



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION

Propuesta para el proceso de compra en una dependencia del
gobierno federal.El caso de la Dirección General de Servicios
Urbanos del D.D.F.

Seminario de Investigación Administrativa que
en opción al Grado de Licenciado en
Administración presenta

HERRERA CERRILLO DELIA

FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION
Director del seminario

L.A.E. Alfonso Suárez Rebollo



MEXICO, D.F. 1993

DEPARTAMENTO DE
SEMINARIOS Y
EXAMENES DE INGRESO A LA
U. N. A. M.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

INDICE

Introducción	I
Generalidades	

Capítulo I Metodología

1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Hipótesis	2
1.3.1 Hipótesis de trabajo	2
1.3.2 Hipótesis alterna	2
1.3.3 Hipótesis nula	2
1.4 Métodos de investigación a utilizar	3
1.5 Determinación del universo y muestra	3
1.6 Objetivos	4

Capítulo II La auditoría administrativa

2.1 Aspectos generales	6
2.2 Importancia de la auditoría administrativa	6
2.3 Alcance de la auditoría administrativa	7
2.4 La auditoría administrativa interna y externa	7
2.5 Diferentes enfoques de la auditoría administrativa	8
2.5.1 Método de Víctor M. Rubio Ragazzoni	8
2.5.2 Método de Jorge Álvarez Anguiano	8
2.5.3 Método de José Antonio Fernández Arena	8

Capítulo III Las compras y adquisiciones

3.1 Concepto de compras	13
3.2 Concepto de adquisiciones	13
3.3 Objetivo de las compras	13
3.4 Importancia de las compras	14
3.5 Metas generales de las compras	15
3.6 Descripción del puesto del comprador	16

Caso práctico

Capítulo IV Planeación de la auditoría administrativa

4.1 Organización de la Administración Pública Federal	21
4.2 Competencia de la Dirección General de Servicios Urbanos (DGSU)	22
4.3 Funciones de la Subdirección de Recursos Materiales a través de la Unidad Departamental de adquisiciones	23
4.4 Descripción de puestos dentro de la unidad departamental de adquisiciones	26
4.5 Fundamento legal de las adquisiciones dentro del sector gobierno	28

Capítulo V Examen

5.1 Técnicas de auditoría a utilizar	35
5.2 Modelo de cuestionario	37
5.3 Captación de la documentación necesaria (organigramas, manuales, instructivos, formatos, etc.)	45

Capítulo VI Evaluación

6.1 Tabla de valores	48
6.2 Tabla de planeación	48
6.3 Tabla de organización	48
6.4 Tabla de personal	48
6.5 Tabla de dirección	48
6.6 Tabla de compras	49
6.7 Tabla de control	49
6.8 Análisis de la información	55

Capítulo VII Presentación

7.1 Informe y recomendaciones	62
7.2 Conclusiones	70
Anexos	73
Bibliografía	119

INTRODUCCION

El presente trabajo trata de una auditoría administrativa aplicada al departamento de adquisiciones en una dependencia del gobierno federal como es la Dirección General de Servicios Urbanos (DGSU) en donde podemos detectar deficiencias e irregularidades respecto a objetivos, políticas, reglamentos, sistemas y controles operativos, así como la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales que impidan el buen cumplimiento de los objetivos y así lograr la máxima optimización de los mismos.

Este estudio se encuentra dividido en dos partes principalmente, el marco teórico y el caso práctico. Dentro del marco teórico se describe la organización de la Administración Pública Federal, la competencia de la Dirección General de Servicios Urbanos y las Funciones de la Subdirección de Recursos Materiales. Así mismo, se hablará de conceptos como compras y adquisiciones, su objetivo e importancia, así como las leyes y reglamentos en los cuales se basa dicha entidad para realizar sus funciones.

También se enuncian ejemplos de los diferentes enfoques de auditoría administrativa como lo son los de Ragazzoni, Alvarez Anguiano y Fernández Arena, los cuales nos proporcionan un marco de referencia para la adopción de un método propio para realizar ésta investigación. Esta primera parte está basada en las técnicas primarias de información.

En el caso práctico se realizó la auditoría administrativa en dicha entidad durante el mes de junio de 1993 y básicamente lo que se hizo para estos efectos fué la aplicación de cuestionarios al personal del área; se obtuvo información a través de la recopilación de leyes y reglamentos, revisión de archivos y la observación directa; todas estas técnicas fueron utilizadas para corroborar que la información obtenida era veráz y actualizada.

Finalmente se presentará el informe en donde se expondrán los resultados del estudio, las conclusiones, la principal problemática y las sugerencias a dicha entidad.

Como se puede observar, la finalidad del presente estudio es detectar las fallas en los procesos, estructura, objetivos, etc., así como buscar y ofrecer soluciones viables y aplicables a dicha entidad para la eficiencia y mejor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta.

Durante la realización de ésta auditoría se presentaron algunos problemas que no fueron trascendentales, aunque sí limitó de alguna manera la búsqueda de información, uno de ellos fué el temor de la gente al momento de entrevistarla, pues pensaba que la información que pudieran proporcionar podría causarles el cese de sus actividades, otro aspecto fué el desconocimiento de información referente a políticas, objetivos, en general y que en éste caso es fundamental que lo sepan, la existencia de apatía por parte de algunos jefes de oficina, las contradicciones existente entre las respuestas de jefes y auxiliares.

Todas estas limitaciones se fueron solucionando de varias maneras en el caso de los temores y apatías para que se proporcionara la información, se habló con cada personal sujeto de investigación y se le explicó la finalidad de los cuestionarios y la importancia que tenía la veracidad de sus respuestas. En el caso del desconocimiento de la información, se les explicó cuáles son los objetivos, las políticas y demás normas para saber si se trabajaba bajo la misma, y finalmente con respecto a las contradicciones encontradas, se tuvo que recurrir a archivos, reglamentos y se comparó lo que respondían los sujetos con lo que en realidad sucedía.

Importancia de la Entidad

La Subdirección de Recursos Materiales es el área encargada de realizar las compras y adquisiciones de todo el material que requieren las áreas operativas para dar mantenimiento a todos aquellos elementos que forman parte del mobiliario urbano de la ciudad de México, así como darle una buena imagen proporcionando a ésta alumbrado público, mantenimiento de puentes peatonales y bajo puentes vehiculares, señalamientos, protecciones viales, así mismo encargarse de los desechos sólidos, limpieza y recolección de basura y la transportación de la misma hacia las plantas de transferencia. En otras palabras es muy importante para la DGSU que se cuente con un eficiente sistema de compras y adquisiciones de materiales y productos accesorios porque de ello depende en gran medida la seguridad y protección de la ciudadanía en general.

CAPITULO 1

METODOLOGIA

1.1 Tema

1.2 Planteamiento del Problema

1.3 Hipótesis:

1.3.1 Hipótesis de Trabajo

1.3.2 Hipótesis Alternativa

1.3.3 Hipótesis Nula

1.4 Métodos de investigación a utilizar

1.5 Determinación del universo y muestra

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo primario

1.6.2 Objetivos secundarios

METODOLOGIA

1.1 Tema

Auditoría Administrativa practicada al Departamento de Adquisiciones en una Dependencia del Gobierno Federal.

1.2 Planteamiento del Problema

¿Es el conocimiento de la reglamentación en materia de adquisiciones un factor determinante para lograr el buen desempeño de las actividades de la Unidad Departamental de Adquisiciones en una entidad pública dependiente del Departamento del Distrito Federal?

1.3 Hipótesis:

1.3.1 Hipótesis de Trabajo

Si existe un adecuado conocimiento en materia de reglamentación de adquisiciones, por parte del personal que labora en el área, entonces puede haber eficiencia en los procedimientos de la misma.

Variable Independiente: el adecuado conocimiento en materia de reglamentación

Variable Dependiente: la eficiencia en el procedimiento.

Variable Intercurrente: el conocimiento que se tenga de la normatividad (en materia de adquisiciones)

1.3.2 Hipótesis Alternativa:

Existe en la Subdirección de Recursos Materiales el desconocimiento general en cuanto a políticas, objetivos y procedimientos debido a la falta de interés del personal por conocerlos.

1.3.3 Hipótesis Nula:

Si no existe una adecuada estructura administrativa en el área de adquisiciones entonces los trabajadores realizan sus actividades con mayor libertad.

1.4 Métodos de Investigación a Utilizar

En primer término, debemos tener presente lo que significa la palabra método y tomaré como referencia el concepto de Eli de Gortari, el cual dice que...

"El método es el procedimiento planeado que se sigue en la actividad científica para descubrir las formas de existencia de los procesos, distinguir las fases de su desarrollo, desentrañar sus enlaces internos y externos, esclarecer sus interacciones con otros procesos, generalizar y profundizar los conocimientos adquiridos de este modo; demostrarlos luego con rigor racional y conseguir después su comprobación con el experimento y con la técnica de su aplicación" ¹

Los métodos a utilizar a través del desarrollo de la presente investigación serán entre otros: el método científico, ya que las afirmaciones o hipótesis presentadas estarán sujetas a verificación.

Método Deductivo (ir de lo general a lo particular), ya que se analizará el entorno de la entidad, hasta llegar a la Unidad objeto de la auditoría administrativa y así poder comprender la importancia del buen funcionamiento de la misma.

Método Inductivo, ya que se estudiará un conjunto de elementos relativamente pequeño y será posible examinarlos a todos y cada uno de ellos.

Método Analítico-Sintético, puesto que se hará un análisis de toda la información recabada y de la misma se hará una síntesis, la cual contenga la esencia del todo.

En el presente estudio se tomará también como base el enfoque del Proceso Administrativo, y se evaluarán las funciones de planeación, organización, dirección y control.

1.5 Determinación del Universo y Muestra

El universo estará conformado por todo el personal que labora en la Unidad Departamental de Adquisiciones de la Subdirección de Recursos Materiales de la Dirección General de Servicios Urbanos, y la muestra está

integrada por 14 personas, entre las cuales se encuentran 4 jefes (tres de compras y un jefe administrativo), y los restantes son auxiliares de compras y administrativos, exceptuando personal secretarial.

1.6 Objetivos del Estudio

1.6.1 Objetivo Primario

Confirmar si los factores planteados en la hipótesis son aquellos que provocan o inhiben la eficientación en los procesos de compras y adquisiciones en la entidad objeto de la auditoría.

1.6.2 Objetivos Secundarios

- Identificar las principales características de la unidad departamental de adquisiciones.
- Analizar la problemática a la que se enfrenta dicha unidad.
- Determinar causas de las deficiencias y proponer o recomendar posibles soluciones que puedan mejorar la administración de la misma.

CAPITULO 2

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1 Aspectos Generales

2.2 Importancia de la Auditoría Administrativa

2.3 Alcance de la Auditoría Administrativa

2.4 La Auditoría Administrativa Interna y Externa

2.5 Diferentes enfoques de la Auditoría Administrativa:

2.5.1 Método de Víctor M. Rubio Ragazzoni

2.5.2 Método de Jorge Alvarez Anguiano

2.5.3 Método de José Antonio Fernández Arena

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1 Aspectos Generales.

Una de las áreas de actuación profesional para el Licenciado en Administración es la Auditoría Administrativa, ya que ésta es un instrumento considerado como parte de la Administración Científica y le ayuda a la consecución de sus objetivos, es decir a dirigir sobre las causas y no sobre los efectos.

El Licenciado en Administración reclama una preparación extensa en auditoría administrativa y debe ampliar sus conocimientos con las innovaciones que esta sufra, es decir, tiene que actualizarse, contará con una gran gama de conocimientos y una experiencia más nutrida al transcurso de las auditorías administrativas que realice, ya que estos se verán reflejados al emitir opiniones y recomendaciones, las cuales repercutirán en otras personas y en la misma empresa.

2.2 Importancia de la Auditoría Administrativa

Actualmente los problemas específicos de la administración tienen importancia sobresaliente en las empresas ya que estas deben estar al cuidado de la competencia; en el presente están apareciendo bastantes áreas (por ejemplo la informática) como resultado del progreso científico y tecnológico. A medida que ocurren estos avances la administración debe estar al pendiente de las nuevas técnicas que tiendan a buscar mejores métodos de trabajo y que permitan aprovechar óptimamente los recursos de la empresa, así como al elemento humano que la conforma.

La Auditoría Administrativa nace de la necesidad de los dirigentes, al faltarles una técnica precisa en la medición y evaluación de las funciones a su cargo, es así, que la Auditoría Administrativa es considerada como uno de los instrumentos de la llamada Administración Científica y que pretende detectar las causas de los problemas en la empresa, que generalmente pueden ocasionar males mayores, asimismo localiza con exactitud el centro del problema, para que los directivos, canalicen sus esfuerzos a esas áreas, consideradas críticas. Se puede decir que la Auditoría Administrativa es un elemento preventivo y correctivo de gran importancia, que ayuda considerablemente a la empresa en su necesidad imperante de contar con una organización adecuada que les asegure y salvaguarde su existencia y desarrollo.

2.3 Alcance de la Auditoría Administrativa.

Con el fin de determinar el alcance en una Auditoría Administrativa aplicada a cualquier empresa o departamento administrativo, los encargados realizarán un análisis preliminar y junto con los solicitantes de la Auditoría Administrativa, que generalmente son los dueños o gerentes de la empresa, determinarán si se efectúa a toda la empresa o solamente a alguna función o departamento, asimismo y por los resultados derivados de éste análisis se determinará la profundidad del estudio, es decir, el grado de penetración que deberá realizarse para lograr identificar las posibles anomalías o desviaciones y en su caso formular las medidas correctivas pertinentes.

2.4 Auditoría Administrativa Interna y Externa.

La auditoría administrativa Interna es aquella que efectúa el personal que trabaja dentro de la misma empresa y que generalmente se encuentra ubicado, organizacionalmente hablando, dentro del departamento de Auditoría Interna, aunque es redundante el término, si se considera conveniente mencionarlo.

El mantener un departamento de auditoría administrativa en la empresa, beneficiará a ésta, ya que las revisiones se llevarán en forma periódica y regular; además el personal participante ya conoce el funcionamiento y los objetivos primordiales del departamento o función por auditar, lo que en cierta forma facilita los trabajos en ésta materia.

La auditoría administrativa Externa es la realizada por profesionistas especializados, ajenos a la empresa y que son contratados específicamente para realizar este estudio (Consultores Administrativos).

Estos consultores, tienen una ventaja sobre los auditores internos, que es su vasta experiencia en el manejo de ésta técnica, debido a los diversos trabajos realizados.

El directivo de la empresa que solicitará los servicios de la consultoría, pondrá especial cuidado al seleccionarla a fin de que esta cumpla satisfactoriamente con las condiciones convenidas.

Generalmente este tipo de servicios resultan más baratos que mantener un cuerpo de auditores internos, pero también su realización será más espo-

rádica; para seleccionar uno u otro servicio se deberán analizar las condiciones económicas de la empresa así como sus necesidades organizacionales y los factores externos que puedan influenciar en la misma empresa.

2.5 Diferentes enfoques de la Auditoría Administrativa

2.5.1 Método de Víctor M. Rubio Ragazzoni

"La función de auditoría administrativa consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional y evaluar las medidas de control que aseguren los resultados esperados"²

2.5.2 Método de Jorge Alvarez Anguiano

"La auditoría administrativa, es un servicio específico que se proporciona a petición concreta de un cliente, en la cual se realiza un examen completo y exhaustivo de la eficiencia administrativa; dicho examen puede efectuarse a toda la empresa, o bien puede concretar en un área exclusivamente, o a un departamento, procedimiento, función, etc."³

2.5.4 Método de José Antonio Fernández Arena

"la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución"⁴

2 RUBIO Ragazzoni, Víctor Manuel; *Gula práctica de auditoría administrativa*; México: PAC; 1991;121 pp

3 Alvarez Anguiano, Jorge; *Apuntes de auditoría administrativa*; México: FCA-UNAM; 1987.

4 FERNANDEZ Arena; José Antonio; *La auditoría administrativa*; México: Diana, 1973

ESQUEMA GENERAL DE METODOS

Fernández Arena	Rubio Ragazzoni	Alvarez Anguiano
Sondeo preliminar Determinación de áreas de estudio Planeación y programación Elaboración de cuestionarios y asignación de porcentajes	Planeación	Investigación preliminar Entrevistas previas Definición del área a investigar Determinación de los detalles a estudiar Determinación de tiempo disponible para la auditoría Selección del personal necesario para efectuarla
Investigación	Examen	Obtención de información Ordenar y depurar información
Análisis y evaluación Conclusiones y recomendaciones	Evaluación	Ponderación de factores a evaluar Asignación de puntos a evaluar Determinación de grados
Informe final	Presentación	Informe de auditoría

Aspectos Generales	Características	Evaluación
FERNANDEZ ARENA Objetivos institucionales de servicio, económico y social Dirección en altos niveles Revisión del proceso administrativo, recursos humanos, materiales y técnicos	Se aplica en forma integral Analiza el proceso administrativo	Su método es objetivo ya que se basa en la puntuación Con el proceso administrativo califica el funcionamiento de la empresa
RUBIO RAGAZZONI Su objetivo es determinar las áreas afectadas Dar prioridad a la problemática de mayor relevancia Plantear alternativas de solución de acuerdo con el proceso administrativo	Es aplicable a cualquier organismo o entidad social Abarca todas las áreas de un organismo Puede abarcar una función específica o puede tener un enfoque de sistemas (interrelación con las demás áreas) "lo que afecta a una parte, afecta a todo"	Su método se basa en una guía específica del proceso administrativo en cualquier área para ayudar a todos los supervisores
ALVAREZ ANGUIANO Revisión y evaluación metódica de las actividades de una empresa Su finalidad primordial es la determinación del grado de eficiencia en una empresa	Se aplica en forma integral a todas las funciones y etapas, así como a todo tipo de organismos	Su método es objetivo y se basa en la ponderación, tanto de las funciones, como de los factores Al analizar las funciones que realice la empresa, debe hacerse en forma racional y lo más objetiva posible

La finalidad por la que se presentan estos enfoques de auditoría administrativa es el de tener un panorama más amplio de todos los elementos, factores y etapas de la misma, para así tomar de cada uno algunos elementos, y formar un programa propio de auditoría el cual se adapte a las necesidades del área en cuestión, y tomando como base los conceptos presentados se puede concluir que la auditoría administrativa es una técnica que nos sirve para analizar a una empresa o a una de sus partes y compararla con un patrón de administración, y previamente establecido a fin de determinar las deficiencias y las causas de estas, las cuales nos impidan alcanzar los objetivos trazados y de ésta manera crear y proporcionar alternativas de solución para salvar las barreras creadas, la mayoría de las veces por el mismo personal de la empresa.

CAPITULO 3

LAS COMPRAS Y ADQUISICIONES

3.1 Concepto de Compras

3.2 Concepto de Adquisiciones

3.3 Objetivo de las Compras

3.4 Importancia de las Compras

3.5 Metas Generales de las Compras

3.6 Descripción del puesto del Comprador

3.LAS COMPRAS Y ADQUISICIONES

3.1 Concepto de Compras

El término de compras describe todo el proceso de compra: desde el enterarse de que existe una necesidad, la localización y la selección de un proveedor, la negociación del precio y el poder llegar a un acuerdo con respecto a los términos de las compras y el seguimiento hasta asegurar la entrega de los productos.⁵

3.2 Concepto de Adquisiciones

Es un término más amplio e incluye las compras, el almacenamiento, el tráfico, la recepción e inspección de los bienes recibidos y el salvamento.⁶

3.3 Objetivo de las Compras

El objetivo de las compras consiste en determinar si la compañía o dependencia desembolsa sus recursos financieros de la manera más eficiente y eficaz posible, y de la función de compras existen los siguientes objetivos:⁷

3.3.1 Obtener una inversión mínima en existencias de materiales y piezas con un nivel adecuado de seguridad de artículos disponibles.

3.3.2 Mantener normas uniformes de calidad basadas en un uso propicio y de confiabilidad de los proveedores.

3.3.3 Adquirir los materiales y servicios necesarios con la calidad requerida en las circunstancias y al menor costo posible.

3.3.4 Instituir un programa de vigilancia de la eficiencia de valores y costos de las adquisiciones cuyo objeto sea reducir el costo total de las compras.

5 LENDERS, Michiel, et.al.; Administración de compras y materiales; México: CECSA, 1985

6 D.D.F. ; Administración de recursos materiales; curso impartido en el D.D.F., del 1 al 12 de febrero de 1993

3.4 Importancia de las Compras

Antes de que la fabricación o la prestación de un servicio pueda empezar a comercializarse deben tenerse los materiales al alcance de la mano en forma eficiente y continua, a fin de hacer frente a las necesidades y programas de producción.

Por lo que debemos tener siempre presente lo que debe ser una compra en beneficio de toda empresa u organismo social:

3.4.1 Obtención de materiales apropiados que satisfagan las necesidades de "uso y calidad",

3.4.2 En la cantidad apropiada, buscando alcanzar un nivel óptimo en los inventarios,

3.4.3 Para ser obtenidos en el momento y lugar apropiados.

3.4.4 De la fuente apropiada.

3.4.5 Con el servicio apropiado y,

3.4.6 Al precio apropiado.

El hecho de no cumplir con alguno de estos requisitos puede implicar costosas demoras (provocando con frecuencia que el costo rebase un amplio margen el valor de los materiales mismos).

Toda organización tanto en el sector público como en el sector privado depende en diversos grados de los materiales y los servicios proporcionados por otras organizaciones; ninguna organización es autosuficiente, y es por eso que la función de compras es algo común y básico dentro de toda organización.⁸

Uno de los principales retos de la administración es el de organizar la función concerniente a materiales para poder alcanzar su máxima contribución hacia los objetivos de la empresa.

⁸ Op. cit., pags. 50-53

3.5 Metas Generales de las Compras

Lograr un flujo continuo de materiales, accesorios y servicios considerados como indispensables para la operación de la organización; esto es que los faltantes de materias primas pueden llegar a causar que las operaciones de producción y/o servicios de las industrias o dependencias de gobierno se vean interrumpidas temporalmente, lo cual implica costos muy elevados en términos de pérdidas de producción.

Mantener los niveles de inventarios y las pérdidas a un mínimo; con la finalidad de evitar las compras de emergencia, con lo cual puede incurrirse en costos mayores que en nada benefician a la organización.

Tratar de encontrar o incrementar el número de buenos proveedores; ya que solamente cuando una empresa pueda seleccionar proveedores que cumplan y que se responsabilicen, le será posible adquirir los artículos que necesita al costo final más bajo.

Estandarizar hasta donde sea posible los artículos que se compran; si el departamento de compras puede adquirir un producto que pueda hacer el mismo trabajo o función que anteriormente realizaba con otros dos o mas productos; la empresa podrá obtener beneficios respecto a la eficiencia al obtener un precio inicial menor gracias al descuento por compra en volumen.

Se deberá adquirir productos y servicios al precio final más bajo; el personal del departamento de compras deberá esforzarse por obtener el precio más bajo, pero además se supondrá que también se satisfacen los demás requisitos referentes calidad, oportunidad de entrega y buen servicio.

Se deben alcanzar relaciones de trabajo productivas y armoniosas con los demás departamentos dentro de la organización, ya que las actividades de compras no pueden llevarse a cabo exclusivamente con la intervención del personal de compras si es que se quiere tener éxito en ellas; la cooperación de otros departamentos y personas de la empresa se considera vital para obtener el éxito.

Alcanzar los objetivos de compras con el nivel más bajo posible de costos administrativos: los objetivos de compras se deberán alcanzar de la manera más económica y eficiente posible, lo cual implica que el gerente de com-

pras deba revisar continuamente la forma como se está operando para asegurarse a sí mismo de que se está trabajando a bajos costos; y su requiere de más personal, o es necesario hacer mejoras en los métodos, en los procedimientos y técnicas de compras.

3.6 Descripción del Puesto del Comprador

Un punto muy importante para lograr las metas y objetivos del área de compras, consiste en gran parte del personal que lo integra, por lo que se sugiere que éste cuente con ciertas características y habilidades para desempeñar con eficacia y eficiencia su labor.

A continuación presentaré una descripción de puestos "ideal" de un comprador:

"Funciones Generales del Puesto:

Esta persona será responsable de satisfacer todas las necesidades generales de compra dentro de una línea de productos asignada, así como de servicios, debiendo atender todas las requisiciones de compra, colocación de pedidos y estará al tanto de si tales órdenes han sido surtidas por los proveedores, o sea, un seguimiento de ellas.

Naturaleza y Alcance del Puesto:

Este puesto habrá de depender del Gerente de Compras y la persona encargada de él estará al mismo nivel jerárquico que otros compradores de productos o servicios diferentes.

Este puesto implica tener reuniones con los proveedores, ya sea individualmente o acompañado por el jefe de compras, con el fin de resolver problemas y, a su vez, para mantener buenas relaciones de trabajo con ellos. El responsable de este puesto podrá, siguiendo las instrucciones que se le den, coordinar las presentaciones de nuevos productos, procesos o equipos de los proveedores al personal de la empresa.

El comprador podrá dar instrucciones y orientaciones concernientes al trabajo a los asistentes de compras y a los tramitadores quienes intervienen en que tales pedidos sean procesados.

Este puesto normalmente requiere que la persona posea una licenciatura en Administración, Ingeniería o su equivalente, además de dos años de experiencia en el ramo de compras en alguna industria relacionada.

El principal reto de este puesto consiste en asegurar que los proveedores de determinados productos satisfagan la entrega oportuna de los bienes en las fechas establecidas al precio más bajo posible y que sea congruente con la calidad requerida.

El encargado turnará los problemas relacionados con los convenios de precios a su supervisor, que es el Gerente de Compras, quien los estudiará y les dará solución; asimismo habrá de comunicarle todos los problemas relativos a la entrega oportuna de los productos y a la calidad de éstos, así como problemas concernientes a relaciones con los proveedores."⁹

Por último, para cerrar éste capítulo relacionado con las compras en general preentaré un cuadro con los principios y normas de la práctica de compras defendida por la Asociación de Agentes de Compras (ANAC), la cual fundamenta algunos de estos principios en la ética que debe tener siempre presente todo encargado de realizar compras.

Principios y Normas de la Práctica de Compras

Defendida por la Asociación Nacional de Agentes de Compras

LEALTAD a su compañía

JUSTICIA para aquéllos con quien comercia

FE en su profesión

De estos principios se derivan las normas de la práctica de compras de la ANAC:

- 1) Considerar, primero, el interés de su compañía en todas las transacciones y creer en, y seguir, su política establecida.
- 2) Estar dispuesto a aceptar un consejo competente de sus colegas y dejarse guiar por esos consejos, siempre que sean compatibles con la dignidad y responsabilidad de su cargo.
- 3) Comprar sin prejuicios, tratando de obtener el máximo valor por cada peso gastado.

⁹ Op. cit., pag. 63

- 4) Tratar consistentemente de adquirir conocimientos de los materiales y de los procesos de fabricación e implantar métodos prácticos para la ejecución de su trabajo.
- 5) Ser honrado y veraz cuando compra o vende, y denunciar todas las formas y manifestaciones de soborno comercial.
- 6) Conceder una recepción pronta y cortés, siempre que las condiciones lo permitan, a todos los que llegan en una misión comercial legítima.
- 7) Respetar sus obligaciones y exigir que las obligaciones para con él y con su trabajo sean respetadas, sin menoscabo de la buena práctica comercial.
- 8) Evitar las prácticas indeseables.
- 9) Aconsejar y ayudar, siempre que la ocasión lo permita, a sus agentes de compras compañeros en el cumplimiento de sus deberes.
- 10) Cooperar con todas las organizaciones y con los individuos dedicados a actividades tendientes a aumentar el desarrollo y prestigio de compras.¹⁰

10 POLLER, Víctor H.; *El gerente de compras*; México: Limusa; 1986, p. 209

CASO PRACTICO

CAPITULO 4

PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.1 Organización de la Administración Pública Federal

4.2 Competencia de la Dirección General de Servicios Urbanos (DGSU)

**4.3 Funciones de la Subdirección de Recursos Materiales a través de la
Unidad Departamental de Adquisiciones**

**4.4 Descripción de puestos dentro de la Unidad Departamental de Ad-
quisiciones**

4.5 Fundamento legal de las adquisiciones dentro del sector gobierno

4. PLANEACION DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

4.1 Organización de la Administración Pública Federal

Dentro de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal se establecen las bases para la organización tanto de los organismos federales como centralizados y paraestatales.

La administración pública Centralizada está integrada por el presidente de la república, las secretarías de estado, los departamentos administrativos y la Procuraduría General de la República.

La administración pública Paraestatal, está compuesta por los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y fianza y los fideicomisos.

El Poder Ejecutivo de la Unión, cuenta con las secretarías de estado y los departamentos administrativos, para el estudio, planeación y despacho de los negocios de orden administrativo y el ejercicio de sus atributos.

Al frente de cada secretaría hay un secretario de estado, quien para el despacho de los asuntos de su competencia, se auxilia por los subsecretarios, oficial mayor, directores, subdirectores, jefes y subjefes de departamento, oficina, sección y mesa, y por los demás funcionarios que establecen el reglamento interior respectivo y otras disposiciones legales.

Originalmente, corresponde a los titulares de las secretarías de estado y departamentos administrativos el trámite y resolución de los asuntos de su competencia, pero para una mejor organización del trabajo están autorizados a delegar en los funcionarios señalados anteriormente, cualesquiera de sus facultades, excepto aquellas que por disposición de ley o reglamento interior respectivo, deban ser ejercidas precisamente por ellos.

El titular de cada secretaría y departamento administrativo, expide los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la

estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan.

4.2 Competencia de la Dirección General de Servicios Urbanos (DGSU)

Con la finalidad de percibir y detectar la problemática en que se puede encontrar nuestro departamento objeto de estudio, conoceremos en primer término un poco del medio ambiente que lo rodea, para así poder comprender cuan importante es que las actividades que se llevan a cabo en el mismo se realicen de la mejor manera posible.

La Subdirección de Recursos Materiales, forma parte integral de la Dirección General de Servicios Urbanos, la cual a su vez, es una de las Direcciones Generales que conforman al Departamento del Distrito Federal.

En el artículo 21 del Reglamento Interior del Departamento del Distrito Federal, se señalan los asuntos cuyo despacho corresponden a la Dirección General de Servicios Urbanos, siendo éstos los siguientes:

I Establecer los criterios y normas técnicas para la conservación y mantenimiento de las vialidades, su señalización y semaforización, alumbrado público y todos aquellos elementos que conforman la infraestructura y equipamiento para la imagen urbana en el Distrito Federal, así como par la recolección, transporte, transferencia,aprovechamiento y disposición final de los desechos sólidos,

II Establecer los criterios y normas técnicas para realizar obras nuevas de alumbrado público, que conformen parte de la infraestructura y equipamiento de la imagen urbana en el Distrito Federal,

III Participar en los estudios y proyectos de nuevas obras de infraestructura y equipamiento para la imagen urbana del Distrito Federal,

IV Opinar previa a su adquisición sobre la tecnología, maquinaria y equipo que requieran las delegaciones para las acciones de conservación y mantenimiento de las vialidades, su señalización y semaforización, alumbrado público y todos aquellos elementos que conforman la infraestructura y equipamiento para la imagen urbana, así como el manejo y tratamiento de los desechos sólidos,

V Realizar las acciones de conservación y mantenimiento de las vialidades su señalización y semaforización, alumbrado público y de todos

aquellos elementos que conforman la infraestructura y equipamiento de la imagen urbana en la red vial principal del Distrito Federal,

VI Recibir de conformidad, con las obras nuevas que ejecuten otras unidades y órganos desconcentrados del Departamento del Distrito Federal que de acuerdo con sus atribuciones queden comprendidas en el ámbito de acciones de la Dirección General de Servicios Urbanos,

VII Organizar y llevar a cabo el tratamiento y disposición de los desechos sólidos,

VIII Determinar sistemáticamente las necesidades de conservación y mantenimiento para la vialidad y el alumbrado público en el Distrito Federal, así como coordinar los mecanismos necesarios para su atención y seguimiento,

IX Instrumentar y promover las acciones necesarias que permitan identificar y atender con oportunidad las deficiencias en la conservación y mantenimiento de aquellos servicios urbanos básicos cuya competencia y objetivo se relacione con el desarrollo de los atributos de ésta Dirección General, y

X Coordinar sus actividades con las áreas del Departamento del Distrito Federal, las dependencias y entidades de la administración Pública Federal y autoridades, de los estados circunvecinos al Distrito Federal cuya competencia y objeto se relacione con el desarrollo de sus atribuciones.

4.3 Funciones de la Subdirección de Recursos Materiales a través de la Unidad Departamental de Adquisiciones

Una vez conocida la estructura orgánica de la D.G.S.U., es conveniente analizar cuáles son las funciones primordiales que corresponde realizar a la Subdirección de Recursos Materiales a través de la Unidad Departamental de Adquisiciones y sus oficinas de compras, concursos y oficina administrativa (ver cuadro No. 1), teniendo entre otras las siguientes:

- Establecer procedimientos de adquisiciones que garanticen la eficacia y transparencia en las licitaciones por concursos y en las adjudicaciones directas, de modo que el Gobierno compre en las mejores condiciones posibles y los proveedores vendan en situación de igualdad y trato equitativo, apoyándose de la licitación pública como medio de utilizarse preferentemente para la adquisición de bienes, servicios y arrendamientos.

- Instaurar procedimientos que permitan asegurar el interés del Estado en la adquisición de bienes, servicios y arrendamientos mediante el control de los proveedores de los mismos.

- Propiciar el máximo aprovechamiento de los recursos materiales disponibles por medio de un manejo eficaz de los almacenes que impida compras innecesarias o inoportunas y aliente el reaprovechamiento total parcial del mobiliario y equipo antes de sujetarlos al procedimiento de baja; así como mantener una revisión constante del uso del mobiliario y equipo para lograr su utilización óptima y equilibrada.

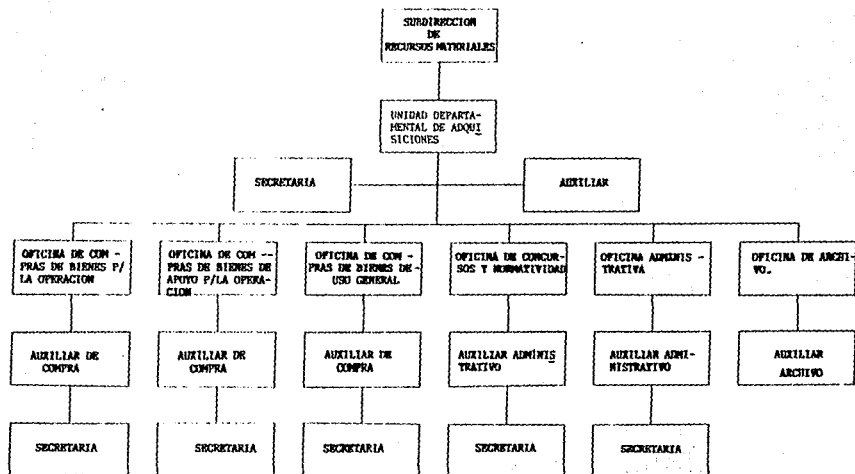
- Promover la racionalización administrativa mediante un adecuado control sobre el uso de los bienes y servicios de apoyo a las tareas sustantivas fundamentales en: uso de vehículos, consumo de combustibles, servicios telefónico, fotocopiado, así como el manejo por medios archivísticos.

- Procurar que los inmuebles, instalaciones físicas, mobiliario y equipo se conserven en las mejores condiciones de seguridad, operación y presentación.

Organigrama Actual

UNIDAD DEPARTAMENTAL DE ADQUISICIONES

Organigrama Actual



4.4 Descripción de Puestos dentro de la Subdirección de Recursos Materiales

A continuación se presentará de manera general una descripción de los puestos que integran a la Unidad Departamental de Adquisiciones objeto de nuestro estudio.

- Jefe de la Unidad Departamental de Adquisiciones

Entre sus principales funciones le corresponde la elaboración del programa anual de adquisiciones establecido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la vigilancia y organización de las operaciones que se deban llevar a cabo mediante concursos, listados de casos, convocatorias, bases de concursos entre otros, los cuales cumplan con las normas respectivas en materia de adquisiciones; así como la consulta sobre cláusulas que deberán contener los contratos y/o pedidos que en su caso se celebren.

- Comprador

Su función consiste en clasificar conforme a partidas y tipo de material las requisiciones de material que les hagan llegar las áreas operativas de acuerdo a sus necesidades, y hacer un consolidado de las mismas, para ello deberá pedir cotizaciones a los proveedores, y decidirá o propondrá a que proveedor se le asignarán las diversas partidas de acuerdo a las diferentes propuestas en cuanto a precio, calidad, fechas de entrega que más convengan a la dependencia, así mismo, llevarán un control y seguimiento del trámite de compra desde la recepción de requisiciones, elaboración de tablas comparativas y pedidos hasta la entrega de los materiales adquiridos, en el tiempo establecido.

- Auxiliar de Compras

Su función consiste en solicitar cotizaciones bajo la autorización de su jefe inmediato a los proveedores que considere conveniente, de las cuáles verificará que cumplan con los requisitos establecidos por el área, y elaborará una tabla comparativa la cual servirá de apoyo para el análisis y evaluación de las ofertas presentadas por los proveedores en cuanto a calidad, tiempo de entrega, financiamiento y costo, para una buena toma de decisiones.

- Personal de Concursos

Este personal será el encargado de recibir las requisiciones de los bienes que por el monto que representa la consolidación de éstos, para tramitar la autorización de compra por parte del Comité de Compras; determinará el procedimiento a seguir (adjudicación directa, licitación pública nacional o internacional, o invitación a tres proveedores) y elaborará listados de casos y justificación de compras correspondiente, elaborará y emitirá las bases y convocatorias respectivas para la venta de las mismas, y una vez realizada la apertura de ofertas (en las cuáles siempre estará presente), se encargará de la elaboración de las actas correspondientes, y emitirá un dictamen por escrito conforme al cual se dará a conocer el fallo de cada uno de los concursos respectivos, y turnará los expedientes de los mismos a los compradores, para la elaboración de los pedidos correspondientes basándose en el dictamen de fallo.

- Personal Administrativo

Se encargará de la planeación, organización, control y supervisión de las actividades de los integrantes del departamento para constatar su funcionamiento, así como de vigilar el cumplimiento de los programas establecidos, evaluando los resultados e informando a su superior, así como llevará un control de asistencia e incidencias que labora en la unidad departamental objeto de la auditoría.

- Personal de Archivo

Le corresponde la recepción, ordenación y tramitación de todo tipo de documentos que lleguen a esa unidad departamental; se encargará de controlar y dar seguimiento a las requisiciones, e integrar los expedientes de compra con base en la requisición, asignándole un número en forma progresiva a cada una, y anexando tabla comparativa, invitaciones, pedido, fianzas, dictamen técnico, cotizaciones, etc., de igual manera integrará los expedientes del personal con bajas, altas e incidencias del mismo. ¹¹

11 Manual de organización; Subdirección de Recursos Materiales. Dirección Gral. de Servicios Urbanos, 1993.

4.5 Fundamento legal de las adquisiciones dentro del sector gobierno.

4.5.1. Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles

A continuación expondré a manera de resumen el contenido de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles, la cual fue publicada por la Secretaría de Programación y Presupuesto en el Diario Oficial de la Federación el 8 de febrero de 1985, misma que abroga la Ley sobre Adquisiciones, arrendamientos y almacenes de la Administración Pública Federal, del 16 de diciembre de 1979, la cual fingió como marco normativo de los sistemas de adquisiciones y suministro de las dependencias del gobierno federal; lo anterior con la finalidad de conocer un poco de la reglamentación que rige al Departamento de Adquisiciones de la entidad en estudio.

TITULO PRIMERO

Disposiciones Generales

CAPITULO UNICO

En este capítulo se establece que la Ley es de orden público e interés social, y tiene como objeto regular las acciones relativas a la planeación, programación, presupuestación y control, que en materia de adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios relacionados con los mismos, realicen las dependencias y entidades; así como los actos y contratos que lleve a cabo y celebre éstas en relación a las acciones anteriormente citadas.

De igual forma, también se definen las diferentes áreas normativas, sus atribuciones, y las áreas sujetas al cumplimiento de la presente ley, asignándole responsabilidades específicas sobre su adopción e instrumentación.

TITULO SEGUNDO

De las Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios

CAPITULO I

De la Planeación, Programación y Presupuestación

En éste capítulo se destaca que las adquisiciones, arrendamientos y servicios que realicen las dependencias y entidades se sujetarán a los objetivos, prioridades y políticas del Plan Nacional de Desarrollo y de los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales. Y el establecimiento de Comités cuyo objeto sea el de buscar la optimización de recursos destinados a las adquisiciones.

CAPITULO II

Del Padrón de Proveedores

En este capítulo se destacó originalmente la existencia de un Padrón de Proveedores y la obligación por parte de éstos de estar inscritos para constituirse en proveedores del Gobierno Federal.

Actualmente ya no existe un padrón de proveedores registrados, ya que la intención para las áreas de adquisiciones del Departamento del Distrito Federal, es que haya un mayor número de participantes, por lo que en el Reglamento de la Ley de Adquisiciones publicado en el año de 1989, el capítulo relacionado con el padrón de proveedores fue derogado.

CAPITULO III

De los Pedidos y Contratos

Se destaca el ordenamiento de que las adquisiciones, arrendamientos y servicios se adjudicarán o llevarán a cabo mediante licitaciones públicas o concursos, señalándose los casos de excepción, los requisitos para celebrar esos concursos, las condiciones para adquirir bienes de procedencia extranjera, el tipo de concurso según el monto, las personas que no pueden participar en los concursos y entre otras, la obligación de depositar una fianza que garantice la entrega de los bienes cuya adquisición se adjudicará.

TITULO TERCERO

De la Información y Verificación

CAPITULO UNICO

Se destaca la obligación de las dependencias de proporcionar a la Secre-

tarfa de la Contraloría General de la Federación la información relativa a los pedidos y contratos que regula la Ley, y mantener en forma ordenada y sistemática la documentación que justifique y compruebe la realización de las operaciones reguladas por la Ley y, facilitar esa documentación para cualquier verificación por parte de la Contraloría.

Se señala también la obligación de demostrar la calidad de los bienes adquiridos mediante análisis de laboratorio.

TITULO CUARTO

De las Infracciones y Sanciones

CAPITULO UNICO

Aquí se fija la normatividad que se aplicará en caso de infracciones cometidas, infringiendo lo dispuesto por la Ley, ya sean proveedores o servidores públicos, así como las sanciones a que se harán merecedores.

TITULO QUINTO

Del Recurso

CAPITULO UNICO

El presente capítulo establece la forma de interponer el recurso de recurso de revocación por parte del interesado, contra las resoluciones que dicten la Secretaría de Programación y Presupuesto, la Contraloría o la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

TRANSITORIOS

Se indica la fecha en la que entrará en vigor la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles, y el señalamiento de la Ley abrogada, mencionada al inicio de éste apartado.¹²

12 LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y PRESTACION DE SERVICIOS RELACIONADOS CON BIENES MUEBLES;
Diario Oficial de la Federación, 8 de febrero de 1985

3.4.2 Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles.

Con el propósito de determinar los medios para aplicar la Ley en la esfera administrativa, precisando el alcance de las normas y procedimientos relacionados con el ejercicio del poder de compra de bienes y servicios es que se expidió el presente reglamento considerando en él lo siguiente:

CAPITULO I

Disposiciones Generales

Este capítulo nos describe a manera general cuales son las políticas, bases y lineamientos en materia de bienes muebles que los órganos de gobierno de las entidades deben emitir; así como resalta las acciones a seguir durante cada una de las etapas del procedimiento de la licitación pública y la adjudicación de pedidos o contratos, incluyendo procedimientos para la aplicación de penas convencionales a proveedores por atrasos en las entregas, condiciones de pago y firma de pedidos o contratos entre otros.

CAPITULO II

De la Programación y Presupuestación

En el presente capítulo se establece, que en la planeación y programación de las adquisiciones, arrendamientos y servicios las dependencias deberán considerar la existencia en sus inventarios de bienes, así como la disponibilidad real de su personal para la realización de los servicios; así mismo destaca que las operaciones de adquisición, arrendamiento y servicios serán de carácter nacional, salvo que convenga en términos de precio, calidad, cantidad, tiempos de entrega, servicios, garantía u otros aspectos procedentes, convocar tanto a proveedores nacionales como extranjeros.

CAPITULO III

Del Padrón de Proveedores

(DEROGADO)

CAPITULO IV

De los Pedidos y Contratos

En éste capítulo se hace constar que por el origen de los bienes, las licitaciones públicas pueden ser nacionales o internacionales; se establecen las bases que emitirán las dependencias o entidades para la celebración de las licitaciones públicas mediante convocatoria pública, y de qué manera se entregarán las propuestas de oferta en al acto de apertura de las mismas, las cuales serán comparadas en forma equivalente, y a través de un dictamen se señalará quien es el proveedor cuya oferta presenta las mejores condiciones.

CAPITULO V

De la Información y Verificación

Por último se menciona que las dependencias y entidades deberán remitir a la Contraloría, copia de la convocatoria de las licitaciones públicas, las bases de la licitación, así como del monto aproximado de la adquisición, arrendamiento o servicio de que se trate.¹³

13 REGLAMENTO DE LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y PRESTACION DE SERVICIOS RELACIONADOS CON BIENES MUEBLES. Diario Oficial de la Federación, 5 de julio de 1990.

CAPITULO 5

EXAMEN

5.1 Técnicas de Auditoría a utilizar

5.2 Modelo de Cuestionario

5.3 Captación de la documentación necesaria (organigramas, manuales, instructivos, formatos etc)

5.1 Técnicas de Auditoría Administrativa

como ya se mencionó en el capítulo 1, la investigación se realizó utilizando diversas técnicas de recopilación de datos, como fué la elaboración de un cuestionario, entrevistas con empleados e investigación documental, organizando y clasificando la información para que, de acuerdo con los principios administrativos se analizara y evaluara con la ayuda de técnicas de auditoría administrativa, tomando como base las propuestas por Jorge Alvarez Anguiano, Víctor Manuel Rubio Ragazzoni y José Antonio Fernández Arena.

Se tomaron los factores de cada una de las funciones a evaluar, en este caso; planeación, organización, personal, dirección, compras y control, con el propósito de investigar y conocer la situación general de la Unidad Departamental de Adquisiciones, y poder establecer las medidas correctivas pertinentes así como sugerencias o recomendaciones.

5.2 MODELO DE CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACION
CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINIS-
TRATIVA

Instrucciones al entrevistador: cruce con una X o número indicado en el paréntesis correspondiente a la respuesta.

- 01 Sexo
() Femenino () Masculino
- 02 Grado máximo de estudios
() Primaria () Bachillerato
() Secundaria () Carrera comercial
() Licenciatura () Especialización
- 03 Oficina a la que pertenece
- 04 Puesto
() Jefe de oficina
() Auxiliar
() Analista
- 05 Antigüedad en el puesto
() 1-6 meses () 2-3 años
() 7-12 meses () mas de 3 años
() 1-2 años

PLANEACION

- 06 ¿Cual es el objetivo general de la Unidad Departamental de Adquisiciones?
- 07 Describa el objetivo o meta de su área

08. ¿Conoce las políticas existentes en materia de adquisiciones?
 () Si
 () No ¿por qué?
09. ¿Aplica dichas políticas como guía en la toma de decisiones?
 () Si
 () No ¿por qué?
10. ¿Cuenta el área con un programa a seguir conforme a sus actividades a desarrollar?
 () Si
 () No ¿por qué?
11. ¿Cuenta el área con medios para verificar el logro o cumplimiento de los(as):
 objetivos () Si No ()
 políticas () Si No ()
 programas () Si No ()
12. ¿Con qué medios cuenta para verificar el cumplimiento de:
 Objetivos
 Políticas
 Programas
13. ¿Qué medios de comunicación se utilizan para hacer llegar órdenes o instrucciones?
 () Oficios () Verbalmente
 () Memorándum () Circulares
 () Otros (especifique)
14. Mencione los documentos que sirven de marco legal para el desarrollo de las actividades de la unidad departamental a la que pertenece:
15. Sus conocimientos en cuanto al marco legal ¿están actualizados?
 () Si
 () No ¿por qué?

16. ¿Se opera respetando dicha normatividad?
- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ Indeciso
17. ¿Cuáles son las principales limitaciones con las que se enfrenta para cumplir con sus objetivos satisfactoriamente?
- ☐ Falta de comunicación
- ☐ Desorganización
- ☐ Desconocimiento de procedimientos
- ☐ Otros

ORGANIZACIÓN

18. ¿Cuenta la Subdirección o departamento con los siguientes documentos por escrito?
- | | |
|---|------------------|
| ☐ Manual de organización | 3 = Si |
| ☐ Manual de procedimientos | 2 = No |
| ☐ Organigrama | 1 = Lo desconoce |
19. ¿Están actualizados?
- | | |
|---|------------------|
| ☐ Manual de organización | 3 = Si |
| ☐ Manual de procedimientos | 2 = No |
| ☐ Organigrama | 1 = Lo desconoce |
20. ¿Sabe usted quienes son sus subordinados, si tal es el caso?
- ☐ Si
- ☐ No
21. ¿Existen actividades que originen duplicidad de funciones?
- ☐ Si especifique
- ☐ No
22. ¿Considera usted que faltan y/o sobran puestos en su área?
- ☐ Se cuenta con el personal requerido
- ☐ Hay insuficiencia de personal
- Motivos:

16. ¿Se opera respetando dicha normatividad?
- () Si
() No
() Indeciso
17. ¿Cuáles son las principales limitaciones con las que se enfrenta para cumplir con sus objetivos satisfactoriamente?
- () Falta de comunicación
() Desorganización
() Desconocimiento de procedimientos
() Otros

ORGANIZACIÓN

18. ¿Cuenta la Subdirección o departamento con los siguientes documentos por escrito?
- | | |
|------------------------------|------------------|
| () Manual de organización | 3 = Si |
| () Manual de procedimientos | 2 = No |
| () Organigrama | 1 = Lo desconoce |
19. ¿Están actualizados?
- | | |
|------------------------------|------------------|
| () Manual de organización | 3 = Si |
| () Manual de procedimientos | 2 = No |
| () Organigrama | 1 = Lo desconoce |
20. ¿Sabe usted quienes son sus subordinados, si tal es el caso?
- () Si
() No
21. ¿Existen actividades que originen duplicidad de funciones?
- () Si especifique
() No
22. ¿Considera usted que faltan y/o sobran puestos en su área?
- () Se cuenta con el personal requerido
() Hay insuficiencia de personal
- Motivos:

PERSONAL

23. ¿Existe una descripción escrita del puesto que ocupa cada empleado?
() Si
() No
() Lo desconoce
24. ¿Existe valuación de puestos?
() Si
() No
() Lo desconoce
En caso de responder afirmativamente
¿quién la realiza?
25. ¿Entiende cada empleado en que consiste su puesto?
() Si
() No
() Aparentemente
26. ¿Cuando hay un puesto vacante, de qué manera se cubre el mismo?
() A través de la práctica de un examen
() A través de anuncios
() No se practica examen alguno
() A través de recomendaciones
() Otros
27. Se basan los programas de sueldos y salarios en especificaciones, descripciones y evaluaciones de puesto?
() Si
() No
28. ¿Existe un programa formal de capacitación para todos los niveles jerárquicos?
() Si
() No
29. ¿Participa el personal en la determinación de necesidades de capacitación?
() Si () No

30. ¿De qué manera se compensa o incentiva el esfuerzo del personal?
- ☐ Con horas extras
 - ☐ Con permisos
 - ☐ A través de un reconocimiento verbal
 - ☐ Con nada

DIRECCION

31. ¿Se encuentran claramente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad para todos los integrantes de la unidad?
- ☐ Si
 - ☐ No
32. ¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para desarrollar sus actividades?
- ☐ Si
 - ☐ No
33. ¿Como es la comunicación que guarda usted con sus superiores y compañeros?
- ☐ Adecuada
 - ☐ Reservada
 - ☐ Malos entendidos con compañeros
 - ☐ Malos entendidos con superiores
34. ¿Cree usted que en alguna oficina se presente el caso de abuso de autoridad?
- ☐ No
 - ☐ Si Indique su causa
35. En alguna de las áreas que integran esta unidad de adquisiciones se presenta:
- ☐ Malestar entre compañeros
 - ☐ Falta de armonía
 - ☐ Fricciones
 - ☐ Malos entendidos
 - ☐ Otros
- Si respondió afirmativamente a cualquiera de las opciones de la pregunta anterior, indique su causa:

36. Los jefes de área o departamento se interesan por conocer las aptitudes, inclinaciones y/o metas de sus empleados?
☐ La mayor parte del tiempo
☐ Muy ocasionalmente
☐ Nunca
37. Se comunican las metas y objetivos del área a todos los empleados?
☐ Si
☐ No
☐ Sólo en algunas ocasiones
38. ¿Se alienta a los trabajadores a que formulen sugerencias para mejorar las relaciones de trabajo?
☐ Si
☐ No
☐ Sólo en algunas ocasiones

COMPRAS

39. ¿Se cuenta con listas de proveedores autorizados a las que se apegan las compras?
☐ Si
☐ No
40. ¿Las requisiciones que llegan a esta unidad son elaboradas lo suficientemente claras para facilitar las consolidaciones de compra?
☐ Siempre
☐ Casi siempre
☐ Casi nunca
☐ Ocasionalmente
41. ¿Quién autoriza las compras cuando se sobrepasa el monto máximo autorizado?
☐ El Comité de Adquisiciones
☐ El Subdirector de Recursos Materiales
☐ El área de Recursos Financieros
☐ No hay quien autorice
42. ¿Existe un expediente de los proveedores que han participado

con ésta dependencia?

() Si

() No

43. ¿Se llevan al cabo concursos y licitaciones públicas de los materiales requeridos por las áreas usuarias?

() Si

() No

44. ¿Con qué finalidad?

45. ¿Qué confiabilidad existe en el análisis de los proveedores?

() Alta

() Normal

() Baja

() Mala

() Nula

46. ¿Trabaja el departamento de compras junto con el personal encargado de los almacenes, a fin de establecer controles de existencias más eficaces?

() Siempre

() Casi siempre

() Casi nunca

() Ocasionalmente

47. ¿Se despachan todas las compras a almacén general de recepción, en lugar de entregarse directamente a los almacenes de cada área operativa que las requiera?

() Siempre

() Casi siempre

() Casi nunca

() Ocasionalmente

48. ¿Se redactan las órdenes de compra de tal manera que los materiales recibidos puedan ser fácilmente identificados y checados?

() Siempre

() Casi siempre

- ☐)Casi nunca
- ☐)Ocasionalmente

CONTROL

49. ¿Se comparan los resultados de las compras con lo planeado?
- ☐)Siempre
 - ☐)Casi siempre
 - ☐)Casi nunca
 - ☐)Ocasionalmente
50. ¿Se toman en cuenta los aspectos de tiempo en los trámites de compra?
- ☐)Siempre
 - ☐)Casi siempre
 - ☐)Casi nunca
 - ☐)Ocasionalmente
51. ¿Se lleva un control de trámites, oficios, órdenes de compra, etc.?
- ☐)Siempre
 - ☐)Casi siempre
 - ☐)Casi nunca
 - ☐)Ocasionalmente
52. ¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones detectadas durante el transcurso de la actividad de compra?
- ☐)Siempre
 - ☐)Casi siempre
 - ☐)Casi nunca
 - ☐)Ocasionalmente
53. ¿Se realizan las correcciones necesarias cuando se detectan desviaciones?
- ☐)Siempre
 - ☐)Casi siempre
 - ☐)Casi nunca
 - ☐)Ocasionalmente
54. ¿Las actividades de compra realizadas por esta unidad departamental están bien fundamentadas de acuerdo a la normatividad existente en materia de adquisiciones?
- ☐)Siempre

- ()Casi siempre
- ()Casi nunca
- ()Ocasionalmente

Gracias por su cooperación

OBSERVACIONES:

Diseño: Delia H.C.

5.3 Captación de la documentación necesaria

Para su observación y análisis, se obtuvieron los siguientes documentos:

Organigrama estructural de la unidad departamental de adquisiciones

Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles y su Reglamento

Manual de organización

Manual de procedimientos

Organigrama

El organigrama presentado por el área, fué elaborado a principio de año, pero no responde alas necesidades estructurales del área.

Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles y su Reglamento

Se cuenta con la reglamentación actualizada en materia de adquisiciones, a la cual cual no se le da la debida difusión.

Manuales de organización y procedimientos

El manual de organización no se encuentra actualizado y la descripción de puestos ya no corresponde a las actividades que en la unidad departamental de adquisiciones se realizan actualmente, así como tampoco es conocido por todo el personal del área, al igual que el manual de procedimientos.

CAPITULO 6

EVALUACION

6.1 Tabla de valores

6.2 Tabla de Planeación

6.3 Tabla de Organización

6.4 Tabla de Personal

6.5 Tabla de Dirección

6.6 Tabla de Compras

6.7 Tabla de Control

6.8 Análisis de la información

TABLA DE VALORES

	Valor Máximo	Valor Mínimo
Planeación	42	8
Organización	24	5
Personal	40	8
Dirección	40	8
Compras	31	9
Control	24	6

PLANEACIÓN	Valor Mínimo	Valor Máximo
Excelente	37	42
Muy Bien	32	36
Bien	26	31
Regular	20	25
Mal	14	19
Muy Mal	8	13

ORGANIZACIÓN	Valor Mínimo	Valor Máximo
Excelente	22	24
Muy Bien	18	21
Bien	15	17
Regular	12	14
Mal	9	11
Muy Mal	5	8

PERSONAL/DIRECCIÓN	Valor Mínimo	Valor Máximo
Excelente	35	40
Muy Bien	30	34
Bien	25	29
Regular	20	24
Mal	14	19
Muy Mal	8	13

COMPRAS	Valor Mínimo	Valor Máximo
Excelente	28	31
Muy Bien	24	27
Bien	20	23
Regular	16	19
Mal	12	15
Muy Mal	9	11

CONTROL	Valor Mínimo	Valor Máximo
Excelente	22	24
Muy Bien	19	21
Bien	15	18
Regular	12	14
Mal	9	11
Muy Mal	6	8

CALIFICACION INDIVIDUAL

Cuestionario 1	E	MB	B	R	M	MM
Planeación				X		
Organización			X			
Personal					X	
Dirección					X	
Compras	X					
Control		X				
Total	1	1	1	1	2	0

Cuestionario 2	E	MB	B	R	M	MM
Planeación						X
Organización				X		
Personal						X
Dirección						X
Compras			X			
Control				X		
Total	0	0	1	1	0	3

Cuestionario 3	E	MB	B	R	M	MM
Planeación				X		
Organización					X	
Personal					X	
Dirección	X					
Compras		X				
Control		X				
Total	1	0	2	1	2	0

Cuestionario 4	E	MB	B	R	M	MM
Planeación			X			
Organización	X					
Personal						X
Dirección			X			
Compras				X		
Control	X					
Total	2	0	2	1	0	1

Cuestionario 5	E	MB	B	R	M	MM
Planeación				X		
Organización	X					
Personal						X
Dirección					X	
Compras				X		
Control			X			
Total	1	0	1	2	1	1

Cuestionario 6	E	MB	B	R	M	MM
Planeación			X			
Organización			X			
Personal					X	
Dirección				X		
Compras	X					
Control		X				
Total	1	1	2	1	1	0

Cuestionario 7	E	MB	B	R	M	MM
Planeación			X			
Organización					X	
Personal					X	
Dirección			X			
Compras			X			
Control		X				
Total	0	1	3	0	2	0

Cuestionario 8	E	MB	B	R	M	MM
Planeación				X		
Organización					X	
Personal					X	
Dirección					X	
Compras		X				
Control			X			
Total	0	1	1	1	3	0

Cuestionario 9	E	MB	B	R	M	MM
Planeación		X				
Organización		X				
Personal						X
Dirección			X			
Compras		X				
Control			X			
Total	0	3	2	0	0	1

Cuestionario 10	E	MB	B	R	M	MM
Planeación				X		
Organización		X				
Personal					X	
Dirección						X
Compras			X			
Control			X			
Total	0	1	2	1	1	1

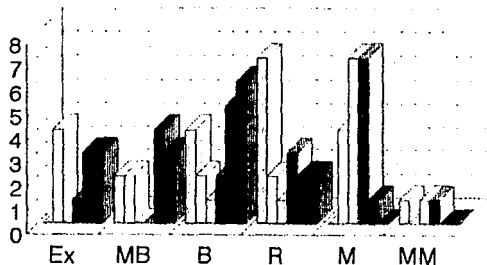
Cuestionario 11	E	MB	B	R	M	MM
Planeación			X			
Organización	X					
Personal				X		
Dirección					X	
Compras		X				
Control	X					
Total	2	1	1	1	1	0

Cuestionario 12	E	MB	B	R	M	MM
Planeación		X				
Organización					X	
Personal					X	
Dirección					X	
Compras				X		
Control				X		
Total	0	1	0	2	3	0

Cuestionario 13	E	MB	B	R	M	MM
Planeación				X		
Organización	X					
Personal			X			
Dirección				X		
Compras	X					
Control	X					
Total	3	0	1	2	0	0

Cuestionario 14	E	MB	B	R	M	MM
Planeación				X		
Organización				X		
Personal						X
Dirección					X	
Compras		X				
Control			X			
Total	0	1	1	2	1	1

RESUMEN DE EVALUACION



- Planeación
- Organización
- Personal
- Dirección
- Compras
- Control

Planeación	0	2	4	7	0	1
Organización	4	2	2	2	4	0
Personal	0	0	1	1	7	1
Dirección	1	0	2	3	7	1
Compras	3	4	5	2	1	0
Control	3	3	6	2	0	0

6.8 Análisis de la información

Tomando como base el marco teórico y cuestionario, elaborado como instrumento de recopilación de datos instrumentado con 54 preguntas las cuales incluyen seis factores principales a analizar constituidos por la planeación, organización, personal, dirección, compras y control obteniéndose los siguientes resultados:

I. Planeación

De acuerdo a la tabla de resumen de valuación se encontró que la tendencia presentada por el factor planeación se califica como regular por un 50% de la población entrevistada (esto es 7 personas), resumiéndose en lo siguiente:

Los miembros de la unidad departamental de adquisiciones, saben en términos generales cual es el objetivo del área, y coinciden en que se trata de la encargada de recabar las requisiciones de material indispensable de cada unidad operativa de la D.G.S.U., para realizar el proceso de adquisición de los mismos, apoyados en la normatividad vigente cuidando precios, oportunidad y calidad de los materiales. Así como el conocimiento básico de las actividades a realizar por cada una de las áreas.

En cuanto a conocimiento de objetivos, políticas y programas establecidos para el buen funcionamiento de las actividades de compra, y con relación a las políticas se obtuvo que tan sólo 5 personas afirman conocerlas, lo cual representa un 36% del la muestra entrevistada; de la pregunta sobre aplicación de las políticas de actuación, 7 personas afirman conocerlas, lo que representa un 50%, y por último de la pregunta sobre los medios para verificar el cumplimiento de los puntos anteriores, 10 personas afirman estar enteradas respondiendo que para tal efecto se cuenta con el programa anual de adquisiciones, y se generan informes bimestrales, semestrales y anuales, así como del avance presupuestal emitido por el área de recursos financieros, entre otros.

Respecto a los medios de comunicación por escrito utilizados para dar órdenes e instrucciones, el resultado fué bajo, lo cual significa que las mismas se hacen en la gran mayoría de los casos de manera verbal, y detectándose que en algunos casos por su importancia o trascendencia se hacen saber a través de oficios, memorándum y circulares.

El conocimiento del marco legal que regula las adquisiciones se enfoca a 4 personas a nivel jefatura quienes conocen y aplican dicha normatividad supervisando durante el desarrollo de las actividades a las 11 personas restantes, mismos que saben tan sólo que existe una ley de adquisiciones, pero desconocen el contenido de ella, y esto se debe en gran parte a la falta de inducción al área cuando recién se han incorporado a la misma, y no se les da a conocer la normatividad básica.

Las principales limitantes a las que se enfrenta el personal para cumplir satisfactoriamente con los objetivos son: en un 32% la falta de comunicación entre niveles; el desconocimiento de procedimientos, en un 20%; la desorganización en un 32% y en un 16% se contemplan otros factores como son, las limitantes de la propia normatividad, y la falta de conocimientos técnicos acerca de los bienes que son requeridos.

II. Organización

En cuanto al factor organización el resumen de evaluación presenta una discrepancia en sus resultados, ya que mientras 4 personas opinan que la organización es excelente, otro tanto opina que la organización de la unidad está mal enfocada, a la vez que el resto de opiniones oscilan entre muy bien, bien y regular, teniéndose un resultado contradictorio del mismo, por lo que a continuación se presenta el factor organización de manera desglosada.

Con relación a la existencia de manuales de organización, procedimientos y organigramas, así como del conocimiento de su contenido y actualización, se pudo apreciar que de los encuestados el 50% los desconoce, el 36% sabe de su existencia, conoce su contenido y si se encuentra actualizado, y el 14% restante conoce únicamente su existencia.

Respecto a la organización se detectó la existencia de duplicidad de funciones originando:

- La duplicación de pedidos por número de control o por tipo de bien,
- En cuanto a los procedimientos de licitación, se detectaron actas mal elaboradas, lo que provocó la duplicidad de pedidos de una misma partida por diferentes proveedores.

Por otro lado en opinión de los encuestados, la cantidad de personal la consideran como la ideal, pero requieren de una distribución equitativa tomando en cuenta las cargas de trabajo de cada área de compras.

III. Personal

Con relación al factor de personal, la tendencia resultó hacia una mala administración del mismo, lo que se avala con la opinión de 7 entrevistados, uno opina que es muy mala y los 2 restantes tienden a bien y regular. A continuación se presentan los principales aspectos que influyen en la mala administración de los recursos humanos lo que provoca un desequilibrio en el buen funcionamiento de la unidad departamental de adquisiciones.

Debido al desconocimiento que se tiene del manual de organización y la descripción de puestos por parte de 12 (86%) de los entrevistados, éstos no saben a ciencia cierta en qué consisten sus funciones, por lo que se limitan a aprender conforme se vayan presentando los acontecimientos y de acuerdo a lo que se les solicite. Sus actividades las realizan en forma mecánica.

En esta unidad departamental, al igual que en la gran mayoría de las dependencias gubernamentales, no existe una adecuada selección del personal, ya que un 60% respondió que los puestos vacantes se cubren con personas que acuden en busca de empleo y al existir una vacante se cubre la misma con el solicitante y que en el desarrollo de sus actividades muestra disponibilidad por aprender y dar respuesta para conservar el trabajo, un 25% reconoce que se realizan exámenes por parte del área de recursos humanos, pero sólo a nivel secretarial.

Con relación a la capacitación del personal, se pudo apreciar que no existe un programa formal que permita apoyar en el mejoramiento del desarrollo de las tareas encomendadas.

Otro factor fundamental que inhibe el buen desempeño del personal en sus labores, lo produce salario recibido, ya que éste no se determina de acuerdo a una valuación de puestos, sino que se tienen categorías definidas, que van desde ayudante general hasta jefe de sección, y llegan a verse favorecidos cuando se presenta la necesidad de laborar tiempo extra.

IV. Dirección

Este factor en términos generales resulta que es mala de acuerdo a la opinión de la mayoría de los entrevistados (7), a continuación se analizará el porqué de dicho resultado.

Un 57% (8 personas) afirma que no se encuentran bien definidos los niveles de autoridad y responsabilidad, así como hay quienes tienen la capacidad suficiente para responsabilizarse de alguna situación, no cuentan con la autoridad debidamente delegada para tomar sus propias decisiones.

Se cuestiona también si en alguna oficina de dicha unidad departamental se presenta el caso de abuso de autoridad, a lo que se responde afirmativamente en un 79% (11 personas) que sí sucede, dando como causa los siguientes factores.

Falta de buena dirección

Abuso del puesto

Falta de comunicación

Prepotencia e

Influentismo o amiguismo

En términos generales la comunicación que se guarda con superiores y compañeros es en un 39% reservada, siguiendo conforme a la escala de valoración un 28% que afirma que su relación con los demás es reservada, aún cuando en otra pregunta se presentan contradicciones, ya que aseguran que entre el personal se presenta malestar entre compañeros en un 28%, falta de armonía en un 24%, fricciones en un 14%, malos entendidos en un 31% y el 3% restante opina que hay egoísmos e hipocresías.

Esta falta de comunicación viene desde los niveles superiores, ya que ocasionalmente se informa a los niveles inferiores sobre cuales son las metas y objetivos del área, situación que provoca falta de interés por conocer cuales son las inquietudes y metas de su personal, razón por la cual éste no se siente motivado ni tomado en cuenta, únicamente cuando hace mal sus tareas y se vuelve merecedor de una llamada de atención, motivo por el cual se el personal se vuelve apático y cumple con sus obligaciones sólo por cumplir y no porque lo motive el deseo de aprender o superarse.

V. Compras

En términos generales este factor se encuentra dentro de una escala de valuación positiva, ya que las opiniones más representativas oscilan entre: bien (5), muy bien (4) y excelente (3).

Uno de los principales problemas que se presentan con relación al proceso de las compra, es el hecho de que las requisiciones que llegan al área no son elaboradas de manera clara y se presta a confusión entre características de materiales mal precisadas, como unidades de medida que para un mismo tipo de bien presentan diferentes unidades de medida y en algunos casos provoca dificultad y retraso en los procesos de consolidación y de compra.

Un 86% (12 entrevistados) asegura que existen expedientes de proveedores que han participado con la dependencia, en concursos por invitación a tres proveedores como en licitaciones públicas; procedimiento que tiene como objetivo principal:

- Cumplir con la normatividad, mismo que depende de los montos máximos de actuación autorizados, para su aplicación.
- Abatir costos, sin descuidar la buena calidad en los productos y vigilando el cumplimiento de los tiempos requeridos.
- Diversificar las compras entre varios proveedores fomentando fuentes de trabajo hacia la iniciativa privada.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se detectó el desconocimiento de la relación que existe entre el personal de adquisiciones y el personal de almacenes, ya que sólo el 50% del personal entrevistado asegura que éstas áreas trabajan conjuntamente a fin de establecer controles de existencia más eficaces, además que no todo el material adquirido es entregado directamente al almacén general, sino que en algunas ocasiones (un 29%) se entrega directamente a los sitios de aplicación directa que atienden las áreas operativas que los solicitaron.

Por último con respecto a éste factor encontramos que la unidad departamental de adquisiciones hace un esfuerzo por elaborar sus órdenes de compra o pedidos de tal manera que no se presenten mal interpretaciones por parte del proveedor y realmente se adquiera lo que se solicita.

VI. Control

Al igual que el factor anterior, el control presenta una escala de valoración positiva, ya que el valor máximo (6) se encuentra dentro de del rango "bien" con tendencia a subir a muy bien.

La calificación positiva fue dada por diferentes factores como son: el hecho de que en un 72%, son comparados los resultados de las compras con lo planeado, mismo que se puede apreciar mediante los informes mensuales de las adquisiciones efectuados a través de los diferentes procedimientos, los cuales se comparan con el programa de adquisiciones anual y el avance presupuestal.

El 79% de los encuestados opina que la Unidad Departamental de Adquisiciones procura vigilar que los tiempos de entrega de los materiales solicitados se cumplan conforme al programa de entregas parciales o totales que proporcionan algunas áreas operativas, ya que de eso depende el buen desempeño no sólo de la unidad departamental de adquisiciones, sino del cumplimiento de las metas establecidas por la Dirección General de Servicios Urbanos, en virtud de que su función principal es la de otorgar servicios a la ciudadanía, reflejándose los resultados en toda la ciudad de México.

El 86% del personal encuestado opina que en casos de contingencia, ésta es reportada a los niveles superiores, siendo atendidas hasta en un 99% de los casos.

Finalmente se encontró que las actividades de compra se realizan dentro de los procedimientos normativos como resultado del cuestionamiento efectuado en el que: el 71% opina que siempre se realizan aplicando la normatividad vigente, el 21% opina que ésta es aplicada ocasionalmente y el 7% restante considera que nunca; sin embargo, a pesar del desconocimiento normativo por parte de los niveles medios, los procesos de compra se mantienen dentro de un equilibrio legal.

CAPITULO 7

PRESENTACION

7.1 Informe y Recomendaciones

7.2 Conclusiones

7.1 Informe y Recomendaciones

Con el propósito de practicar una auditoría en los factores de planeación, organización, personal, dirección, compras, control, y aplicación de la normatividad en materia de adquisiciones dentro de la Unidad Administrativa: Dirección General de Servicios Urbanos de la Secretaría General de Obras del Departamento del Distrito Federal, se procedió a trabajar en el área de la Unidad Departamental de Adquisiciones, adscrita a la Subdirección de Recursos Materiales, durante el mes de junio, basados en los siguientes objetivos de acuerdo con los establecidos en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles:

- Cumplir con los objetivos, prioridades y políticas del Plan Nacional de Desarrollo y de los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales en su caso.
- Contar con las previsiones contenidas en los programas anuales que elabora la propia dependencia para la ejecución del plan y los programas a que se refiere la fracción anterior.
- Apegarse a los objetivos, metas, previsiones y recursos establecidos en los presupuestos del Departamento del Distrito Federal.

Si dentro de la planeación contemplan su programa las consideraciones siguientes:

- Acciones previas, durante y posterior a la realización de las operaciones de adquisición; los objetivos y metas a corto y mediano plazo, así como las unidades encargadas de su instrumentación.
- Si cuentan con cantidad y normas de calidad de los bienes y sus correspondientes plazos estimados de suministro; avances tecnológicos en función a su naturaleza y los servicios que satisfagan los requerimientos de la propia dependencia.
- Si cuentan con planos, proyectos, normas de calidad, especificaciones y programas de ejecución, cuando se trate de adquisiciones de bienes para obras públicas.
- Si contemplan los requerimientos de los programas de conservación, mantenimiento y ampliación de la capacidad de los servicios públicos.
- Si utilizan con preferencia bienes o servicios de procedencia nacional.
- Si utilizan insumos, material, equipo, sistemas y servicios que tengan incorporada tecnología nacional.

Dentro de la realización del presente estudio, se contemplaron los siguientes objetivos:

- Confirmar si los factores planteados en las hipótesis, relacionados con el adecuado conocimiento en materia de reglamentación de las adquisiciones por parte del personal del área, y la existencia de una buena estructura administrativa, son inhibidores de la eficiencia en los procesos de compras y adquisiciones en la unidad departamental objeto del estudio.
- Analizar la problemática a la que se enfrenta dicha unidad departamental.
- Determinar las causas de las deficiencias y proponer posibles alternativas de solución.

Las técnicas de recopilación de la información utilizadas fueron:

- Observación directa
- Observación documental
- Cuestionarios

Una vez recabada la información se procedió a la organización y análisis correspondiente, encontrándose lo siguiente:

Planeación

Tabulada y analizada la información obtenida a través de la aplicación de un cuestionario a una muestra representativa se obtuvo lo siguiente en relación al conocimiento de: objetivos, políticas y programas.

Existe un alto porcentaje de desconocimiento de objetivos, políticas y programas por parte del personal de la Unidad Departamental de Adquisiciones, sobre todo a nivel de personal auxiliar y secretarial, (información reflejada en las tablas 6, 7 y 8) lo cual se debe principalmente a la falta de la práctica de un programa de inducción, a través del cual se haga del conocimiento general a los nuevos empleados, de la importancia del buen funcionamiento de las actividades encomendadas al área y la presentación de los objetivos de la entidad y las acciones (metas) a seguir para la consecución de los mismos, también dicho desconocimiento se debe a la falta de interés personal por conocer algo más allá que la información mínima que se les otorga al momento de su ingreso al área, o simplemente, que no pueden ni desean conocer lo que ignoran que existe.

Como recomendación a estos puntos se propone en primer término la realización de reuniones de trabajo con todo el personal, para darles a conocer los objetivos, ya que estos son los fines hacia los cuales se dirige una actividad y alentar al personal para que participe en la elaboración de los mismos, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- No se debe confundir el objetivo, con uno de los medios de alcanzarlo.
- Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios.
- Deben fijarse los objetivos por escrito sobre todo en los casos de mayor importancia.
- Se recomienda aplicar las siguientes preguntas ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿quién?, ¿porqué? y ¿con qué?.

En cuanto a las políticas, se debe hacer conciencia en el personal de su importancia, ya que éstas son guías y cursos de acción las cuales sirven para formular e interpretar los objetivos que han de conducir la organización, y en su redacción, el personal encargado del mismo deberá tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- El enunciado de cualquier política debe ser lo suficientemente claro y positivo para que cualquier persona de la organización lo pueda comprender perfecta y fácilmente.
- Es conveniente que las políticas sean susceptibles de ponerse en práctica en forma de procedimientos, de conformidad con las prácticas y peculiaridades de cada división o área de la organización.
- Las políticas no deben ser inflexibles, no obstante, deben poseer un alto grado de permanencia.
- Conviene vigilar que sean aplicadas oralmente y sean revisadas periódicamente.

Con relación a los programas, se debe tomar en cuenta que estos son los planes que fijan la secuencia de las actividades, así como el tiempo requerido para realizarlas, por lo que al elaborarlos habrá que considerar su alcance, esto es si son programas generales o particulares y su tiempo de realización; a corto plazo, intermedios (hasta 3 meses), mediatos (de 3 meses a un año), largo plazo distantes (de uno a 5 años) y remotos (a más de 5 años).

En cuanto al conocimiento del marco legal que regula las operaciones de compra dentro del sector público, se obtuvo como resultado (tablas 5, 6, 9 y 12) que es del conocimiento general de los entrevistados la existencia de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles y su Reglamento, pero tan sólo a nivel jefatura se le conoce en su contenido y se le consulta para una buena toma de decisiones, a nivel auxiliar sólo se conocen algunos artículos (mismos que se manejan de cajón en la elaboración de los pedidos), por lo cual se recomienda se dé una mayor difusión a todos los niveles, no sólo de dicha Ley, sino de todas las políticas y normatividad existente en materia de Adquisiciones, ya que de ello depende el buen manejo de los recursos de la Dependencia y la optimización de los mismos.

ORGANIZACION

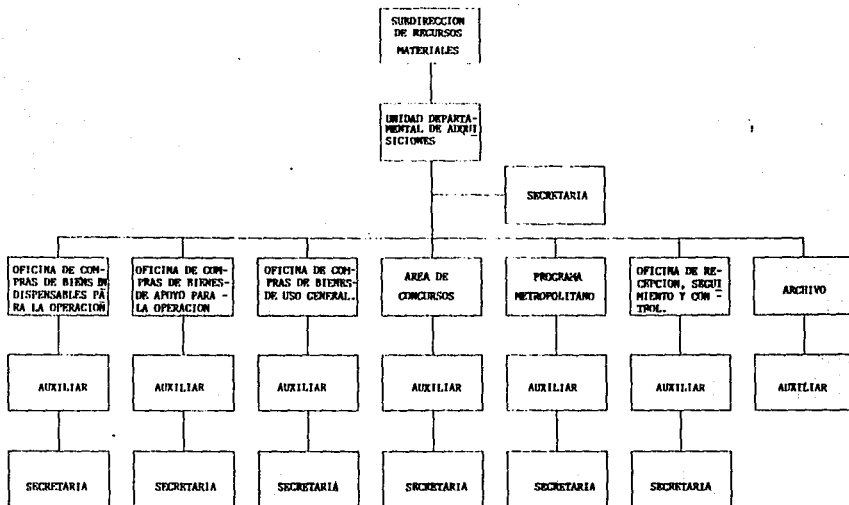
En primer lugar, se encontró que el organigrama propuesto para 1993 (organigrama actual presentado en el capítulo 4) ya no es representativo, puesto que surgió la necesidad de crear un área nueva encargada del llamado Programa Metropolitano, la cual funciona de momento con sólo una persona encargada, la cual recibe el apoyo secretarial de los departamentos de compras; a éste respecto se propone una nueva reestructuración de la unidad departamental, la cual cubra las necesidades de operación de la misma, contando con una mejor distribución del personal (consultar organigrama propuesto).

Se confirmó la existencia de manuales tanto de organización como de procedimientos, los cuales además de no encontrarse actualizados, son desconocidos por la mayoría del personal (tablas 14 y 16), a lo cual se recomienda en primer término, el reconocer la importancia de la existencia de los mismos, ya que en el caso de los manuales de organización, éstos son documentos que tienen como propósito fundamental proporcionar en forma ordenada y sistemática, la información referente al directorio, antecedentes, legislación, atribuciones, objetivos, estructura orgánica, funciones, procedimientos, políticas y cualquier otra información que sea necesaria para el desarrollo de las tareas administrativas. Mientras que el manual de procedimientos contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones administrativas.

En segundo término, una vez que se cuente con los respectivos manuales actualizados, éstos deben darse a conocer a través de:

- Pláticas

UNIDAD DEPARTAMENTAL DE ADQUISICIONES



Organigrama Propuesto

- Introducción y aclaración de dudas

- Distribución gratuita a cada persona y su revisión se debe realizar a través de la aceptación de propuestas de los usuarios, verificación y corrección de procedimientos y su actualización.

En cuanto al número de personal, se aceptó por la mayoría del mismo que allí labora (tabla 18), que es el requerido para lograr el buen desempeño del área, sólo que dicho personal y las cargas de trabajo se encuentran mal distribuidas, por lo que se propone efectuar un análisis a las funciones y actividades realizadas por cada área y dependiendo las cargas de trabajo, el personal sea distribuido equitativamente, teniendo siempre presente que existe un lugar para cada persona y una persona para cada lugar.

PERSONAL

Se encontró una tendencia hacia una mala administración de personal debido entre otros a los siguientes factores.

En primer lugar, el personal no conoce a ciencia cierta en qué consiste su puesto ni la importancia del mismo (tabla 12) por lo que se propone la creación de un programa de inducción o introducción al puesto, el cual consista en adecuar a una persona a su nuevo puesto para que su entrada al organismo no sufra ningún tropiezo, y el desarrollo de las actividades sea provechoso desde el principio.

A continuación se presentará una relación de lo que debe decirse al empleado en la introducción al puesto:

- La bienvenida
- La filosofía, objetivos y metas institucionales
- Las tarifas salariales y si el pago es en efectivo o en cheque, las deducciones y el día en que recibirá el primer pago
- Los horarios de trabajo (de entrada y salida), los periodos de comida y los turnos de trabajo
- Las tarjetas de asistencia, donde están y cómo se marcan
- El reglamento interno de trabajo
- Hacer la presentación de los funcionarios principales, supervisores y compañeros

- Asignarle a su lugar de trabajo, bajo la orientación de algún empleado experimentado.

Otro factor importante radica en la selección del personal...

Para satisfacer las necesidades que se presentan en la selección del personal se requiere contar con la estructuración adecuada, crear manuales en los cuales se indique las funciones y responsabilidades relativas a cada puesto.

Hacer los exámenes necesarios (como se menciona anteriormente), debido a que al ingresar a ésta unidad departamental se desconoce si cuenta el personal con las aptitudes necesarias para llenar el perfil del puesto a cubrir. La organización que se derive de una buena estructuración dependerá en gran parte de:

- Reclutamiento de personal: consistente en la búsqueda de los empleados en perspectivas, estimulándolos a colaborar con la organización establecida.
- Selección del personal: analizar adecuadamente las capacidades de los candidatos, decidir y preferir aquellos que muestran los mejores potenciales para la función a desempeñarse.
- Colocar en cada puesto vacante a las personas con las aptitudes necesarias, esto implica cuidar al personal, para saber si no tiene demasiadas aptitudes, lo cual haría que desarrollara su trabajo con falta de interés.
- Los puestos se deben cubrir no sólo para el presente, sino también para el futuro, por lo tanto las necesidades deben cubrirse con proyección hacia el futuro.
- Otra de las opciones, sería la de preparar a los elementos ya existentes, para ocupar las futuras posiciones.
- En cuanto al salario recibido: debe crearse un plan de estímulos e incentivos, hacia el personal de base o eventual con el cual se ayude especialmente de manera económica al personal, ya que esto redundaría en un beneficio hacia los trabajadores; éstos estímulos se recomiendan de la siguiente forma:
- Compensaciones en horas extras o tiempo extra, por puntualidad.
- Reconocimientos especialmente o se recomienda por escrito.
- Otorgar algún tipo de premio por creatividad o por capacitación.
- En especial este último ya que se estimula al empleado a superarse.

COMPRAS

Uno de los principales problemas que se presentan durante el proceso de compras, es el hecho de que las requisiciones que llegan al área no son elaboradas lo suficientemente claras (en un alto porcentaje como lo muestra la tabla 36), lo cual dificulta la consolidación de artículos de una misma especie o partida para su atención, por lo que se sugiere a la unidad departamental de adquisiciones, que en colaboración con las áreas operativas, elaboren un catálogo de bienes, en el cual se especifique con detalle cada uno de los requerimientos, así mismo homogenizar las unidades de medida, para no crear confusiones en el trámite procedente para la atención de las necesidades.

Con relación al manejo de expedientes de proveedores que han participado con la dependencia, tanto en licitaciones públicas como por invitación a cuando menos tres proveedores, se cuenta con un archivo que contiene los antecedentes necesarios para poder evaluar el comportamiento del proveedor, en cuanto a documentación legal (acta constitutiva, registro ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público), estados financieros, los cuales reflejan la situación económica y solvencia del proveedor, currículum de la empresa, tablas comparativas de precios, etc. (tablas 38 y 40).

Se debe crear un catálogo de bienes y servicios, con base en la información presentada por los proveedores, indicando la fecha en que fué anexado. Adicionalmente, en conjunto con las áreas operativas, se deben ampliar las fichas técnicas para tener mayor conocimiento de los bienes que se requieren, ya que contribuiría a obtener mayores beneficios al adquirir un bien o servicio, además de contar con ellos en el menor tiempo posible.

Para amoliar la información que se genera en esta unidad departamental y la unidad departamental de almacenes e inventarios se requiere sistematizar la información para contar con ella en el momento apropiado.

CONTROL

Como sabemos, el control es la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los eventos se ajusten a los planes; por tanto, mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones y al poner en movimiento las acciones para corregir las desviaciones, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Para lograr un buen control dentro de la unidad departamental de adquisiciones, se propone en primer término, el establecimiento de una ventanilla única de recepción de requisiciones, en la cual se revise desde el primer momento que éstas cumplan con los requisitos mínimos de presentación como son: nombre genérico del artículo requerido, cantidad, unidad de medida, partida presupuestal que se va a afectar, proyecto, constancia de no existencia del bien por parte de almacén general y firma autorizada entre los principales; lo anterior se recomienda debido a que las mismas llegan a la unidad a través de diferentes canales de recepción, lo que provoca un desfazamiento de tiempo en cuestión de atención a las mismas.

Es necesario que se aplique un mayor esfuerzo para conjuntar la información relacionada a la veracidad o atención de las requisiciones generadas por las diversas áreas, ya que la comunicación que emana de los informes que se realizan para comprobar si han sido atendidas las necesidades no es real, ya que los mismos compradores no comparten su información con el área administrativa y viceversa.

Para la solución de este tipo de problemas se deben realizar reuniones periódicas entre las áreas, en las que los compradores participen informando al jefe de la unidad departamental y a la unidad administrativa, conjuntamente con el representante de la unidad departamental de almacenes e inventarios y la subdirección de recursos financieros para que la información generada sea real y clara.

7.2 CONCLUSIONES

Derivado del estudio realizado en la Unidad Departamental de Adquisiciones se pudo comprobar que:

No existe un adecuado conocimiento en materia de reglamentación de adquisiciones de todo el personal involucrado en esta materia, sin embargo como resultado de la valuación se detectó que el desconocimiento de la misma no aporta insuficiencia en el resultado del procedimiento de compra generando un equilibrio que lo conserva dentro del marco normativo.

En la Unidad Departamental de Adquisiciones existe un grupo muy limitado de empleados que conoce de las políticas, objetivos y programas, que supervisan el proceso de compra.

La situación organizacional de la Unidad Departamental de Adquisiciones no guarda una estructura homogénea, sino que se va adecuando conforme se presentan las necesidades de atención.

Respecto a los recursos humanos, el personal de apoyo o auxiliar va adquiriendo experiencia conforme el desarrollo de las actividades encomendadas, ya que no hay una selección idónea desde el origen de su ingreso.

La Dirección se informa a un jefe de Unidad Departamental y cuatro compradores con poca comunicación entre sí y hacia los niveles inferiores.

Las compras se efectúan conforme a los montos de actuación, establecidos internamente por la Oficialía Mayor a través de sus unidades de control, hacia las unidades administrativas dentro de un equilibrio normativo.

Aún cuando no es del dominio de la mayoría la Unidad Departamental de Adquisiciones cuenta con sistemas de control que le permite dar seguimiento a las operaciones y al cumplimiento de programas y metas establecidas en el ejercicio.

ANEXOS

TABLA 1

SEXO

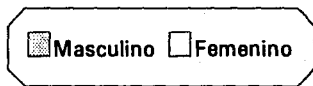
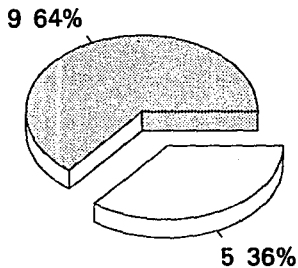
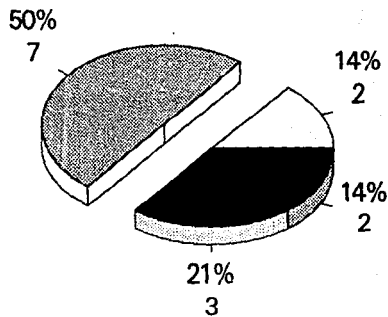


TABLA 2

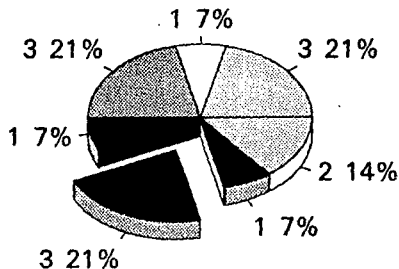
Escolaridad



□ Secundaria ▨ Bachillerato ■ Carrera Comercial ■ Licenciatura

TABLA 3

Area a la cual pertenece



Concursos

Archivo

Administrativo

Prog. Metropolitano

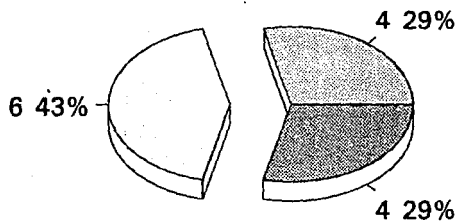
C.B.I.P.O.

C.B.A.P.O.

C.B.U.G.

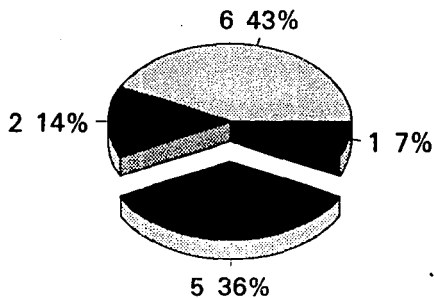
TABLA 4

PUESTO



 Jefe de Area  Auxiliar  Analista

TABLA 5
Antigüedad en el puesto:



1 a 6 meses 1 a 2 años 2 a 3 años m s de 3 años

TABLA 6

¿Conoce las políticas existentes en materia de adquisiciones?

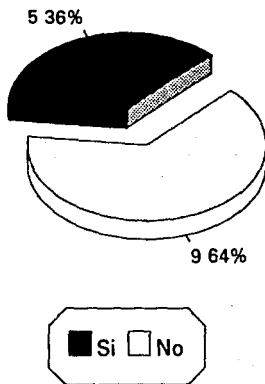


TABLA 7

¿Aplica las políticas como guía en la toma de decisiones?

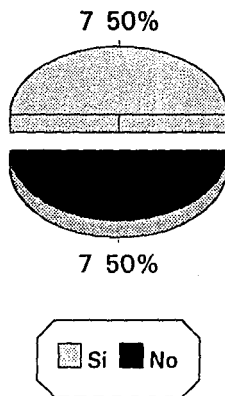


TABLA 8

¿Cuenta el área con un programa a seguir conforme a sus actividades por desarrollar?

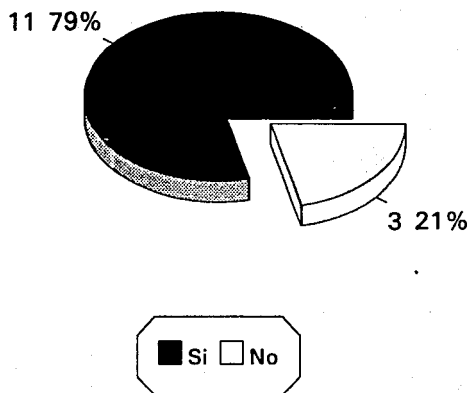


TABLA 9

p.11 ¿Cuenta el área con medios para verificar el logro o cumplimiento de:

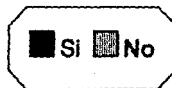
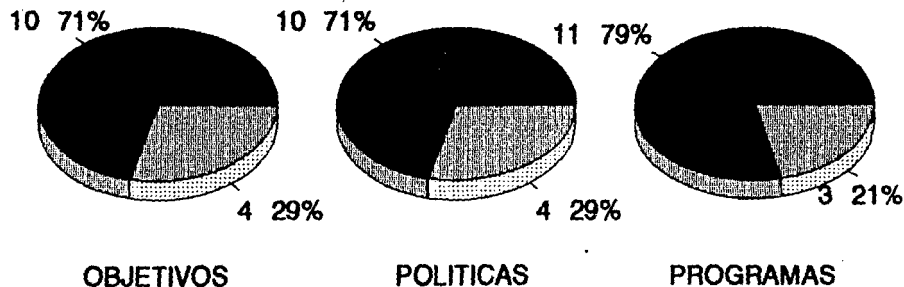
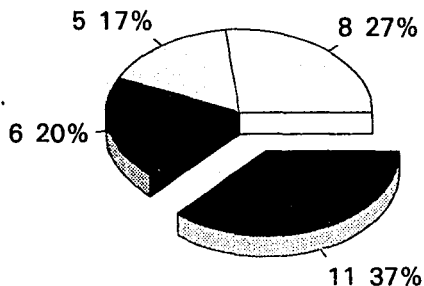


TABLA 10

¿Qué medios de comunicación se utilizan para hacer llegar órdenes o instrucciones?



□ Oficios □ Memorandum ■ Circulares ■ Verbalmente

TABLA 11

Sus conocimientos en cuanto al marco legal ¿están actualizados?

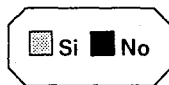
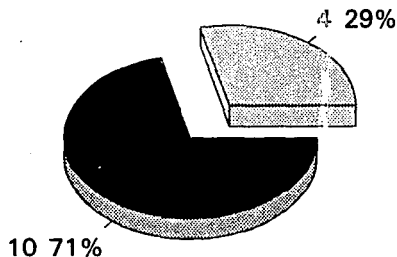


TABLA 12

'Se opera respetando dicha normatividad?

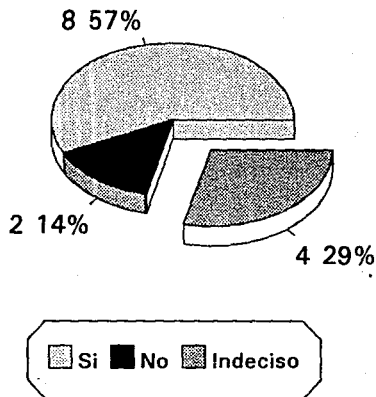
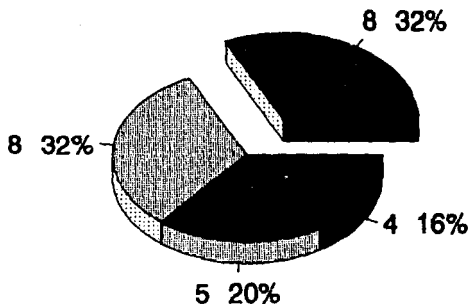


TABLA 13

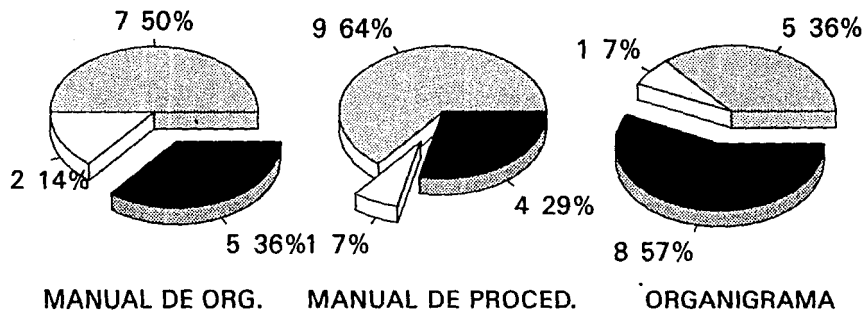
Principales limitaciones para cumplir satisfactoriamente con los objetivos



■ Falta de comunicación ■ Desorganización ■ Desc. de proced. ■ Otros

TABLA 14

'Se cuenta con los siguientes documentos por escrito?



☒ Si
 ☐ No
 ☒ Lo desconoce

TABLA 15

¿Están actualizados?

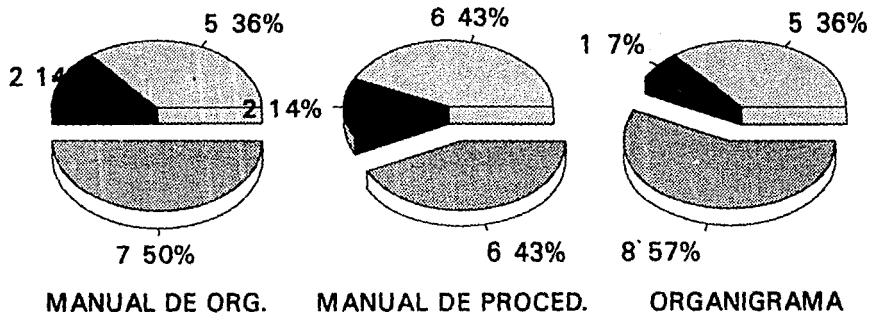


TABLA 16

¿Sabe usted quienes son sus subordinados?

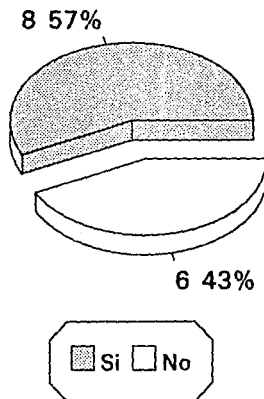


TABLA 17

¿Existen actividades que originen duplicidad de funciones?

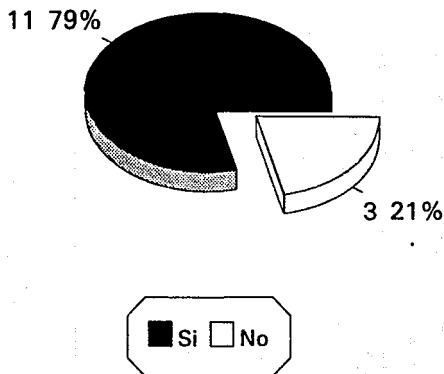


TABLA 18

¿Considera usted que faltan y/o sobran puestos en su área?

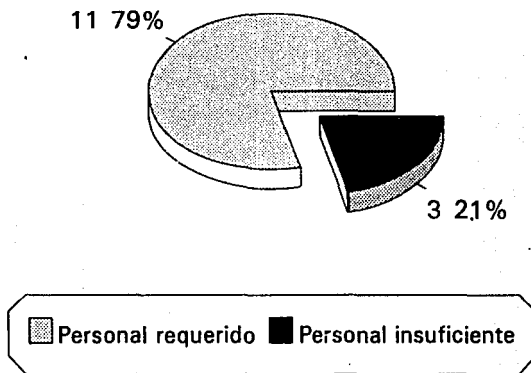
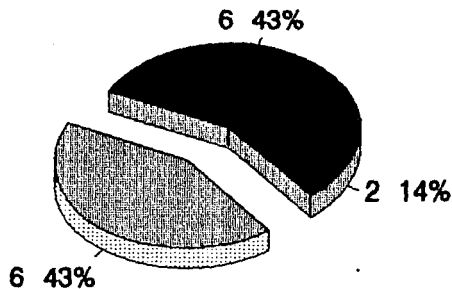


TABLA 19

¿Existe una descripción escrita del puesto que ocupa cada empleado?



■ Si ■ No ■ Lo desconoce

TABLA 20

¿Existe valuación de puestos?

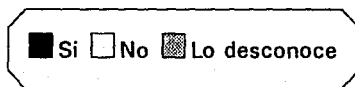
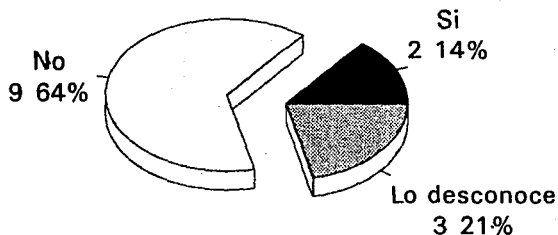


TABLA 21

¿Entiende cada empleado en que consiste su puesto?

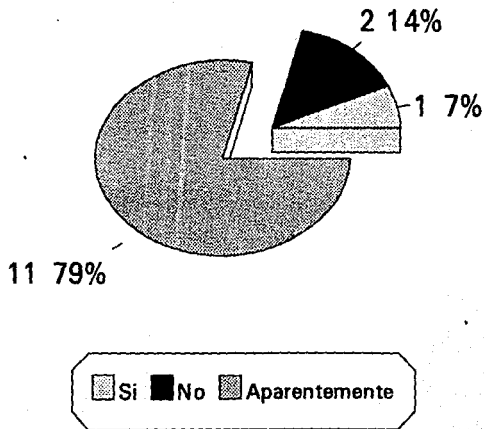
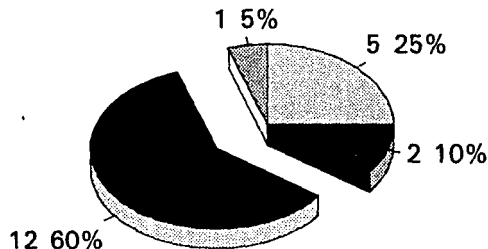


TABLA 22

Cuando hay un puesto vacante ¿de que manera se cubre el mismo?



Con examen Sin examen recomendados Otros

TABLA 23

***Cuentan con un programa de sueldos y salarios basados en especificaciones y evaluación de puestos?**

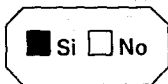
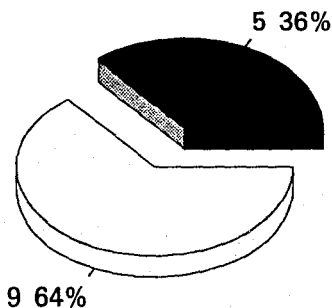


TABLA 24

¿Existe un programa formal de capacitación para todos los niveles jerárquicos?

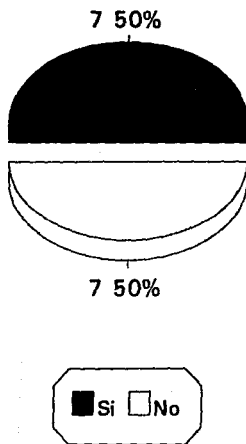


TABLA 25

¿Participa el personal en la determinación de necesidades de capacitación?

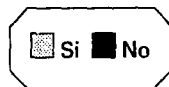
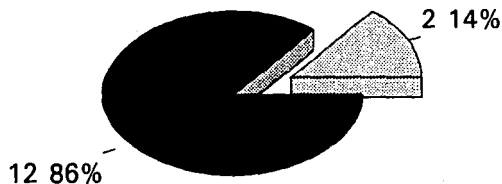


TABLA 26

¿De qué manera se compensa o incentiva el esfuerzo del personal?

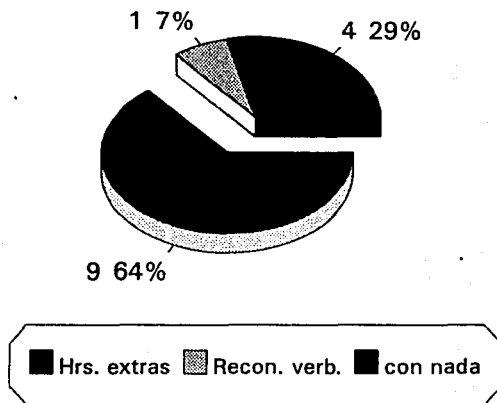


TABLA 27

Se encuentran claramente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad?

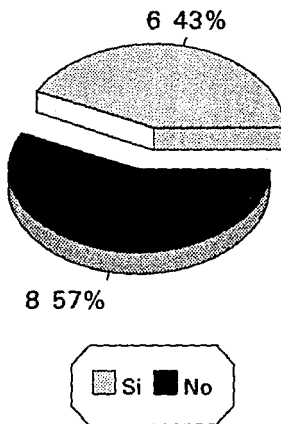


TABLA 28

***Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para desarrollar sus actividades?**

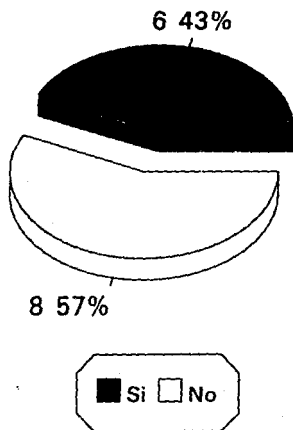
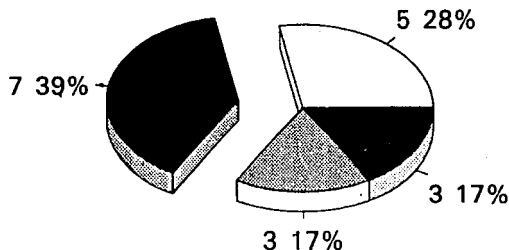


TABLA 29

¿Cómo es la comunicación que guarda usted con sus superiores y compañeros?



☐ Adecuada
 ☒ reservada
 ☒ mal comp.
 ☒ mal sup.

TABLA 30

¿Cree usted que en alguna oficina se presente el caso de abuso de autoridad?

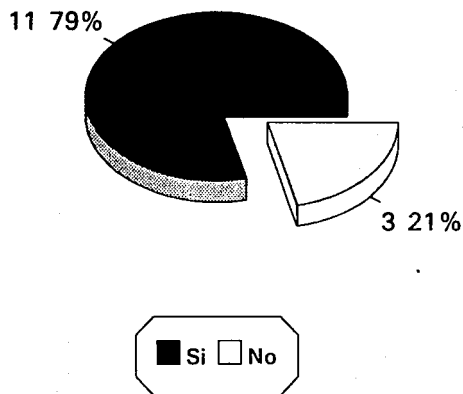
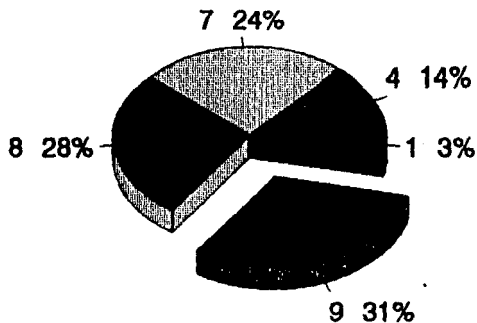


TABLA 31

¿En alguna de las áreas que integran ésta unidad de adquisiciones se presenta:



■ malestar comp. ■ falta armonía ■ fricciones ■ mal entendido ■ Otros

TABLA 32

Los jefes se interesan por conocer las aptitudes, inclinaciones y/o metas de sus empleados?

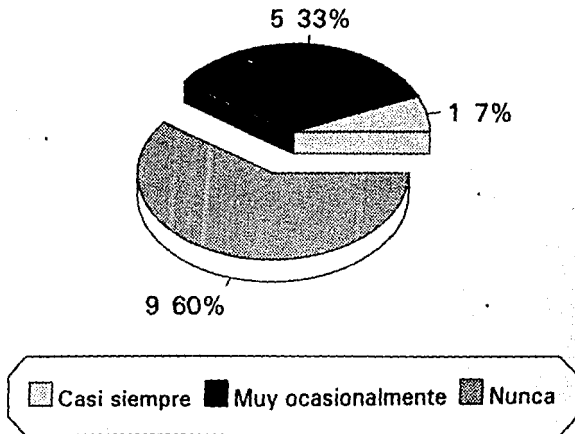
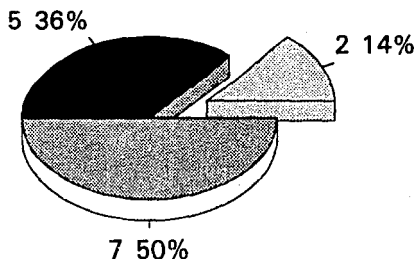


TABLA 33

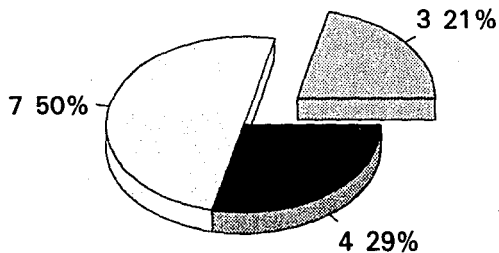
'Se comunican las metas y objetivos del rea a todos los empleados?



Si No En algunas ocasiones

TABLA 34

Se alienta a los trabajadores a que formulen sugerencias para mejorar las relaciones de trabajo?



■ Si ■ No ■ São algumas vezes

TABLA 35

¿Cuenta con listas de proveedores autorizados, a las que se apegan las compras?

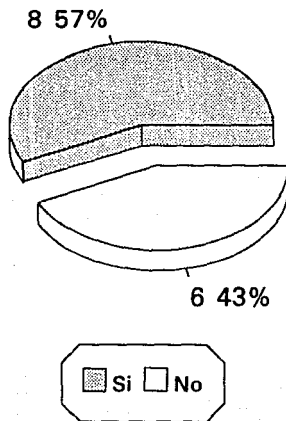
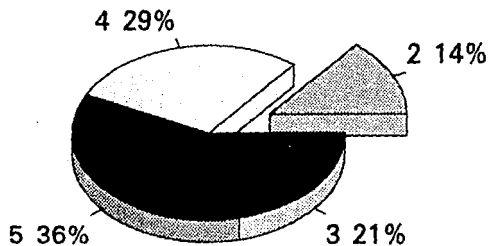


TABLA 36

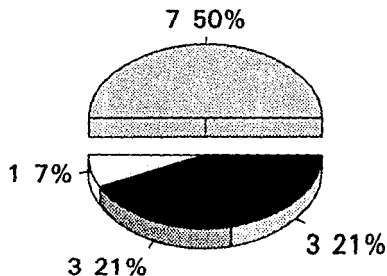
Las requisiciones que llegan vienen lo suficientemente claras que permiten una consolidación?



Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca

TABLA 37

¿Quién autoriza las compras cuando sobrepasa el monto máximo autorizado?



■ Comité de Adq.

□ Subdir. de Rec.Mat.

■ Recursos Financ.

■ No hay quien autorice

TABLA 38

¿Existe un expediente de los proveedores que han participado con esta dependencia?

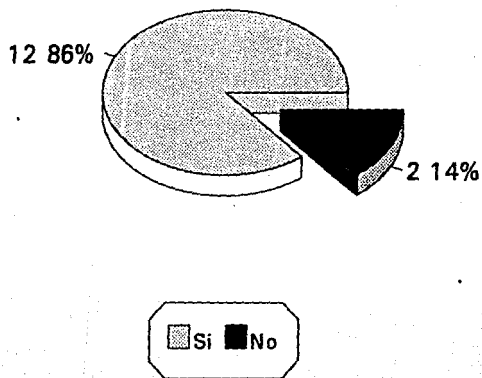


TABLA 39

¿Se llevan a cabo concursos y licitaciones públicas de los materiales requeridos?

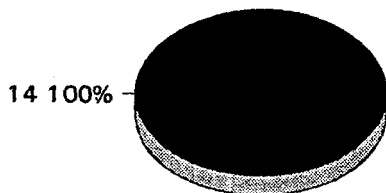


TABLA 40

¿Qué confiabilidad existe en el análisis de los proveedores?

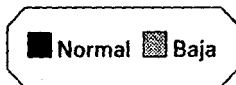
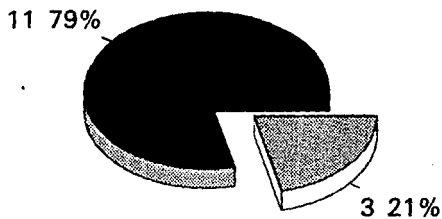
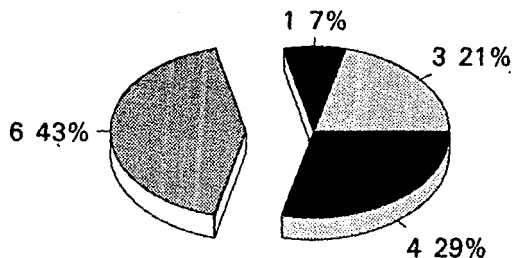


TABLA 41

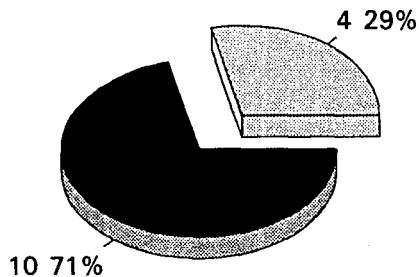
¿Trabaja el depto. de compras junto con el almacén, a fin de establecer controles más eficaces?



Siempre Casi siempre Ocasionalmente Nunca

TABLA 42

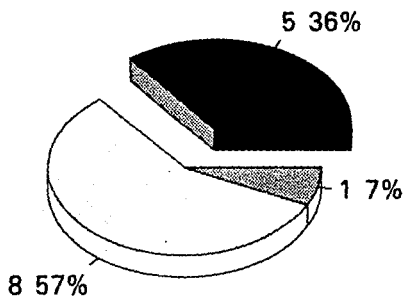
Se despachan las compras al almacén general, en lugar de ser entregadas al de cada área operativa?



■ Siempre ■ Casi siempre

TABLA 43

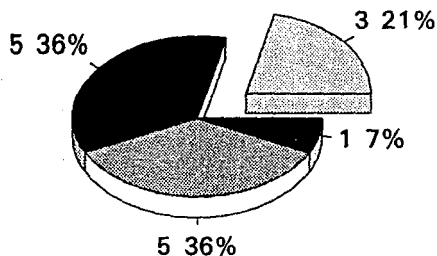
¿Las órdenes de compra son redactadas de tal manera que permitan la verificación de los materiales?



■ Siempre □ Casi siempre ▨ Ocasionalmente

TABLA 44

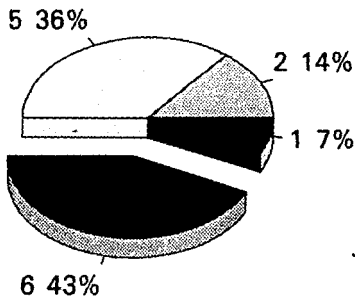
Se comparan los resultados de las compras con lo planeado?



Siempre Casi siempre Ocasionalmente Nunca

TABLA 45

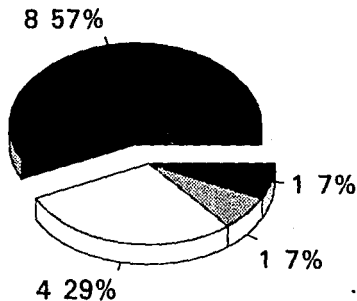
¿Se consideran los aspectos de tiempo en los trámites de compra?



■ Siempre ■ Casi siempre ■ Ocasionalmente ■ Nunca

TABLA 46

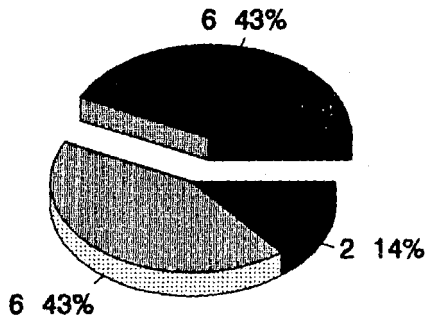
¿Se lleva un control de trámites, oficios, órdenes de compra, etc.?



■ Siempre □ Casi siempre ▨ Ocasionalmente ■ Nunca

TABLA 47

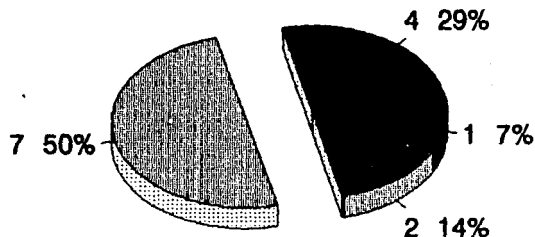
¿Se informa a los niveles superiores cuando se presenta una desviación en el proceso de compra?



■ Siempre ■ Casi siempre ■ Nunca

TABLA 48

¿Se realizan las correcciones necesarias cuando se detectan desviaciones?



■ Siempre ■ Casi siempre ■ Ocasionalmente ■ Nunca

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ Anguiano, Jorge; *Apuntes de auditoría administrativa*; México: FCA-UNAM, 1987.
- BALSEIRO Almario, Lasty; *Principios de administración*; México: Librería Acuario, 1989.
- FAUCETT, Philip M.; *Auditoría administrativa para fabricantes*; México: Diana, 1983.
- LENDERS, Michiel, Fearon Harold., et. al.; *Administración de compras y materiales*; México: CECSA, 1985.
- LEONARD, William P.; *Guía práctica de auditoría administrativa (Evaluación de métodos y eficiencia administrativa)* México, Diana, 1973.
- MERCADO H., Salvador; *¿Cómo hacer una tesis?*; México: Limusa, 2a. ed., 1993.
- POOLER, Víctor H.; *El gerente de compras y sus funciones*; México: Limusa, 1983.
- ROJAS Soriano, Raúl; *Guía para realizar investigaciones sociales*; México: Plaza y Valdés, 1993.
- ZORRILLA Arena, Santiago; *Introducción a la metodología de la investigación*; México: Océano, 1988.

HEMEROGRAFIA

LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y PRESTACION DE SERVICIOS RELACIONADOS CON BIENES MUEBLES. Diario Oficial de la Federación, México, 8 de febrero de 1985.

LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL. García León, Carlos A. (compilador). México, PAC, 1991.

REGLAMENTO DE LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y PRESTACION DE SERVICIOS RELACIONADOS CON BIENES MUEBLES. Diario Oficial de la Federación, México, 13 de febrero de 1990.

REGLAMENTO INTERIOR DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL. Diario Oficial de la Federación, México, 26 de agosto de 1985.