por separado (o varias si es necesario). Ponga el encabezado con el título y el número de la tarea. Determine y redacte lo que la tarea incluye.

Describa un Diagrama de Redes pero debe usted responder a dos importantes preguntas:

¿ Debe alguna otra tarea terminarse forzosamente antes de poder iniciar ésta ?

¿Cuál tarea ?

¿ Hay alguna tarea posterior cuyo inicio dependa de la necesaria terminación de ésta ?

¿Cuál o cuáles ?

La siguiente pregunta es:

¿Cuál es la mejor secuencia ?

Se hecha una hojeda a todos los elementos y se cuestiona:

¿Cuál tarea se deberá hacer primero y qué puede dejarse hasta el final ?

Al considerar las posibles secuencias, se da uno cuenta de que 2 ó 3 trabajos puedan realizarse paralelamente o sea, durante el mismo -- lapso. Otras tareas dependerán de que ciertas tareas previas se terminen. éstas no pueden iniciarse hasta que ciertas labores estén previamente terminadas.

La interrelación entre las muchas tareas es tan complicada que -- no se puede mantener en la memoria; tampoco se puede visualizar la se-- cuencia requerida para que las varias tareas puedan realizarse en el or-- den cronológico apropiado.



Por lo anterior utilizamos el instrumento de trabajo llamado -- "Programa de Actividades" el cual revela las variadas conexiones de los elementos de trabajo que componen el proyecto. El diagrama puede elaborarse sobre la pared (para mayor claridad) en dimensiones grandes y --- usarse durante todas las fases del proyecto.

El grupo de planeación dedicó mucho tiempo a la definición de cada tarea. Ahora tendrá que determinar el lugar exacto para cada labor, si es que se van a efectuar en campo, en gabinete o en ambos.

El encargado de la planeación durante la elaboración del diagrama de la red de actividades, tendrá que considerar tres diferentes lapsos:

1. Un lapso total, para el proyecto completo
2. El lapso requerido para cada elemento de trabajo
3. El total de horas-hombre requerido para cumplir ésto.

Para visualizar estos tres diferentes aspectos, utilice la Gráfica de Gantt ya que le ayudará a visualizar cómo se relacionan los principales elementos al tiempo y al lapso total.

#### EL ADMINISTRADOR DEL PROYECTO.

Ya concluida la fase de planeación, el administrador debe de ele

var el proyecto, hasta el logro de la meta, mantener balanceados el -- tiempo, costo y calidad del proyecto, a medida que éste avanza.

Un buen administrador de proyecto deberá tener las siguientes ca racterísticas:

- Habilidad para dirigir
- Saber planear y utilizar el plan
- Ejercer control sobre el trabajo de otras personas
- Habilidad para comunicarse
- Confianza en sí mismo
- Entusiasmo por el trabajo
- Salir adelante de los atajos del proyecto
- Juicio apropiado
- Conocimiento de la organización
- Actitud de existencia a los demás
- Habilidad de liderazgo
- Cierta grado de paciencia

Aunque es deseable tener al menos nueve de las características - antes mencionadas, una persona no puede controlar un proyecto sin cubrir las tres primeras.

Uno de los factores que tienden a debilitar su autoridad es que los miembros de su equipo, vienen de distintos departamentos, normalmente tienden a ser menos leales al proyecto de lo que serían al departamento al cual pertenecen.

El administrador del proyecto debe reconocer que él no tiene la autoridad directa que un jefe de departamento ejerce sobre sus empleados, tiene que suplir esta deficiencia de alguna manera.

Veremos algunas fuentes de las cuales el administrador puede sacar la fuerza necesaria para la realización del trabajo:

- La autorización del jefe con el reconocimiento de que el proyecto es importante para la organización.
- Su conocimiento de la organización y su gente, más la habilidad para escoger gente dedicada, es decir, con la iniciativa y fuerza de realización.
- Su profundo conocimiento de las tareas a realizar en el proyecto.
- Su disposición a compartir el crédito por las realizaciones del proyecto, con su equipo.

- Su habilidad en liderazgo que incluye su entusiasmo personal respecto del trabajo.

Una vez que arranque el administrador del proyecto, no puede permitir que nada ni nadie se interponga en el camino.

#### HABILIDAD PARA PRESIONAR.

Si el proyecto no marcha bien, muy probablemente será porque el administrador falla; posiblemente falla porque no sabe ejercer presión. El administrador del proyecto debe saber que no está dirigiendo una actividad de tipo rutinario y cómodo. Debe aceptar que está en un trabajo que requiere presión continua para lograr el objetivo...que es el alcanzar la meta.

Para asegurar la continuidad del proyecto, conviene que una o -- dos de esas gentes recorran, toda la ruta planeada del proyecto. A medida que avanza el proyecto, una persona pasará a ser, en forma natural, el asistente del proyecto, se le de o no el nombramiento.

#### SUPERVISION DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.

Cuál es la mejor manera de supervisarlos.

Dado que los miembros del equipo son gentes de alto nivel, tome en cuenta que son tipos independientes. La mayoría, profesionales y -

por ende competentes en sus campos de trabajo. Usted no puede manejarlos del mismo modo que a otras gentes....dándoles órdenes.

Se les dice a cada uno de los miembros qué es lo que debe hacerse, pero no cómo hacerlo. También se les hace saber para qué fecha debe estar terminado el trabajo.

#### TIPOS DE COORDINACION.

Mantenga reunidos los detalles, vea que todo el trabajo avance - de acuerdo con el plan....que los trabajos comiencen y terminen según - lo planeado.

Puede que una persona quiera alterar el programa en lo que toca a una unidad de trabajo, iniciándola antes o después de lo planeado. -- ¿Estará totalmente consciente de que el cambio que propone se debe coor dinar con los planes de los otros miembros del equipo? otros trabajos pueden verse afectados.

#### CALIDAD EN EL TRABAJO.

Usando gente profesionalmente calificada en el equipo de proyecto, se tiende a asegurar la calidad de los resultados del trabajo.

Algunos profesionales o técnicos, tienden a estar demasiado preo cupados por la calidad. Pueden anteponer la calidad a los otros dos --

factores que deben equilibrarse dentro del proyecto, el tiempo y el dinero. Vigile esta tendencia.

En el otro extremo de la escala de preocupación por la calidad, puede crearse problemas con algunos empleados no tan profesionales. A ciertas gentes las tiene sin cuidado la calidad.

#### VIGILE EL CAMINO CRITICO.

A medida que avanza el proyecto, necesitará vigilar las series de trabajos que son interdependientes. Si usted o su gente se retrasan en uno, con respecto al programa, tal vez tendrán que fijarse de nuevo las interrelaciones.

RECUERDE. El incumplimiento no se refiere solamente al tiempo. Puede tener incumplimientos de costos, o de calidad, que también harían peligrar el avance.

¿ Se ha retrasado en alguna forma uno de los trabajos principales ?

Entonces no podrá cumplir en su fecha de terminación el programa, a menos que tome una acción correctiva, tal como duplicar el ritmo de los trabajos más importantes, pagar tiempo extra o conseguir ayuda externa.

Ahora observe su planeación original. Fue el camino crítico el que le reveló, desde un principio, si el tiempo total de su programa era o no realista. Los trabajos que están en el camino crítico necesitan su atención constante vigíelos por encima de los demás.

#### REPORTE DEL AVANCE.

En el control de proyectos se contemplan dos fuentes de información:

- Lo que debería ser
- Lo que es.

En la planeación original, los miembros del equipo supieron lo que cada trabajo requeriría en tiempo, recursos humanos y habilidad de éstos, a medida que el equipo se reúne hacia la terminación del proyecto la pregunta principal debe ser:

¿Cuál es hoy el estado de avance de cada tarea ?

La condición de cada tarea indica cuál es el avance del proyecto completo y cuál debiera ser.

No confíe en el "porcentaje de avance" a menudo es inexacto, una persona puede decirle que un trabajo está adelantado en un 50%, pero de

hecho sólo lo está en un 15 o 20%. Esto no significa que sea engaño, - pero a menudo suceden errores en la estimación de porcentajes.

Si eso pasa, cuando llegue la fecha objetivo ese trabajo en particular puede estar solo adelantado en un 40 o 60%.

En tal punto de crisis el Director o Subdirector puede realizar junta con los altos ejecutivos, en ella él puede presentar el problema a los ejecutivos clave.

### 5.3 METODOLOGIA

Para realizar el análisis y diagnóstico de la información, se di seño la metodología que servirá de base para realizarlos de manera uniforme.

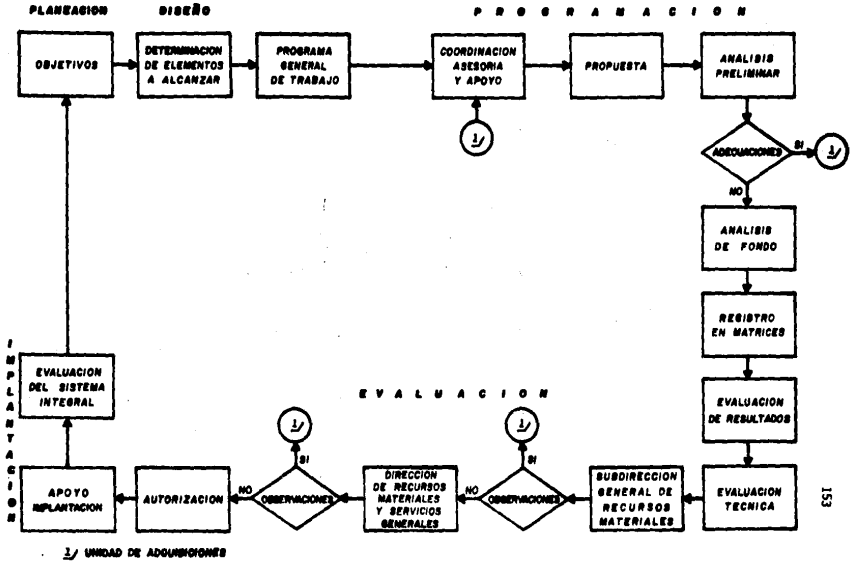
#### 5.3.1 Objetivo.

Analizar la información de la propuesta de organización de la - Unidad de Adquisiciones y obtener un dictamen, tomando en consideración la normatividad que para tal efecto se diseñó.



### 5.3.2 PROCESO DE REORGANIZACION

**PROCESO DE REORGANIZACION**



### 5.3.3 Políticas y Normas Iniciales de Organización.

1. Generalidades
2. Estructura Orgánica
3. Funciones
4. Racionalidad y Productividad.

Para dar cumplimiento a las disposiciones de la Unidad de Modernización de la Administración Pública de la Secretaría de Programación y Presupuesto, a continuación se establecen lineamientos de observancia general para la formulación de proyectos de reorganización de las unidades administrativas.

#### 1. Generalidades.

La Secretaría de Relaciones Exteriores aplicará las políticas y directrices emitidas por la Unidad de Modernización de la Administración Pública, en la preparación de sus proyectos de organización, con objeto de presentarlos ante la Secretaría de Programación y Presupuesto, para su análisis y dictamen a fin de que sean presentados al titular del Ejecutivo Federal para su autorización.

Los esquemas de organización deberán contemplar y responder a las políticas y lineamientos de descentralización de la vida nacional

por ser éstos un elemento fundamental para la redistribución geográfica de las actividades de producción de bienes y servicios.

Las propuestas de organización deberán guardar una estrecha relación con sus atribuciones legales y con los objetivos, metas y prioridades.

## 2. Estructura Orgánica.

El diseño de la estructura orgánica deberá observar las siguientes normas:

- El organograma estructural deberá mostrar claramente las relaciones de autoridad, los niveles jerárquicos y las líneas de comunicación y coordinación entre las distintas áreas o puestos integrantes.
- Los organogramas deberán comprender tanto las áreas sustantivas y adjetivas, como las de asesoría y apoyo técnico.
- Las propuestas de organización deberán incluir la presentación de organogramas estructurales y funcionales que describan todos los niveles jerárquicos existentes, tanto de la organización actual como de la propuesta.

- Para designar los puestos y las áreas deberá utilizarse una nomenclatura que identifique con precisión el nivel jerárquico asignado y sus funciones generales correspondientes.
- Las distintas áreas o unidades integrantes de la estructura orgánica deberán estar equilibradas y a ninguna de las funciones se le deberá dar excesiva importancia o peso específico mayor a expensas de las otras.
- El número de niveles jerárquicos que se establezcan en la estructura deberá ser el mínimo posible, de modo que la información y las decisiones fluyan con agilidad entre los niveles establecidos.
- La autoridad que se confiera a un determinado nivel jerárquico, deberá ser correlativo a la responsabilidad que impliquen las funciones delegadas.
- El número de puestos subordinados que reporten a un jefe en su tramo control, deberá ser razonable para que exista una supervisión adecuada.
- En la organización propuesta no necesariamente deberán utilizarse todos los puestos, sino sólo aquellos que resulten indispensables para el adecuado funcionamiento de las unidades administrativas.

- En el proceso de delegación de funciones para la conformación de áreas, se deberán contemplar acciones de desconcentración administrativa, buscando un equilibrio en la distribución de competencias, tanto a nivel central como regional. Para tal efecto, se deberá elaborar en forma vinculada con los esquemas de reorganización, un programa de desconcentración de sus actividades actuales.

Las unidades administrativas en sus proyectos de reorganización deberán sujetarse a los puestos de línea, asesoría y apoyo que señalan a continuación:

PUESTOS DE LINEA	PUESTOS DE ASESORIA Y APOYO	No. PUESTOS
DIRECTOR DE AREA; O EQUIVALENTE	JEFE DE ASESORES ASESOR SECRETARIO PARTICULAR SECRETARIO PRIVADO SECRETARIA CHOFER	1 2 - 8 1 1 2 - 6 1 - 4
SUBDIRECTOR GENERAL O EQUIVALENTE	JEFE DE ASESORES ASESOR SECRETARIO PARTICULAR SECRETARIA CHOFER	1 2 - 6 1 2 - 5 1 - 3
SUBDIRECTOR DE - AREA O EQUIVALENTE	ASESOR SECRETARIO PARTICULAR SECRETARIA CHOFER	2 - 4 1 2 - 4 1 - 2
GERENTE O EQUIVALENTE	SECRETARIA CHOFER	2 - 3 1

NOTA: No necesariamente implica la utilización de todos los puestos indicados, sino sólo aquellos que resulten indispensables para el adecuado funcionamiento de las unidades administrativas, y - si en todos los casos se tendrá que justificar su utilización y funciones.

### 3. Funciones.

- Las áreas o unidades administrativas consideradas en la estructura orgánica, deberán agrupar funciones relacionadas entre sí, con mayor grado de afinidad, y que tengan un objetivo común.
  
- Con objeto de que la organización de las unidades de trabajo se más adecuada, es recomendable que las funciones subordinadas a estas unidades se clasifiquen como se indica:
  - . Funciones básicas sustantivas o de línea
  
  - . Funciones adjetivas (auxiliares o complementarias), o de apoyo (asesoría)
  
  - . Funciones específicas o de rama
  
  - . Funciones generales o de puesto.
  
- A su vez, dentro de cada una de ellas se dará la siguiente subdivisión:
  - . Funciones normativas.- Emisión o autorización de políticas, normas, reglas, lineamientos, sistemas y procedimientos.
  
  - . Funciones técnicas.- Desarrollo de estudios y proyectos sobre materias, especialidades o tecnologías específicas.



- **Funciones operativas.-** Realización de actividades afines sobre procesos establecidos, que es necesario ejecutar para llevar a cabo una función determinada.
  
- Las funciones deberán agruparse secuencialmente para determinar procesos específicos por unidad administrativa, destacando requerimientos o entradas de información y sus resultados y conexiones con otros procesos de la misma unidad o de otra diferente, de tal manera que permitan obtener un enfoque integral de la unidad.
  
- La distribución funcional y los procesos de operación deberán orientarse hacia la distribución adecuada entre el personal - de cargas de trabajo equilibradas.

#### 4. Racionalidad y Productividad.

- Las propuestas de organización deberán tender a racionalizar las estructuras de organización y el uso de los recursos disponibles estableciendo, de ser posible, un compromiso expreso de reducción del número de áreas y puestos.
  
- En la racionalización de los puestos deberá darse prioridad a aquellos directamente vinculados con áreas o funciones productivas, procurando la reducción de puestos administrativos.

- Las modificaciones a la estructura orgánica que propongan incrementos de recursos, deberán estar plenamente justificadas por objetivos, metas y resultados a lograr, y contar con las correspondientes ampliaciones presupuestales autorizadas.
  
- Las propuestas de organización deberán contemplar la realización de acciones tendientes a nivelar cargas de trabajo, a -- eliminar duplicación de funciones y, en general, a propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos, con el propósito de lograr una mayor eficacia y productividad.
  
- La proyección de la estructura deberá satisfacer las necesidades específicas de la unidad administrativa, lograr un equilibrio estructural, un nivel adecuado de coordinación y razonable control y evaluación de las funciones.
  
- Definición precisa del grado de delegación de autoridad y responsabilidad, tanto en el cumplimiento de las funciones como en la calidad del trabajo.
  
- Ocupación del personal de acuerdo a sus aptitudes y habilidades, de tal manera que se incremente su motivación, se obtenga armonía entre sus objetivos y las institucionales y se --- arraigue un espíritu de trabajo en equipo.

#### 5.3.4 Metodología de Análisis.

La metodología por medio de la cual se obtendrá el dictamen de la propuesta de organización de las unidades administrativas, está conformada, principalmente por matrices que servirán como instrumento para la tabulación de la información recibida o captada.

Esta metodología está integrada por factores básicos de análisis, que son los siguientes:

- 1) Objetivos
- 2) Políticas
- 3) Funciones
- 4) Estructura y Recursos Humanos
- 5) Relaciones
- 6) Sistemas y Procedimientos.

Por medio del manejo y combinación de tales factores se desarrollarán matrices o cuadros comparativos.

La estructura del diagnóstico se verá conformada por resúmenes que deberán elaborarse por cada una de las matrices, a partir de lo cual se elaborará un resumen integral de los mismos.

Por cada elemento organizacional, se incluye su definición, los factores de análisis y las variables o elementos a relacionar. Se describe el proceso de los datos y los resultados a obtener por cada matriz, y además, se adjunta el cuadro o matriz correspondiente.

Asimismo, se propone una cédula para el control del avance del análisis, de la formulación del dictamen y de la observancia de otros documentos de apoyo que den una mayor consistencia al diagnóstico. -- Por último, se anexa una guía para organizar los papeles de trabajo y lograr un fácil acceso a los datos específicos del análisis.

#### 5.3.5 Recomendaciones Generales.

Previo al análisis de fondo, se desarrollará un dictamen preliminar que permita presentar a las autoridades un avance integral, en el cual se destaquen los aspectos más relevantes de la propuesta de organización considerando los siguientes aspectos:

a) Para lograr la visión en conjunto de la unidad administrativa, es preciso presentar la necesidad institucional que da lugar a la creación o reorganización del área, sus expectativas de funcionamiento y de desarrollo organizacional, así como la problemática a la que se enfrenta.

b) Detectar aspectos problemáticos relevantes respecto a su estructura, objetivos, políticas, funciones, procesos, puestos y recursos humanos.

c) Intercambiar experiencias con el grupo de trabajo para la obtención de criterios que enriquezcan la evaluación preliminar del área en estudio, mediante la detección de duplicidades, relación de procesos y necesidades de coordinación; también para formular juicios comparativos entre las partes y elementos organizacionales.

d) Es conveniente elaborar un diagrama de comunicación, en donde se detecten las relaciones de coordinación funcionales y de línea, más importantes, que permita sentar las bases del esquema de comunicación interna.

#### FICHA DE CONTROL DE AVANCE DEL DICTAMEN.

##### I. Objetivo del Formato:

El presente formato pretende proporcionar información general y actualizada en relación al estado que guarde el avance del análisis - que se realice de cada una de las propuestas de organización de las -- unidades administrativas.

##### II. Instrucciones:

En este formato deberán registrarse todos y cada uno de los datos solicitados, tanto en el encabezado como en el cuerpo del mismo, - en el momento mismo de su aplicación. Indistintamente participen en -

éi uno o más analistas, considerándose como responsable la persona que desempeña la tarea señalada.

- III. Anexo: Formato.

FECHA DE INICIO: \_\_\_\_\_

FICHA DE CONTROL DE LOS PUNTOS DESARROLLADOS  
EN LA ELABORACION DEL DICTAMEN

FECHA DE TERMINACION: \_\_\_\_\_

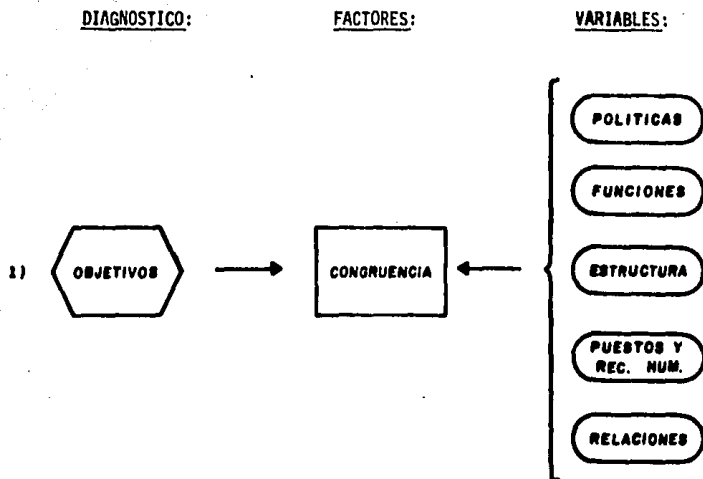
DE: \_\_\_\_\_

NOMBRE/UNIDAD ADMVA. \_\_\_\_\_

FECHA		CONCEPTO	SI	NO	NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE
PROG.	REAL				
		- Políticas y normas iniciales de organización			
		METODOLOGIA:			
		- Recomendaciones Generales			
		- Comparación de la Información			
		1. Objetivos vs. objetivos			
		Resumen parcial			
		2. Políticas			
		Resumen parcial			
		3. Funciones básicas vs. funciones específicas (Procesos)			
		Resumen parcial			
		3.A. Políticas, objetivos y funciones básicas			
		Resumen parcial			
		4. Estructura contra puestos y recursos humanos			
		Resumen parcial			
		4.A Comparativo de estructura (gráfico)			
		4.B Estructura (narrativo)			
		4.C Estructura (resumen)			
		Resumen parcial			
		5. Coordinación con otras áreas (relaciones)			
		Resumen parcial			
		AMBITO DE COMPETENCIA:			
		TRAMA DE RELACIONES:			
		. Resumen Integral			
		. Elaboración del dictamen			
OBSERVACIONES:					

### 5.3.6 Desarrollo.



**Definición:**

Objetivo es el fin o meta que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la Institución.

Pueden clasificarse en objetivos de dirección y operación; dependiendo de la naturaleza de su aplicación. (\*)

(\*) Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas, Miguel - Dujalt Krauss.

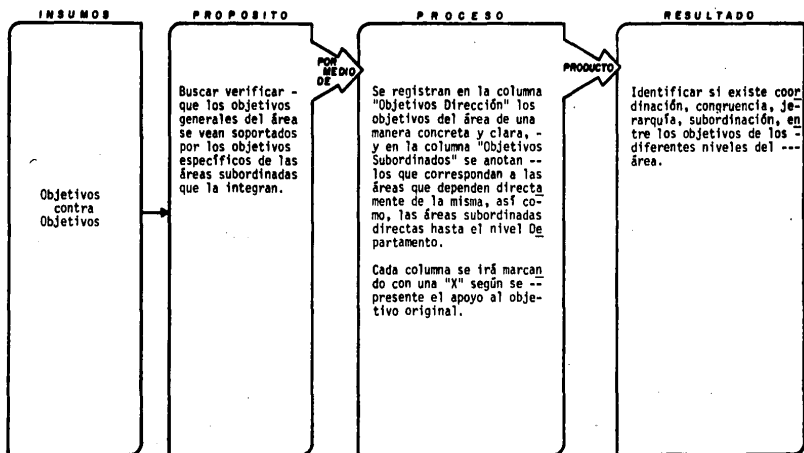
La determinación del objetivo u objetivos se hace con base a las atribuciones de cada dependencia o entidad pública vinculadas a las necesidades sociales que se propone satisfacer. (\*\*)

**Descripción Factorial:**

**Congruencia:** Verificación de que el objetivo planteado originalmente, sea congruente entre la naturaleza del área y el objetivo que da origen a la Institución, así como el que las funciones desarrolladas dentro del área estén encaminadas al logro de objetivos.

(\*\*) Manual de Políticas y Normas (S.P.P., Pág.87).

CUADRO No. 1



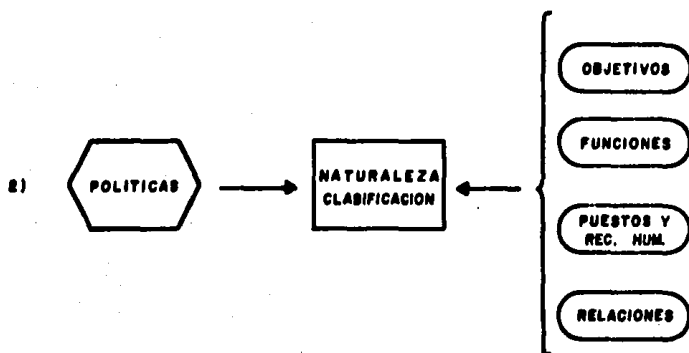
NOMBRE DEL AREA: \_\_\_\_\_

CUADRO COMPARATIVO No. 1

OBJETIVOS VS. OBJETIVOS

HOJA \_\_\_ DE \_\_\_

OBJETIVOS DIRECCION OBJETIVOS SUBORDINADOS			

DIAGNOSTICO:FACTORES:VARIABLES:**Definición:**

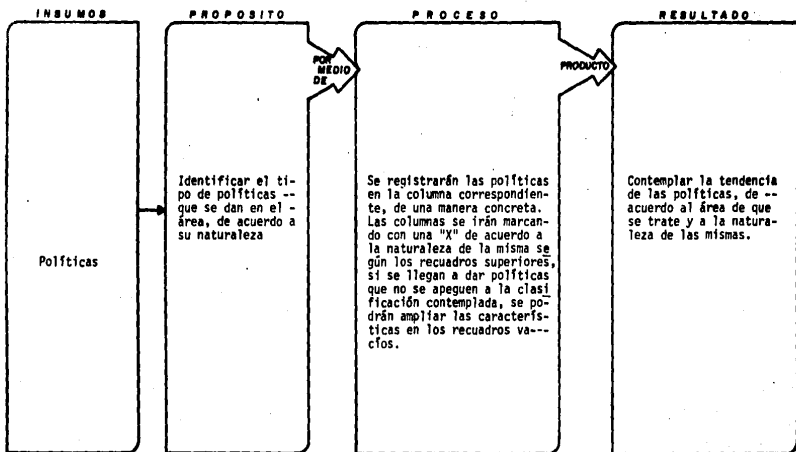
Política es una guía básica de carácter general - que orienta las actividades y funciones que habrán de realizar en sus áreas de trabajo los funcionarios y empleados de la Institución.

Con los criterios de acción que, derivados de los fines y objetivos de las políticas globales y sectoriales, debidamente articuladas a las fases administrativa y legal, son elegidas como guías en el proceso de toma de decisiones y en la formulación de estrategias y programas específicos.

**Naturaleza:**

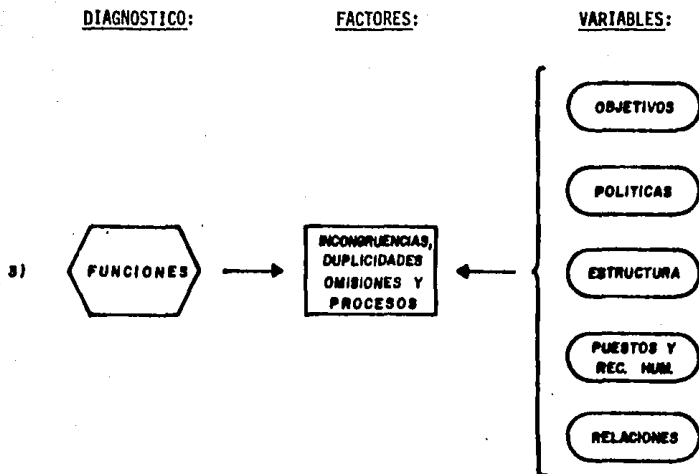
De acuerdo al proceso administrativo se clasificaron las funciones para identificar la naturaleza de las mismas, planteando las políticas que se han omitido dentro de las que se manejan actualmente.

C U A D R O      N o . 2







**Definición:**1) **Funciones Básicas.**

Son aquellas que cumplen con la esencia de un órgano determinado y varían de acuerdo a la naturaleza del mismo.

2) **Funciones Específicas o de Rama.**

Son un grupo de actividades afines cuyo ejercicio está reservado; a veces con cierto tipo de autoridad, a los funcionarios de la rama a que corresponden y que suponen un área de especialización.

Dentro de éstas se identifica la siguiente -- subdivisión:

- **Funciones Normativas.-** Se refieren a la - emisión o autorización de políticas, nor-- mas, reglas o lineamientos.
- **Funciones Técnicas.-** Son las que se efectúan en el desarrollo de proyectos y estudios sobre materias o tecnologías especffi cas.
- **Funciones Operativas.-** Se refieren a la - realización de un grupo de actividades afi nes sobre procedimientos establecidos, que implican la acción ffsica de su operación.  
(\*\*)

**Descripción Factorial:**

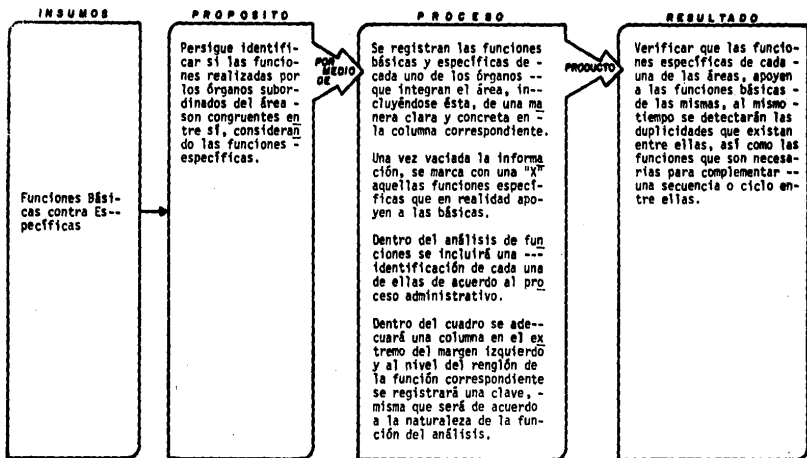
**Incongruencias:** Detectar las funciones que no corresponden a cada una de las variables y a las metas que se persi-- guen por nivel jerárquico.

**Duplicidades:** Entre funciones básicas y especfficas de los dife rentes órganos que integran el área.

(\*\*) Lineamientos sobre Organización. Unidad de Modernización de la Administración Pública (SPP).

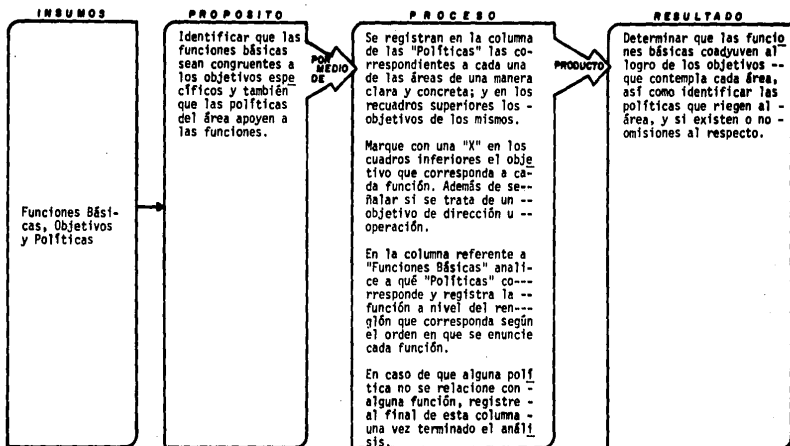
- Omissiones:** Funciones que no hayan sido incluidas y que son - necesarias para complementar una secuencia o ciclo entre ellas.
- Proceso:** Identificar la secuencia lógica operativa de las actividades, para determinar agrupamientos generales o globales, así como, específicos o particulares; estos últimos, subordinados a los primeros.

C U A D R O No. 3





C U A D R O No. 3 - A

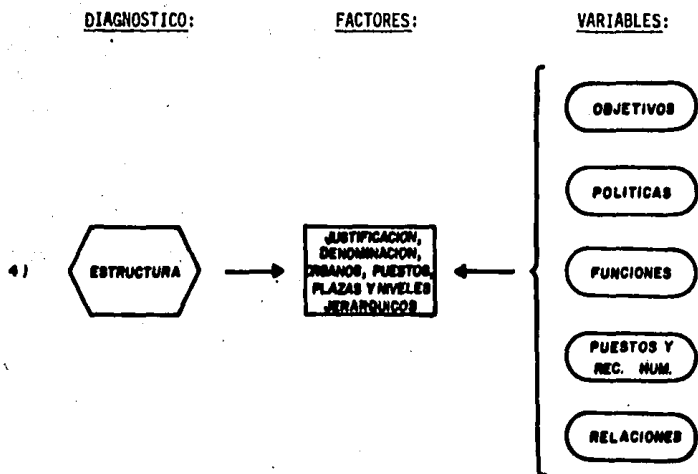


NOMBRE DEL AREA: \_\_\_\_\_

CUADRO COMPARATIVO No. 3A.  
(RESUMEN)  
FUNCIONES BASICAS, OBJETIVOS Y POLITICAS

HOJA \_\_\_\_ DE \_\_\_\_

OBJETIVOS POLITICAS										FUNCIONES BASICAS



**Definición:** Es la forma en la que están ordenadas las unidades que componen un organismo y la relación que guardan sus unidades entre sí.

Las unidades administrativas que integran una estructura son los órganos, los puestos y las plazas y la ordenación de estos elementos dan lugar a la creación de niveles jerárquicos.

**Descripción Factorial:**

**Justificación:** Razones y motivos prácticos de la existencia de cada uno de los órganos que integran la estructura del área.



**Denominación:** Congruencia de duplicidades en la denominación - con las demás unidades administrativas de la Institución.

**Organos:** Es una subdivisión del organismo administrativo, es una unidad administrativa impersonal.

**Puesto:** Es una unidad de trabajo específica e impersonal; puede estar integrado por una o varias plazas.

**Plazas:** Es el conjunto de labores, responsabilidades y -- condiciones de trabajo, asignadas de manera permanente a un empleado en particular.

La plaza es una subdivisión del puesto; el puesto es una subdivisión del órgano, todos son unidades administrativas.

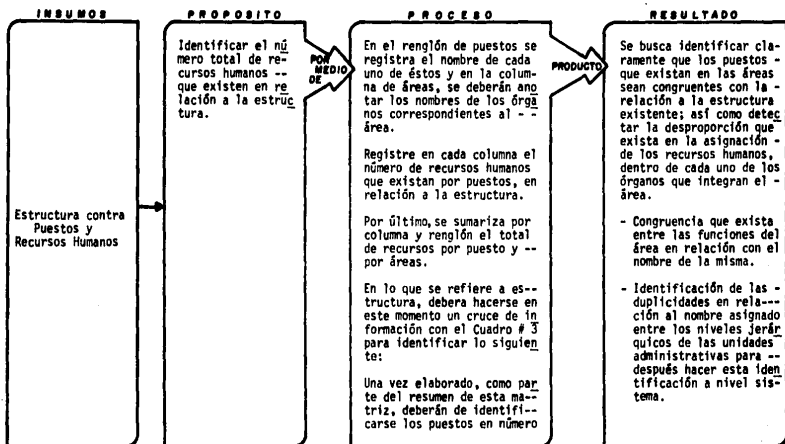
**Niveles Jerárquicos:** Es una división de la estructura administrativa - que comprende todos los órganos que tienen autoridad similares, independientemente de la clase de función que tenga encomendada.

Determinar los niveles básicos de la estructura: Subsecretaría, Dirección, Subdirección, Gerencia, Departamento y Otros.

**Determinar puestos básicos o tipo, clasificados y agrupados como sigue:**

**Supervisión, Técnico, Administrativo y de Apoyo,  
con su consiguiente definición:**

C U A D R O No. 4



**INSUMOS**

CUADRO # 4

**PROPOSITO**

**PROCESO**

**RESULTADO**

POR MEDIO DE

PRODUCTO

y porcentaje de acuerdo a la siguiente clasificación:

- 1) Funcionarios (Jefes de Departamento, Subgerentes, Gerentes, etc.)
- 2) Técnicos (empleados nivel medio).
- 3) De Apoyo (asesores, secretarías, auxiliares administrativos).

NOMBRE DEL AREA \_\_\_\_\_

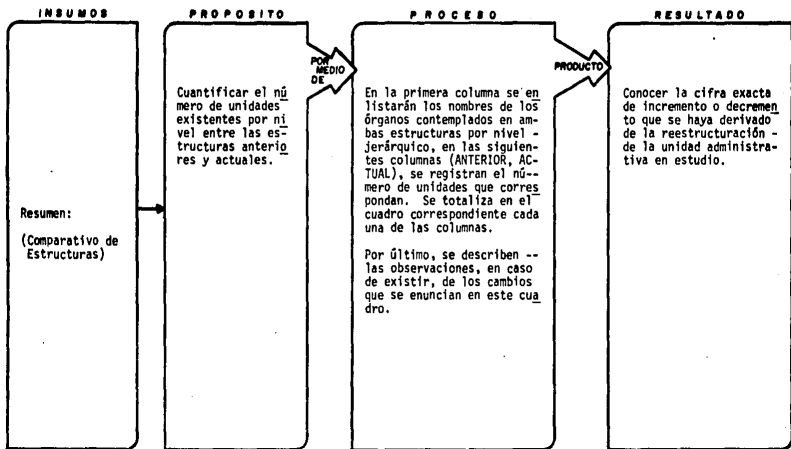
CUADRO COMPARATIVO No. 4

ESTRUCTURA CONTRA PUESTOS Y RECURSOS

HOJA DE \_\_\_\_\_

PUESTOS															TOTAL DE RECURSOS POR AREA:							
	A	R	E	A	S																	
TOTAL DE RECURSOS POR PUESTO:																						
OBSERVACIONES:																						

C U A D R O      N o . 4 - A



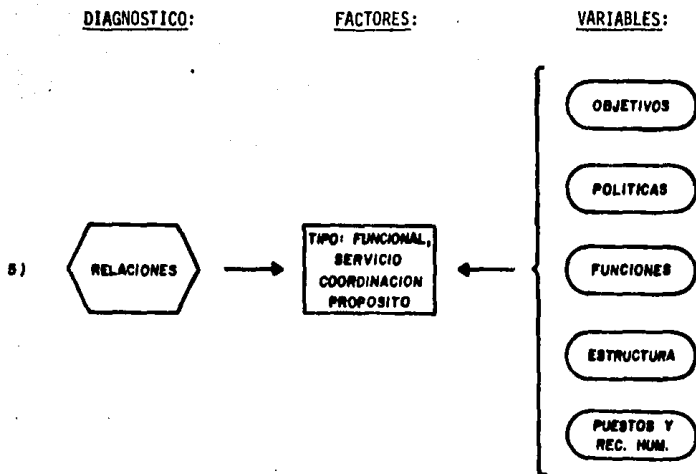
CUADRO No. 4-A

"CUADRO COMPARATIVO DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS ANTERIORES Y ACTUALES RELATIVO A LAS AREAS"

NIVELES	ANTERIOR	ACTUAL
SUBDIRECCION GENERAL	--	1
SUBDIRECCION DE AREA	--	2
GERENCIA	3	4
SUBGERENCIA	4	7
COORDINACIONES	2	--
DEPARTAMENTO	20	25
ASESORIA	1	--
TOTAL DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS	30	40

## OBSERVACION:

El crecimiento se debe a la creación de una Subdirección General y dos Subdirecciones de Área, -- así como, de una Gerencia, tres Subgerencias y cinco Departamentos; una Coordinación se transforma en una Subgerencia y otra desaparece, al igual que una Asesoría.



**Definición:** Son las principales líneas de comunicación que se requieren establecer contra unidades administrativas, para ampliar con eficiencia y eficacia las funciones encomendadas.

**Descripción Factorial:**

**Relación Funcional:** Es la que se establece entre un órgano especializado con determinada función, y con otros órganos, respecto al método de ejecución de la actividad - de la cual la primera, es responsable.



**Relación de Servicio:**

Es la que se proporciona a otros órganos que no están subordinados directamente, tal es el caso de los servicios generales para toda la institución: intendencia, mensajería, mantenimiento; y de los servicios especiales, para una parte de la institución, como los servicios de mantenimiento para el equipo de impresión, informática y otros.

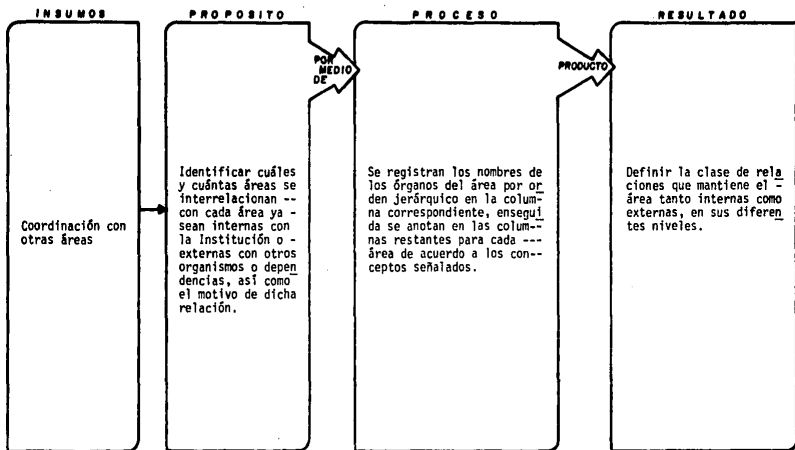
**Relación de Coordinación o Colateral:**

Es la que existe entre órganos del mismo nivel para coordinar las actividades en las que intervienen varias áreas de especialización. Generalmente se ejerce a través de Comités. Es la que existe entre instituciones que requieren para el desarrollo de actividades, de una necesaria complementación o concurrencia de acciones y esfuerzos encaminadas a propósitos comunes.

**Propósito:**

Es el motivo, razón o necesidad que determina el establecimiento de tipo de relación mencionada anteriormente.

C U A D R O No. 5



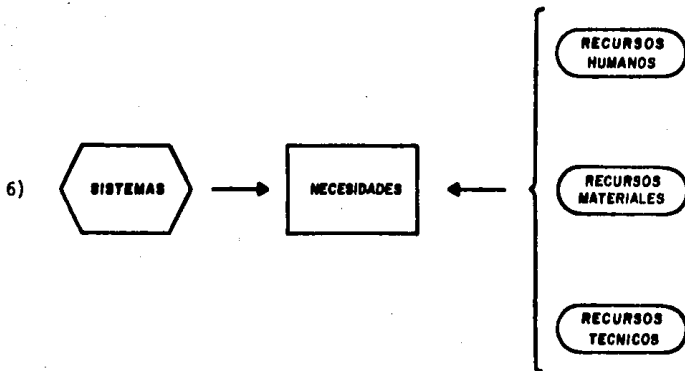
NOMBRE DEL AREA \_\_\_\_\_

CUADRO COMPARATIVO No. 5  
COORDINACION CON OTRAS AREAS

HOJA \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

A R E A	R E L A C I O N E S	I N T E R N A S		E X T E R N A S	
		ORGANO(S)	MOTIVO(S)	ORGANO(S)	MOTIVO(S)

196

DIAGNOSTICO:FACTORES:VARIABLES:**Definición:**

Sistema es un conjunto ordenado de procedimientos relacionados entre sí que contribuyen a realizar una función.

Método es una secuencia ordenada, cronológica y eficiente de actividades, o sea es la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones.

Procedimiento es la sucesión cronológica o secuencial de operaciones y son necesarias para realizar una función o un aspecto de ellas.

Podemos decir que "Administración" es la obtención de resultados positivos por medio de la coordinación de recursos humanos, materiales y técnicos y ésto sólo puede lograrse por medio de un método, un procedimiento o un sistema de trabajo, que regule la actuación de cada recurso y permite su utilización en la forma más racional.

**Recursos Humanos:** Son todos los elementos humanos adscritos a una unidad administrativa que representan la fuerza de trabajo para realizar todas las tareas y procedimientos que componen la estructura administrativa de que se trate.

**Recursos Materiales:** Son todos aquellos con los que se cuenta para la proyección de un sistema y que en mayor o menor grado ayudan a la optimización del mismo. Son elementos totalmente objetivos, es decir, que podemos verlos, tocarlos, contarlos, usarlos y son susceptibles de una medición y un control efectivo.

**Recursos Técnicos:** Los recursos técnicos son todos aquellos enfocados a obtener un mayor aprovechamiento de los recursos anteriores. De hecho, este tipo de recursos regulan o reglamentan a los humanos y materiales.

Este recurso se traduce en manuales de organización, normas de operación, instructivos de trabajo, organogramas, circulares, etc.

CUADRO No. 6

OBJETIVO	METAS	POLITICAS	F U N C I O N E S
<p>Verificar que se cumplan -- fielmente todos los procedimientos establecidos en la Institución.</p>	<p>1. Programe de Trabajo</p>	<p>1. La revisión de procedimientos mediante calendario.</p> <p>2. Estudio general del procedimiento que se va a auditar.</p> <p>3. Formulación de cuestionarios para aplicarse al jefe del Departamento.</p> <p>4. Requerimiento de pruebas reales.</p> <p>5. Solicitud de sugerencias.</p>	<p>1. Se elaborará el calendario en forma rotativa tomando de la Hoja de Control sin fijar previamente el tiempo que se lleve para la revisión de cada procedimiento.</p> <p>2. Se ajustará como mínimo a dos revisiones de cada procedimiento por año.</p> <p>1. Establecer el origen del procedimiento y la relación que guarda con los departamentos afectados.</p> <p>2. Determinar el grado de responsabilidad de cada uno de los Departamentos afectados.</p> <p>1. El primer cuestionario deberá formularse de tal modo que las contestaciones sean breves. (SI o No)</p> <p>2. El segundo cuestionario tendrá como finalidad la confirmación de que existe pleno conocimiento del procedimiento por lo que se formulará a base de preguntas que requieran respuestas más amplias.</p> <p>1. Se harán pruebas selectivas con base en trabajos específicos del procedimiento, - ejemplos: solicitud de listas de deberes verificación de tarjetas de control, etc.</p>
	<p>2. Informe sobre las revisiones</p>	<p>Se presentarán por escrito a los departamentos interesados.</p>	<p>1. Para concluir la auditoría, se formularán preguntas tendientes a mejorar el funcionamiento del procedimiento.</p> <p>1. Se notificará de los resultados obtenidos a:</p> <p>1) CIDA</p> <p>2) UGOMP</p> <p>3) Departamento revisado</p> <p>4) Auditoría Interna</p>

C U A D R O No. 6

AREA: \_\_\_\_\_

INSUMOS	AREA DE ORIGEN	P R O C E S O S	PRODUCTO	DESTINO	No. REC. HUM.	PUESTO

## GUIA PARA ORGANIZAR LOS PAPELES DE TRABAJO

Para consultar los papeles de trabajo e identificar algún dato específico que soporte el dictamen que se esté presentando de una Unidad Administrativa determinada, se diseñó un índice alfanumérico de cada una de las matrices elaboradas:

C U A D R O	CLAVE
1. Objetivos contra objetivos	O-1
2. Políticas	P-2
3. Funciones Básicas contra específicas	F-3
3.A. Políticas, objetivos y funciones básicas	FOP-3.4
4. Estructura contra puestos y recursos humanos	E-4
4.A. Estructura (resumen)	E-A
5. Coordinación con otras áreas (relaciones)	R-5
6. Determinación de Procesos	A-6

Este índice se utilizará en el párrafo del dictamen correspondiente al "Resultado del Análisis", en donde se enunciarán las anomalías encontradas se hará la referencia correspondiente utilizando las claves anteriores.



#### 5.4 INFORME

El informe fue determinado en base a la propuesta de organización presentada por la Subdirección General de Recursos Materiales, de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Dicho informe se refiere a los aspectos más significativos en cuanto a estructura, objetivo, políticas, funciones y procesos, relaciones internas y externas y recursos humanos. Asimismo se marcan las conclusiones y recomendaciones que ameritan y que permitan orientar a la toma de decisiones de las autoridades competentes.

#### SITUACION ACTUAL

El crecimiento y expansión que ha experimentado la Secretaría de Relaciones Exteriores, acorde a la delegación de funciones administrativas y a la modificación de los sistemas, políticas y procedimientos de trabajo, ha implicado que las áreas de Recursos Materiales, absorban una serie de actividades y controles que a nivel general han incrementado el volumen de trabajo.

#### COMENTARIOS

##### a) Organización

- La Unidad de Adquisiciones cuenta con un organigrama funcional que resulta obsoleto y del cual el personal no tiene conocimiento.

- Existe duplicidad de funciones y sobrecarga de trabajo.
  
- Existe falta de coordinación en la Unidad de Adquisiciones y - las diferentes áreas de la Institución.
  
- El personal no tiene la suficiente comprensión de las responsabilidades que le fueron conferidas.
  
- No existe un manual de organización, donde se justificaría ampliamente las funciones correspondientes a cada puesto.
  
- Existe disposición por parte del Jefe de la Unidad de Adquisiciones para que se realice una adecuada estructura organizacional y se efectúen periódicamente revisiones a la misma.
  
- Existe un subjefe de la Unidad de Adquisiciones pero éste no tiene ninguna autoridad.
  
- La Unidad de Adquisiciones no cuenta con la Subunidad de Evaluación y Control siendo determinante para que la Dependencia en su conjunto obtenga los bienes con la oportunidad con que sean requeridos.

b) Objetivo

- El objetivo de la Unidad de Adquisiciones es congruente con -- las políticas y metas institucionales.

- El objetivo es de servicio, el de suministrar materiales, mobiliario y equipo a las unidades administrativas que lo soliciten, de la mejor calidad y en el menor tiempo.

c) Políticas

- Las políticas se sujetan invariablemente a las disposiciones reglamentarias vigentes.

- Las políticas se encuentran por escrito reflejando los objetivos y las metas de la institución.

- Las políticas son del conocimiento del personal.

- Las solicitudes de compra contemplan las aprobaciones necesarias por el personal autorizado.

- El Jefe de la Unidad de Adquisiciones recibe las solicitudes y siempre y cuando se identifique con toda precisión los artículos que deben ser adquiridos.

- Si la solicitud de compra no es firmada por el titular de la Unidad respectiva o el coordinador administrativo no es aceptada.

- Se adquieren bienes para las unidades administrativas únicamente hasta el límite de su presupuesto autorizado disponible, conforme al calendario de pagos establecidos y el programa anual de adquisiciones.

- Las solicitudes de compra que formulan las unidades administrativas son presentadas con los siguientes plazos de anticipación a la fecha en que son atendidas:

<u>Artículos</u>	<u>Plazo de Anticipación</u>
Artículos de consumo:	20 días
Bienes de inversión:	90 días
Bienes de procedencia extranjera:	120 días

- Se prefiere a los proveedores nacionales sobre los extranjeros; dentro de aquellos, a las cooperativas, los ejidos y las empresas de participación estatal.

#### d) Funciones

Las funciones que realiza en términos generales responden a las necesidades que en materia de planeación, programación, control y evaluación, se requieren para satisfacer el logro de los objetivos asignados al área.

Siendo sus funciones básicas las siguientes:

- Establecer el Presupuesto Anual de Adquisiciones, con objeto de programar compras y abatir los precios.

- Presentar a la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales, un informe que muestre la comparación entre las compras reales y las compras presupuestadas, así como un análisis de las variaciones y las políticas a seguir.

- Supervisar las cotizaciones presentadas por los tres proveedores para la elección del proveedor y que ésta afecte una sola partida del presupuesto.

- Supervisar la actualización del registro interno de proveedores.

- Supervisar que los pedidos al comercio reúnan los requisitos que fija la Ley.

e) **Sistemas y Procedimientos**

- El Sistema de Adquisiciones cumple con los requerimientos vigentes.

- Se podrían reducir los costos de papelería ya que se utilizan varias copias en cada documento.

- No existen los procedimientos de adquisiciones por escrito.

- Se cumplen con los reglamentos establecidos por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

- El procedimiento de adquisiciones de bienes de importación requiere de un estudio más minucioso.

## PROCEDIMIENTOS

### 1.- Trámite de Solicitudes de Compra:

- Se reciben, del Almacén General las relativas a bienes de gasto corriente y de la Unidad de Inventarios las de bienes de inversión; se registran en el control de solicitudes de compra y se turnan para su revisión y distribución.

- Se revisa que contengan los requisitos estipulados y con base en la naturaleza o especialidad de los bienes se designa al cotizador - anotando en el cuerpo de la misma el nombre y fecha de entrega al cotizador.

## 2.- Elaboración de Cotizaciones:

- Con base a la solicitud de compra se solicitan cotizaciones a proveedores que tengan su registro vigente en el Padrón de Proveedores del Gobierno Federal y en el interno de la Secretaría.

- Se elabora cotización para adquisición señalando mínimo de --- tres proveedores que ofrezcan la misma marca, modelo y calidad, sugiriendo el que ofrezca las mejores condiciones.

- Se turnan para su revisión y asignación de partida a la Unidad de Contabilidad y Autorización de la Subdirección de Recursos Materiales registrándose en el control de cotizaciones las fechas de envío.

## 3.- Elaboración y Financiamiento de Pedidos:

- Con base al proveedor autorizado en la cotización para adquisición se mecanografa el pedido al comercio turnándose para su revisión y firma.

- Se turnan a la Unidad de Contabilidad para su registro contable, autorización de la Subdirección de Recursos Materiales y de la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales, registrándose las fechas de envío en el control de pedidos.

- En el caso de pedidos de bienes de procedencia extranjera se elabora solicitud de autorización para adquisición al comité de importaciones del Sector Público y se entregan los pedidos al comercio, si la autorización fue afirmativa.

- Se entregan los pedidos al comercio con la firma autógrafa del representante y sello de la casa proveedora en el lugar señalado en el pedido.

#### 4.- Evaluación y Control:

- Se entrevista al coordinador y usuario de los bienes solicitados en el caso de que los bienes de consumo o inversión solicitados no contengan la especificación necesaria que permita la identificación de los mismos a comprar, se presentan catálogos y muestras físicas con objeto de que la oficina peticionaria con los datos proporcionados confirme la cantidad, calidad y marca de los artículos que solicita.

- Se reciben las solicitudes de bienes de consumo y en aquellas que el Almacén General tiene existencia artículos similares se ofrecen como sustituto a los requeridos, y los surte al Almacén o se adquieren según el caso.

- Se reciben las solicitudes de bienes de inversión se valorizan y se compran con el presupuesto autorizado a la oficina peticionaria, se entrevista al coordinador administrativo, se toman medidas del área a las que serán destinados con objeto de conocer si el área es suficien



te, en el caso de que la asignación presupuestal es insuficiente se recomiendan el mobiliario y equipo que la Unidad de Inventarios tenga disponible para reaprovechamiento.

#### 5.- Información:

- Informe mensual a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, los automóviles, llantas, cámaras y compra de máquinas de escribir, formas continuas, en el mes que corresponda de acuerdo a la norma expedida por SECOFIN para adquisición o renta.

- Entrega a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial una copia de los pedidos fincados a los proveedores de acuerdo a las disposiciones vigentes.

- Informe mensual a la Subdirección de Recursos Materiales, Subdirección de Recursos Financieros y Departamento de Auditoría, de la situación de los pedidos expedidos al comercio.

- Comunicación a las oficinas peticionarias informando la situación de sus solicitudes de compra, indicándoles el número de pedido que les correspondió y el plazo de entrega obtenido del proveedor.

#### f) Relaciones Internas y Externas

Las relaciones internas se encuentran bien establecidas, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones.

- Internas:**
- Almacén General
  - Unidad de Contabilidad
  - Unidad de Inventarios
  - Departamento de Auditoría Interna
  - Areas solicitantes.

Las relaciones externas se realizan con diferentes entidades gubernamentales.

- Externas:**
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
  - Secretaría de Programación y Presupuesto
  - Instituto Mexicano del Comercio Exterior.

#### g) Personal

- El personal de la Unidad de Adquisiciones no recibe capacitación acerca del trabajo que desempeñará.

- Hay ausentismo por parte del personal.

- No existe rotación de personal.

- El personal se encuentra apático hacia la Dependencia.

- No existe motivación de parte del Jefe de la Unidad hacia sus subordinados.

- No existen políticas establecidas para la selección de personal.

- En la Unidad de Adquisiciones no hay ascensos.

- No se utiliza personal especializado para hacer las adquisiciones.

- El Jefe de la Unidad de Adquisiciones no delega autoridad al Subjefe de la Unidad.

- El Jefe de la Unidad no ha puesto medidas correctivas para disminuir el ausentismo.

#### h) Ubicación y uso del equipo

- La oficina se encuentra ubicada en un espacio pequeño.

- No hay una sala de espera en la cual los proveedores puedan esperar a que se les atienda.

- El equipo de oficina es nuevo.

- Las máquinas de escribir se utilizan al máximo.

- Falta de líneas telefónicas para agilizar las adquisiciones.
  
- Cada año se trasladan los archivos.
  
- La Unidad de Adquisiciones se encuentra en un piso en el cual no tienen coordinación con las demás áreas operativas.
  
- No se tiene un lugar adecuado para almacenar los artículos de adquisición urgente.

#### i) Operaciones y Métodos de Control

- Si los proveedores no cumplen con el plazo de entrega establecido, se les envía un telegrama anotando el número de pedido, urgiendo la entrega.
  
- Si el proveedor hace caso omiso del telegrama el Jefe de la Unidad de Adquisiciones va personalmente a la Empresa a la cual se le hizo la adquisición para tratar el motivo del retraso de la entrega.
  
- No existe un programa de trabajo establecido.
  
- Se otorgan los pedidos tomando como base concursos de proveedores.

- Existe un fondo revolvente para adquisiciones urgentes, el --  
cual se reembolsa al fincar el pedido.

- Cuando se requiere de una adquisición urgente y la elaboración del pedido se lleva tiempo por las firmas de autorización se le entrega al proveedor un vale el cual ampara el pedido, al recibir el proveedor el pedido éste tiene que devolver el vale al Jefe de la Unidad de Adqui  
siciones.

## CONCLUSIONES

1.- La Dirección General de Programación, Organización e Informática; auxiliará a la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales y a las áreas que dependan de ésta, en el desarrollo de los programas de trabajo respectivos.

2.- La Subdirección de Organización intervendrá en la implementación y mejoramiento de los sistemas, políticas y procedimientos de --operación; elaborando y actualizando los manuales de organización y procedimientos de la Unidad de Adquisiciones.

3.- Se llevarán a cabo revisiones a los sistemas administrativos, diagnosticando las probables deficiencias y estableciendo las alternativas adecuadas; verificando si los sistemas de información son --confiables para la toma oportuna y acertada de decisiones.

4.- El Jefe de la Unidad debe de mantener y conservar un ambiente de trabajo agradable para incrementar el desarrollo y superación de los integrantes de ésta, logrando aumentar la productividad.

5.- Es imprescindible darle la importancia debida a vigilar que las observaciones dadas en el informe sean ejecutadas, ya que de no ser así, pudiera ser que se volvieran a utilizar prácticas viciadas.

6.- Las modificaciones a los sistemas y procedimientos, deberán corregir anomalías que con anterioridad se deban discutir con las personas involucradas.

7.- La Auditoría Administrativa se ha venido a constituir en -  
una valiosa herramienta de la Administración, ya que nos proporciona --  
los suficientes elementos de juicio para tomar decisiones.

## BIBLIOGRAFIA

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA

William P. Leonard  
Editorial Diana  
México, 1973.

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA

José Antonio Fernández Arenas  
Editorial Diana  
México.

### ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA

Reyes Ponce, Agustín  
Editorial Limusa Wiley, S.A.  
México, 1966.

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Carlos Enrique Anaya Sánchez  
Editorial Nueva México  
1972.

### EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Dr. y Cp. Fabian Martínez Villegas  
Ediciones Contables y Administrativas, S.A.  
1979.

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA

C.P. Y L.A.E. Jorge Álvarez Anguiano  
Universidad Nacional Autónoma de México.



**SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS**  
Lazzano Víctor  
Editorial Diana  
1966.

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA, UN ENFOQUE ACTUAL**  
White Arthur E.  
1968.

**COMO PLANEAR Y ESTABLECER LA ORGANIZACION  
DE UNA EMPRESA**  
Ernest Dale  
Editorial Reverté, S.A.  
1969.

**LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS  
OFICINAS PUBLICAS**  
Duhait Krauss Miguel  
Textos Universitarios  
1968.