

63

5
1ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

AUDITORIA OPERACIONAL DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL.

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE EN OPCION AL GRADO DE
Licenciado en Contaduría
P R E S E N T A N

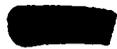
Maria Antonieta de la Rosa Leal

y

Maria Elena Vasquez Almanza

Director del Seminario de Investigación:
C. P. MIGUEL TANJIAN BERNAL

MEXICO, D. F.





Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.

A MIS QUERIDOS PADRES:

ANTONIO DE LA ROSA GALLEGOS
Y

MARGARITA LEAL DE DE LA ROSA

QUE CON SU ABNEGACION Y CARÍÑO
ME MOTIVARON EN TODO MOMENTO.

A LOS DRES. JOSE GONZALEZ VARELA

Y LUIS CARLOS CHAVEZ P. QUE SIEMPRE

CONFLARON EN MI.

A MIS QUERIDOS HERMANOS
ROGELIO, AURORA, FRANCISCO JAVIER,
MA. EUGENIA Y JUAN ANTONIO

A MIS COMPAÑEROS

A MIS MAESTROS, EN ESPECIAL
AL C. P. MIGUEL TANJIAN BERNAL.

PROLOGO.

INTRODUCCION.

CAPITULO I.- EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL.

1.1.	Lo que son las empresas de participación estatal.....	1
1.1.1.	El por qué de la intervención del Estado en empresas de participación estatal.....	2
1.1.2.	Definiciones de varios autores...	2
1.1.3.	Características de las empresas de participación estatal.....	4
1.2.	Funcionamiento.....	7
1.2.1.	Generalidades.....	7
1.2.2.	Intervención del Estado en las empresas de participación estatal..	7
1.2.3.	Uso de los recursos naturales del país.....	8
1.2.4.	Promoción económica.....	9
1.2.5.	No afectación por precios excesivos de productos.....	10
1.3.	Control de las empresas paraestatales.....	11

1.3.1.	Bases para el control administrativo y financiero de las empresas paraestatales.	11
1.3.2.	Objetivos del control y la vigilancia del Estado sobre las empresas paraestatales.....	12
1.3.3.	Instrumentos para llevar a cabo el control administrativo y financiero sobre las empresas paraestatales.....	13
1.3.4.	Funciones de la Junta de Gobierno.....	16

CAPITULO II. - MARCO LEGAL ESPECIAL DE LAS EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL.

2.1.	Introducción al capítulo.....	20
2.2.	Ley de Secretarías y Departamentos de Estado.....	20
2.3.	Ley para el control, por parte del Gobierno Federal, de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal.	21

2.4.	Ley de Inspección de adquisicio <u>nes</u>	34
------	--	----

CAPITULO I I I. - DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

3.1.	Funciones del departamento de - compras.....	52
3.1.1.	Importancia de las compras en - una empresa.....	52
3.1.2.	Desarrollo Funcional.....	53
3.1.3.	Coordinación de la función de - compras con las demás de la em <u>presa</u>	63
3.1.4.	Ubicación dentro de la empresa - del departamento de compras...	70
3.2.	Auditoría operacional de com <u>pras</u>	79
3.2.1.	Concepto de auditoría operacional de compras.....	79
3.2.2.	Objetivos y planes del departamen <u>to</u> de compras.....	84
3.2.3.	Metodología aplicable.....	89

3.3.	Informe de Auditoría Operacio-	
	nal de Compras en empresas pa-	
	raestatales.	95
3.3.1.	Descripción del informe.	95
3.3.2.	Desarrollo	97

CAPITULO I V. - PROGRAMA Y CUESTIONARIO

4.1.	Breve Introducción.	101
4.1.1.	Programa	103
4.1.2.	Cuestionario	114
CONCLUSIONES		124
BIBLIOGRAFIA		126

PROLOGO.

La gran importancia que han ido adquiriendo las empresas de participación estatal desde diversos puntos de vista nos motivó a escribir algo referente a ellas, que esperamos ilustre de manera general.

Además es de nuestro agrado presentar esta tesis, porque nos ha llamado la atención el campo de la auditoría operacional; que aunque no se practica en todas las empresas, nos gustaría que sirviera de pauta para demostrar que es importante de tomar en cuenta, el por qué y el como se realizan las operaciones.

De lo antedicho queremos agregar, que aunque en las empresas hay diferentes departamentos, nos hemos avocado a uno solo, debido a que nos ha parecido más adecuado hacerlo así, para modestamente aportar algo significativo.

INTRODUCCION.

Las empresas de participación estatal, en las que el Estado en unión con los particulares se asocian para lograr un mismo fin; se consideran de mucha importancia en diferentes sectores como son la industria, la minería, las manufacturas y el comercio.

En este tipo de empresas se aprovechan varios elementos, a saber, el desarrollo tecnológico, la estructura y calidad de las compras, programas de producción y naturalmente la vinculación de las necesidades financieras.

Por otro lado el conocimiento de su funcionamiento permite optimizar los resultados de medidas gubernamentales, con el fin de obtener rendimientos en renglones referentes a producción, empleo, precios, relaciones con el exterior, etc.

Así mismo nos parece importante agregar que nos enfocaremos hacia empresas de participación estatal en las que haya un departamento de compras estructurado, en el cual se pueda llevar a cabo una auditoría operacional, la cual persigue el objetivo de incremento en la productividad, vía logro de una mayor eficiencia en las operaciones.

CAPITULO I.

EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL.

1.1. LO QUE SON LAS EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL.

Las empresas de participación estatal son formadas por la vincu-
lación de intereses tanto particulares como del Estado formando la ma-
yoría de ellas una sociedad anónima. Así notamos que son formadas con
forme a la Legislación Mercantil.

En estas empresas el Estado interviene en un plano tanto finan-
ciero como técnico y administrativo; según lo refiere la Legislación vi-
gente, en materia de empresas de participación estatal.

Cabe hacer notar que estas empresas funcionan como empresas
privadas, tomando en cuenta claro está lo que dicten las leyes concer-
nientes. (1) " Se trata de negociaciones que en general están consti-
tuidas de acuerdo con las formas del derecho común (Ley de Socieda-
des Mercantiles, y en su caso el Código Civil) aunque en algunos casos
existen leyes especiales, para hacer derogaciones a las normas ordina-
rias e introducir preceptos especialmente aplicables a la empresa res-
pectiva. Pueden mencionarse entre las empresas de participación esta-

(1) Sánchez Lugo, Francisco. El control legislativo sobre los prés-
tamos a los organismos descentralizados; El caso de las empre-
sas de participación estatal. Tesis. Pág. 72. México, 1961.

tal constituidas mediante ley especial, el Banco de México y la Nacional Financiera".

1.1.1. EL POR QUE DE LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO EN EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL.

Tanto a los juristas como a los economistas les ha interesado el por qué del intervencionismo del Estado en las empresas, parece ser que la más categórica de todas las razones ha sido " la utilidad pública", debido a su elasticidad, su valor social, así como su raíz jurídica, ésta última basada en el derecho que el Estado posee para administrar, controlar y fortalecer los recursos con que cuenta la nación.

Asimismo encontramos que hay varias razones que justifican la intervención del Estado en las empresas, entre ellas mencionaremos: que la redituabilidad sea a largo plazo, o escasa o negativa en un campo especial de actividad, lo que no les convendría a los particulares; la finalidad de servicio público, de explotación de un bien patrimonial público o de servicio social; canalizar ciertas ramas de producción, etc.

1.1.2. DEFINICIONES DE VARIOS AUTORES.

A continuación expresaremos algunas definiciones sobre empresas de participación estatal dadas por estudiosos del derecho.

1. - Para el Lic. Serra Rojas son (2) : " aquellas empresas - privadas en las que el Estado tiene un interés económico preferente que le permite intervenir o administrar una empresa".

2. - Para el Lic. Gabino Fraga son (3) " la asociación del Estado con particulares en forma de sociedad mercantil sujeta en principio a las normas del derecho privado, y en la cual el Estado es propietario de parte del capital social y con ciertas facultades en la administración de la empresa.

3. - Para el Lic. Hauriou (4) consisten : " en una colaboración entre la administración y los particulares para la gestión de una empresa de interés público, sirviéndose de los métodos del derecho privado especialmente del procedimiento de la suscripción de acciones"

4. - Para el Lic. Girón Tena (5), la " sociedad de economía mixta, es aquella sociedad, cuyo capital social está constituido por - aportaciones particulares y de colectividades públicas, correspondien-

(2) Serra Rojas " Derecho Administrativo ". Pág. 709, 6a. edición. Porrúa - México, 1974.

(3) Gabino Fraga " Derecho Administrativo ". Pág. 399, 16a. - edición. Porrúa - México, 1975.

(4) Hauriou " Précis élémentaire de Droit Administratif ". Pág. 554. París, 1930.

(5) Girón Tena " Las sociedades de economía mixta ". Pág. 139. Madrid, 1942.

do su gestión y administración a personas privadas y a las colectividades públicas interesadas".

De lo anterior se desprende que las sociedades de economía mixta así como las de participación estatal son las mismas, pero en nuestra legislación como lo asienta el Lic. Gabino Fraga en su obra "Derecho Administrativo" son llamadas de la segunda forma.

De manera que concluyamos lo que ha significado para nosotros tras las diversas definiciones anteriormente expuestas, manifestando que la empresa de participación estatal es aquella sociedad constituida por el Estado y los particulares con fines de beneficio colectivo, con la libertad característica de la empresa privada, pero con ciertas facultades por parte del Estado en su administración.

1.1.3. CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL.

Con el objeto de exponer las características de las empresas de participación estatal las dividiremos de acuerdo a la ley que las controla (6) en:

(6) Ley para el Control, por parte del Gobierno Federal, de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal. (D.O. 31 - XII - 1970).

- a) Empresas de participación estatal mayoritaria.
- b) Empresas de participación estatal minoritaria, y
- c) Las sociedades que se asimilen a las empresas de participación estatal.

a) Empresas de participación estatal mayoritaria (Cap. I, - Art. 30.), si satisfacen alguno de los siguientes requisitos.

I.- Que el Gobierno Federal aporte o sea propietario del 50 % ó más del capital social o de las acciones de la empresa.

II. - Que en la constitución de su capital se hagan figurar acciones de serie especial que sólo puedan ser suscritas por el Gobierno Federal, y

III. - Que al Gobierno Federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del Consejo de Administración, - Junta Directiva u órgano equivalente o de designar al Director, o al Gerente, o tenga facultades para vetar los acuerdos de la Asamblea General de Accionistas, del Consejo de Administración o de la Junta Directiva u órgano equivalente.

b) Empresas de participación estatal minoritaria.
(Cap. III, Arts. 27 a 30)

Artículo 27.. Para los efectos de esta Ley, son empresas de participación estatal minoritaria las sociedades en las que una o varias instituciones nacionales de crédito, uno o mas organismos des

centralizados y otra u otras empresas de participación estatal mayoritaria consideradas conjunta o separadamente, posean acciones o partes de capital que representen menos del 50 % y hasta el 25 % de aquél.

Artículo 28. La vigilancia de la participación estatal en este tipo de empresas estará a cargo de un Comisario designado por la Secretaría del Patrimonio Nacional. Para este tipo de empresas sólo son aplicables las disposiciones contenidas en este Capítulo.

Artículo 29. Las empresas de participación estatal minoritaria están obligadas a inscribirse dentro de los 30 días siguientes a la fecha de su constitución, en el Registro de Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, que llevará la Secretaría del Patrimonio Nacional y a comunicarle, dentro del mismo plazo, las modificaciones o reformas que afecten su constitución o estructura.

Artículo 30. Las empresas que consideren impropio su registro o la negativa a registrarlas en los términos del artículo anterior, podrán ocurrir en inconformidad ante la Secretaría del Patrimonio Nacional aportando los elementos de prueba necesarios. La resolución de estas inconformidades corresponderá al Secretario del Patrimonio Nacional.

c) Las sociedades que se asimilan a las empresas de participación estatal. (Cap. I, Art. 4o.).

Artículo 4o. Se asimilarán a las empresas de participación estatal y se someterán al control y vigilancia de la Secretaría del Patrimonio Nacional en los términos de la presente Ley, las sociedades en las que una o varias instituciones nacionales de crédito, uno o más organismos descentralizados u otra u otras empresas de participación estatal consideradas conjunta o separadamente posean acciones o partes de capital que representen el 50 % de éste, o más.

1.2. FUNCIONAMIENTO.

1.2.1. GENERALIDADES.

Las actividades e inversiones de las empresas de participación estatal deben de planearse de manera adecuada, con el fin de que su operación sea realizada de manera coordinada y encausada hacia un criterio unitario para lograr los objetivos de desarrollo económico y social que persigue el Estado.

Así observamos que el funcionamiento de las empresas de participación estatal es de utilidad pública.

1.2.2. INTERVENCION DEL ESTADO EN LAS EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL.

Razones justificativas de la acción intervencionista del Estado-

(7):

(7) Escobar Ursua Mercedes. " Empresa de Participación Estatal". Tesis. Pág. 52. México, 1963.

1. - El crecido capital que requieren algunas empresas o su redituabilidad a muy largo plazo, poco atractivo para el empresario privado.

2. - La escasa y a veces negativa rentabilidad de un campo especial de actividad.

3. - La finalidad específica de servicio público, de explotación de un bien patrimonial público o de servicio social.

4. - La necesidad de agrupar y organizar a los productores y canalizar ciertas ramas de producción a un mercado o mercados determinados).

5. - Y por último, la necesidad de que el Estado determine la política a seguir en materia de producción, distribución o consumo de bienes escasos y necesarios para el bienestar colectivo.

1.2.3 USO DE LOS RECURSOS NATURALES DEL PAIS

Para la explotación de los recursos naturales del país, se han instituído los organismos y empresas dedicados a la explotación siderúrgica, explotación de recursos marítimos y recursos forestales.

Este tipo de empresas paraestatales promueve las actividades que aumentan la disponibilidad de recursos y sea a la vez costeable su explotación.

Entre otros organismos se citan:

1. - Azufrera Panamericana , S. A.
2. - Compañía Carbonera la Saucedá, S. A.
3. - Compañía Industrial de Atenuique, S. A. (Papelera)
4. - Cordemex, S. A. de C. V. (Textil)
5. - Refrigeradora del Noroeste, S. A.
6. - Maderas industrializadas de Quintana Roo, S. A.

1.2.4. PROMOCION ECONOMICA.

Dentro de este grupo están las empresas que pretenden prestar -- servicio de acuerdo a las necesidades particulares y que no satisfagan na da más los intereses de una minoría.

El hecho de que se busque un fin de asistencia pública o sea, asis tencia a la colectividad, permite que no se agrupe la riqueza en pocas ma nos ya que habrá una diversidad de empresas para satisfacer las diferen - tes necesidades.

Respecto a la promoción económica, se han constituido los orga-- nismos que responden a la necesidad de crear la estructura industrial bá sica indispensable para la integración eco nómica; abarcan sectores es-- tratégicos de la economía y tienden a fortalecer el valor de la moneda, - favoreciendo la producción interior de artículos que representan un volu-

men importante de las importaciones, sustituyendo así a estas. Entre este grupo destacan:

1. - Altos Hornos de México, S. A.
2. - Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, S. A.
3. - Diesel Nacional, S. A.
4. - Compañía Industrial de Atenquique, S. A.
5. - Fábrica de Papel de Tuxtepec, S. A.

Figuran también dentro de este grupo algunas empresas que, por constituir las únicas fuentes de trabajo en las regiones en que están ubicadas, fueron adquiridas por el Estado en el momento en que la iniciativa privada dejó de interesarse en ellas, para mantener la actividad regional y cubrir así la ausencia de la iniciativa privada.

Es el caso de la Compañía Minera Real del Monte y Pachuca, de la Compañía Impulsora de Angangueo y de otras pequeñas empresas mineras.

1.2.5. NO AFECTACION POR PRECIOS EXCESIVOS DE PRODUCTOS.

Para el logro de esto se constituyeron los organismos y empresas que proporcionan un servicio social, que comprenden una gama completa de entidades creadas para impulsar obras de fomento local y regional, de investigación científica y tecnológica y realizar fun--

ciones de carácter asistencial o de apoyo a los sectores más débiles de la población en la producción o el consumo.

Dentro de este grupo se citan:

1. - Bodegas Rurales de Conasupo, S. A. de C. V.
2. - Compañía Mexicana de Exploraciones, S. A.

1.3. CONTROL DE LAS EMPRESAS PARAESTATALES.

1.3.1. BASES PARA EL CONTROL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LAS EMPRESAS PARAESTATALES. (8).

El control ejercido sobre las empresas paraestatales es de acuerdo a su organización administrativa y contable, efectuándose en forma externa e interna.

Deben contar con un eficiente control interno para que el Estado practique el control externo.

Bases en que descansa dicho control :

1. - Que las empresas tengan una organización y dirección adecuada para realizar los planes asignados a las mismas. Para poder juzgar las realizaciones de las empresas se requiere contar con una información oportuna y veraz en los distintos niveles de autoridad, aun

que la dirección general produzca informes periódicamente respecto a las metas alcanzadas.

2. - Que las empresas cuenten con los elementos técnicos necesarios para vigilar que las operaciones estén de acuerdo con los planes trazados, y que, en caso de desviaciones, estas tengan su amplia justificación.

El fortalecimiento de la auditoría interna es uno de los aspectos de mayor significación en este terreno, su misión es: vigilar el establecimiento y la operación de diferentes controles dentro de la empresa y, en especial, de los relativos al control financiero y patrimonial.

1.3.2. OBJETIVOS DEL CONTROL Y LA VIGILANCIA DEL ESTADO SOBRE LAS EMPRESAS PARAESTATALES.

El Estado ejerce el control y la vigilancia sobre las empresas paraestatales, con el propósito de lograr que desarrollen sus funciones conforme a las normas administrativas trazadas por su dirección o su consejo de administración, en el aspecto interno. Este control también tiene por objeto procurar que la marcha del conjunto de las empresas se ajuste a los planes económicos generales del país, que cumplan con los objetivos para los cuales fueron creadas y que el uso de su patrimonio se ajuste a criterios económicos.

Los efectos de la vigilancia y control se tramitarán oportuna--
mente a los órganos facultados para tomar las medidas pertinentes -
y adecuadas.

El objetivo del control y vigilancia condiciona el método a se_
guir para efectuarlo. El control y vigilancia serán en forma previa -
o simultánea a las operaciones de la empresa, a fin de obtener su -
máxima utilidad.

1. 3. 3. INSTRUMENTOS PARA LLEVAR A CABO EL CONTROL AD
MINISTRATIVO Y FINANCIERO SOBRE LAS EMPRESAS -
PARAESTATALES.

a) Información adecuada y oportuna sobre los programas de-
operación y presupuestos establecidos de dichos organismos y em--
presas.

b) Información adecuada y oportuna sobre la situación finan-
ciera de la empresa y sobre el resultado de sus operaciones. Esta -
información se logra a través de los Estados Financieros de la em-
presa y los informes de la dirección general.

c) Dictámenes de contadores independientes proporcionando-
su opinión sobre los estados financieros de la empresa y aportando -
información sobre el sistema de control interno establecido.

Los instrumentos de control y vigilancia más importantes son los siguientes: estados financieros, costos, presupuestos y estadísticas. Dichos instrumentos deberán ser veraces, presentarse oportunamente y con el detalle necesario para analizarlos y poder obtener conclusiones en materia financiera y administrativa. El análisis de los estados financieros y concretamente el balance general, sirve para conocer la estructura financiera de la empresa y, para valorar la política que sigue en ese campo. Por otra parte, el examen del estado de pérdidas y ganancias permite medir la eficiencia y los resultados de las operaciones. Los presupuestos son instrumentos que sirven para vigilar el cumplimiento de las metas trazadas y contribuyen a garantizar la coordinación de las actividades.

Los resultados del análisis sirven para precisar las causas que han determinado la situación financiera y los resultados de operaciones de la empresa.

Las causas normalmente están asociadas a los problemas de mercado, producción, o suelen originarse en su deficiencia administrativa. Así conocidas las causas se está en posición de corregir las deficiencias que provocaron los trastornos financieros y los resultados desfavorables de operación de los órganos sujetos a control.

La Secretaría del Patrimonio Nacional (SEPANAL), a través de la Junta de Gobierno, ha venido haciendo esfuerzos para lograr la implantación del control externo. Sin embargo, debido a la falta de disposiciones legales que claramente la facultan para ejercerlo, se ha dificultado su actuación en forma amplia y definitiva. Algunos organismos y empresas han prestado su colaboración para lograr los fines perseguidos por la Junta de Gobierno, en cambio otros han asumido una posición negativa.

Con la información rendida por los auditores externos ha sido posible tener un conocimiento más concreto de los problemas financieros y administrativos de los organismos y empresas, y se ha logrado que las irregularidades contables y de control interno se vayan corrigiendo.

Habiendo constatado la falta de sistemas presupuestados adecuadamente en la mayoría de los organismos y empresas bajo control de la Junta de Gobierno, ha sido motivo de particular preocupación por parte de ésta, recomendar su implantación, sin embargo, actualmente el problema aún no se ha resuelto, para ello se requiere la colaboración de parte de los directivos de las distintas empresas que se encuentran en tales circunstancias.

La atención de alguna de las observaciones ha implicado el tener que modificar las rutinas de control de diversas operaciones básicas de los organismos y empresas y, en algunos casos el organizar y reorganizar departamentos o divisiones, lo cual representa un proceso lento para llegar a regularizar determinadas situaciones. Sin embargo, se ha logrado que aspectos más interesantes como la toma, valuación y contabilización del activo fijo de la mayoría de los organismos dedicados al transporte, sean una realidad.

Se ha continuado la política establecida, tendiente a lograr que las empresas de participación estatal cuenten con servicios de auditoría externa que rindan información periódica a la Junta de Gobierno, respecto a su situación financiera.

Igualmente se ha procurado que los organismos y empresas cuenten con una auditoría interna adecuada. La Junta de Gobierno ha insistido sobre este aspecto, habiendo logrado que en los organismos y empresas de mayor importancia se hayan establecido departamentos de auditoría interna y aún de contraloría.

1.3.4. FUNCIONES DE LA JUNTA DE GOBIERNO. (9)

" Con relación a la facultad que la Ley señala a la Secretaría del Patrimonio Nacional, se creó la Junta de Gobierno de los orga--
(9) Mercedes Escobar Ursúa. Opus. Cit. Pág. 64

nismos y Empresas del Estado, como el órgano administrativo dependiente de la Secretaría del Patrimonio Nacional encargado de asumir las funciones de control y vigilancia de los organismos descentralizados y empresas paraestatales sin perjuicio de las facultades de la - Secretaría de la Presidencia ".

Se planeó que la Junta de Gobierno de los Organismos Descen-
tralizados y Empresas del Estado estuviera integrada por cuatro -
miembros permanentes, (en reciente reforma se ha adicionado un -
nuevo miembro permanente); y 18 miembros alternos.

Miembros permanentes:

El Secretario del Patrimonio Nacional que fungirá como Pre-
sidente de la Junta.

El Secretario de Hacienda y Crédito Público.

El Secretario de Industria y Comercio.

El Sub-secretario del Patrimonio Nacional que actuará como-
Vicepresidente Ejecutivo y

El Director General de Nacional Financiera.

Los demás Secretarios y Jefes de Departamentos de Estado y
los Directores de Petróleos Mexicanos y del Banco de México.

A la Junta de Gobierno de los Organismos y Empresas de Estado, como órgano de la Secretaría del Patrimonio Nacional se le da investidura para ejercer las funciones de planeación, control y regulación, promoción, consejo técnico, administración y vigilancia de las empresas citadas.

La Junta de Gobierno de los Organismos y Empresas del Estado funcionarán válidamente con la presencia de tres de sus miembros y tendrá las siguientes funciones. (10).

1. - Proyectar las normas para el control de los organismos - descentralizados y empresas paraestatales y someterlas a la consideración del Ejecutivo por conducto de la Secretaría del Patrimonio Nacional.

2. - Someter al Ejecutivo Federal y previa su aprobación, promover por los conductos pertinentes la modificación de la estructura y bases de organización y operación de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal excluidas las instituciones - de crédito y de seguros y organizaciones auxiliares, siempre que se requiera para el mejor desempeño de sus funciones, la apropiada satisfacción a la más eficaz coordinación de sus actividades con las que - corresponden a las diversas dependencias del Ejecutivo y a los demás organismos descentralizados y empresas de participación estatal.

3. - Emitir opinión sobre los programas generales de actividad y sobre los aspectos financieros de dichos programas, así como sobre los presupuestos periódicos de gastos y costos de operación - de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal. La Junta hará saber su opinión a los administradores o cuerpos de administración de los organismos y empresas de que se trate, por los conductos y para los efectos legales pertinentes.

4. - Aprobar las reglas e instructivos generales y especiales a los cuales deban sujetarse las Oficinas Técnicas y Administrativas dependientes de la Junta para ejercer las funciones de control y vigilancia que les corresponde.

5. - Aprobar las reglas e instructivos conforme a los cuales los auditores internos y externos de los organismos y empresas sujetos a control, deban presentarle los balances e informes que la misma requiera.

6. - Ser órgano de consulta del Ejecutivo Federal en los asuntos que se relacionan con sus funciones institucionales.

7. - Autorizar con intervención de la Secretaría de Hacienda, - el presupuesto anual de gastos de las Oficinas Técnicas y Administrativas de su dependencia.

8. - Proponer al Ejecutivo Federal y con su autorización promover por los conductos apropiados la supresión, disolución o liquidación de los organismos o empresas, el rescate de los recursos o bienes patrimoniales que ellas manejen o administren, o el traspaso o venta de las participaciones que dentro de su capital represente el Gobierno Federal.

a) Cuando haya desaparecido la función de interés general que tengan encomendada o no la desempeñen adecuadamente;

b) Cuando hayan cumplido las finalidades de promoción del desarrollo económico que dieron lugar a su creación;

c) Cuando, sin perjuicio del interés general, sus actividades puedan ser desempeñadas lícitamente por empresas privadas.

d) Cuando sus funciones puedan ser realizadas mejor o más económicamente por algún organismo o empresa creado o por crear.

CAPITULO I I.

MARCO LEGAL ESPECIAL DE LAS EMPRESAS DE PARTICIPACION - ESTATAL.

2.1. INTRODUCCION AL CAPITULO.

Con objeto de conocer un poco más el funcionamiento de las empresas de participación estatal hemos decidido apuntar las leyes que las rigen.

2.2 LEY DE SECRETARIAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Artículo 6o. - Fracción V I. - Formular los proyectos de presupuestos generales de egresos de la Federación y del Departamento - del Distrito Federal.

Secretaría del Patrimonio Nacional.

Artículo 7o. - Fracción XII. - Controlar y vigilar financiera y administrativamente La operación de los organismos descentralizados, instituciones, corporaciones y empresas que manejen, posean o que exploten bienes y recursos naturales de la Nación, o las sociedades - e instituciones en que el Gobierno Federal posea acciones o intereses patrimoniales, y que no estén expresamente encomendados o subordinados a otra Secretaría o Departamento de Estado.

Fracción XV. - Intervenir en las adquisiciones de toda clase.

Secretaría de la presidencia.

Artículo 16. - Fracción V. - Planear y vigilar la inversión pública y la de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal.

2.3 LEY PARA EL CONTROL, POR PARTE DEL GOBIERNO FEDERAL, DE LOS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL.

CAPITULO I.

De los organismos descentralizados y empresas de participación estatal.

Art. 1o. - Quedan sujetos al control y vigilancia del Ejecutivo Federal en los términos de este capítulo, los organismos descentralizados y las empresas de participación estatal con excepción de :

I. Las instituciones nacionales de crédito, organizaciones auxiliares nacionales de crédito y las instituciones nacionales de seguros y fianzas, y

II. Las instituciones docentes y culturales.

El Ejecutivo Federal ejercerá las funciones que este capítulo de la ley le confiere, por conducto de las Secretarías del Patrimonio Nacional, de la Presidencia y de Hacienda y Crédito Público, sin perjuicio de las facultades que en esta materia les otorguen otras leyes.

Art. 3o.-] Para los fines de este capítulo, se consideran em--
presas de participación estatal, aquellas que satisfagan alguno de los -
siguientes requisitos:

I. Que el Gobierno Federal aporte o sea propietario del 50%
o más del capital social o de las acciones de la empresa;

II. Que en la constitución de su capital se hagan figurar accio
nes de serie especial y que sólo puedan ser suscritas por el gobier-
no federal, y

III. Que al gobierno federal corresponda la facultad de nom-
brar a la mayoría de los miembros del consejo de administración, -
junta directiva u órgano equivalente o de designar al Presidente o -
Director, o al Gerente o tenga facultades para vetar los acuerdos -
de la asamblea general de accionistas, del consejo de administra---
ción o de la junta directiva u órgano equivalente.

Cuando en el presente capítulo se mencione a las empresas de-
participación estatal, se dirá simplemente "empresas".

Art. 4o.- Se asimilarán a las empresas de participación esta-
tal y se someterán al control y vigilancia de la Secretaría del Patri-
monio Nacional en los términos de la presente ley, las sociedades en-
las que una o varias instituciones nacionales de crédito, uno o más or-
ganismos descentralizados u otra u otras empresas de participación -

estatal consideradas conjunta o separadamente posean acciones o partes de capital que representen el 50 % de éste, o más.

Art. 5o. - La Secretaría del Patrimonio Nacional controlará y vigilará la operación de los organismos y empresas a que alude este capítulo, por medio de la auditoría permanente y de la inspección, técnica, para informarse de su marcha administrativa; procurar su eficiente funcionamiento económico y correcta operación; verificar el cumplimiento de las disposiciones que dicte la Secretaría de la Presidencia en materia de vigilancia de inversiones y con las normas que para el ejercicio de sus presupuestos señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El control y vigilancia que ejerza la Secretaría del Patrimonio Nacional serán independientes de los que correspondan a las Secretarías de la Presidencia y de Hacienda y Crédito Público en el ejercicio de las facultades que sobre inversiones y presupuestos, respectivamente, les confieren otras disposiciones legales,

Art. 6o. - Las Secretarías de la Presidencia y de Hacienda y Crédito Público enviarán a la Secretaría del Patrimonio Nacional, dentro de los treinta días siguientes a su aprobación, copias de los planes y programas de inversión, los presupuestos y las modificaciones a los mismos que se hayan autorizado a los organismos o empresas -

sometidos al control y vigilancia de la Secretaría del Patrimonio Nacional.

Los organismos y empresas comprendidos dentro del presupuesto de Egresos de la Federación concentrarán en la Tesorería de la Federación todos los ingresos que perciban, cualquiera que sea el concepto que los origine, de acuerdo con las disposiciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Los organismos y empresas que requieran de crédito deberán recabar previamente la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para obtener aquéllos y para suscribir los títulos de crédito u otros documentos en que se hagan constar las obligaciones a cargo de los mismos.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público dará aviso a la del Patrimonio Nacional, simultáneamente a su expedición, de las órdenes de pago que autorize a los organismos y empresas en el ejercicio de sus presupuestos conforme a las disposiciones de la ley Orgánica del Presupuesto de Egresos de la Federación y su reglamento.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público proporcionará los datos complementarios de las órdenes de pago que solicite la Secretaría del Patrimonio Nacional.

Art. 7o. - La Secretaría del Patrimonio Nacional deberá:

I. Revisar los sistemas de contabilidad, de control y de auditoría internos de cada organismo o empresa y dictar, en su caso, las medidas que estime convenientes para mejorar dichos sistemas:

II. Revisar los estados financieros mensuales y los anuales, así como los dictámenes que respecto a estos últimos formule el auditor externo de cada organismo o empresa;

III. Fijar las normas conforme a las cuales el auditor externo deba presentar los informes que la Secretaría le solicite, y

IV. Vigilar el cumplimiento de los presupuestos y programas anuales de operación, revisar las instalaciones y servicios auxiliares e inspeccionar los sistemas y procedimientos de trabajo y producción de cada organismo o empresa.

En los casos de los organismos y empresas comprendidos dentro del Presupuesto de Egresos de la Federación, la Secretaría del Patrimonio Nacional, además, vigilará que el ejercicio de sus presupuestos se lleve a cabo de acuerdo con las normas que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Art. 8o. - Los organismos y empresas están obligados a:

I. Inscribirse, dentro de los treinta días siguientes a la fecha de su constitución, en el Registro de Organismos Descentralizados y

Empresas de Participación Estatal, que llevará la Secretaría del Patrimonio Nacional y a comunicarle, dentro del mismo plazo, las modificaciones o reformas que afecten su constitución o estructura.

II. Presentar oportunamente a la Secretaría del Patrimonio Nacional sus presupuestos y programas anuales de operación ;

III. Presentar a la Secretaría del Patrimonio Nacional sus estados financieros mensuales y anuales;

IV. Dar las facilidades necesarias para que la Secretaría del Patrimonio Nacional conozca, investigue, revise y verifique, sin limitación alguna, la contabilidad, actas, libros, registros, documentos, sistemas y procedimientos de trabajo y producción y, en general, la total operación que se relacione directa o indirectamente con los fines u objeto del organismo o empresa, y

V. Organizar sus sistemas de contabilidad, control y auditoría internos de acuerdo con las disposiciones que dicte la Secretaría del Patrimonio Nacional en los términos de la fracción I del artículo 7o.

Art. 9o. - Los organismos y empresas que consideren improcedente su registro o la negativa a registrarlos en los términos de la fracción I del artículo anterior, podrán ocurrir en inconformidad ante la Secretaría del Patrimonio Nacional aportando los elementos de prueu

ba necesarios. La resolución de estas inconformidades corresponde
rá al Presidente de la República.

Art. 10. - La Secretaría del Patrimonio Nacional designará -
y removerá al siguiente personal:

I. Al auditor externo de los organismos y empresas, sin per-
juicio de lo que sobre el particular determinen la ley, decreto o ins-
trumento jurídico que los haya creado.

El auditor externo será invariablemente un contador público in
dependiente respecto del organismo o empresa de que se trate, y

II. Al personal técnico necesario para llevar a cabo las labo-
res de vigilancia, de asesoría y de inspección técnica.

Los honorarios del personal de auditoría, asesoría y de inspec-
ción técnica a que se refieren las fracciones I y II de este artículo, -
serán cubiertos por la Secretaría del Patrimonio Nacional, con cargo
al fondo a que se refiere el artículo 21 de esta ley y de acuerdo con -
los contratos de prestación de servicios que se celebren.

Art. 11. - La secretaria del Patrimonio Nacional designará un
representante con voz, pero sin voto, para cada uno de los organismos
y empresas, que asistirá a todas las sesiones de los consejos de admi

nistración, juntas directivas u órgano equivalente, y a las asambleas de socios o accionistas que celebren, siempre que dicha Secretaría no tenga representación permanente en tales cuerpos.

Art. 12.- Los organismos y empresas publicarán cada año en el Diario Oficial de la Federación y dentro de los cuatro meses siguientes a la terminación del ejercicio social correspondiente, sus estados financieros, para lo que requerirán la autorización previa de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y del Patrimonio Nacional.

La Secretaría del Patrimonio Nacional publicará periódicamente en el Diario Oficial de la Federación, una lista del Ejecutivo Federal, a que se refiere el artículo 10 de este capítulo.

Art. 13.- La Secretaría del Patrimonio Nacional someterá a la consideración del Presidente de la República, oyendo el parecer de las dependencias del Ejecutivo cuyas funciones tengan relación con el objeto o fines del organismo o empresa de que se trate, la modificación de la estructura y bases de organización y operación de los organismos y empresas, Siempre que se requiera para el mejor desempeño de sus funciones, la apropiada satisfacción de sus finalidades o la más eficaz coordinación de sus actividades con las que correspondan a las diversas dependencias del Ejecutivo y a los otros organismos y empresas.

Art. 14. - La Secretaría del Patrimonio Nacional someterá a la consideración del Presidente de la República, oyendo el parecer de las dependencias del Ejecutivo cuyas funciones tengan relación con el objeto o fines del organismo o empresa de que se trate, la iniciativa para, disolver y liquidar aquellos que no cumplan sus fines u objeto social, o cuyo funcionamiento no sea ya conveniente desde el punto de vista de la economía nacional o del interés público.

Art. 15. - La enajenación a título gratuito u oneroso de inmuebles, instalaciones, concesiones o derechos que afecte al patrimonio de los organismos o empresas, sólo podrá hacerse previo acuerdo del Presidente de la República dictado por conducto de la Secretaría del Patrimonio Nacional.

La enajenación de inmuebles a título oneroso para la solución de problemas de índole habitacional, sólo se autorizará mediante la previa presentación de programas de urbanización, localización y de financiamiento.

La enajenación a título gratuito de inmuebles a favor de organizaciones sindicales de los organismos y las empresas, deberá quedar condicionada a la presentación de programas que señalen: uso principal del inmueble, tiempo previsto para la iniciación y la conclusión de las obras, y planes de financiamiento. El incumplimiento de los progra

mas dentro de los plazos previstos, dará lugar a la cancelación del acuerdo de donación.

Art. 16. - La venta en subasta o fuera de ella, la adquisición de inmuebles para el servicio de algún organismo o empresa, así como las permutas, se harán con base en los avalúos que practicará la Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales, o alguna institución de crédito autorizada para ello; pero en este último caso, deberán ser revisados por dicha comisión y tendrán carácter definitivo si son aprobados por ella. Ninguna venta o permuta se efectuará a precio menor del señalado en el avalúo respectivo.

Art. 17. - Corresponde a la Secretaría del Patrimonio Nacional el registro y la revisión periódica de contratos de arrendamiento de bienes inmuebles. La celebración de ese tipo de contratos deberá invariablemente basarse en dictamen de la Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales.

Art. 18. - Toda enajenación o donación de bienes muebles que afecte el patrimonio de los organismos o empresas sólo podrá hacerse previo acuerdo de la Secretaría del Patrimonio Nacional.

Los organismos y las empresas que no requieran determinados bienes para su servicio estarán obligados a solicitar oportunamente subasta, poniéndolos a disposición de la Secretaría del Patrimonio Nacional.

la que, en su caso, autorizará la baja relativa y determinará su mejor aprovechamiento, enajenación, destino final o destrucción. Cuando la -
Secretaría del Patrimonio Nacional lo juzgue pertinente podrá contratar
con cargo a los organismos y las empresas, los servicios de un tercero
para que emita dictamen valuatorio de los bienes a enajenar.

Art. 19. - La cancelación de adeudos o cargo de terceros y fa---
vor de los organismos y empresas sólo podrá hacerse con autorización -
de las Secretarías del Patrimonio Nacional y de Hacienda y Crédito Pá-
blico, después de que se hayan agotado las gestiones legales necesarias
para su cobro.

Art. 20. - Los organismos y empresas mantendrán actualizados
sus inventarios de bienes muebles e inmuebles y a disposición de la Se-
cretaría del Patrimonio Nacional.

Los organismos y empresas que carezcan de inventarios, debe-
rán formularlos dentro del plazo que fije la mencionada Secretaría.

La Secretaría del Patrimonio Nacional determinará y revisará -
las normas y procedimientos para la formulación de los inventarios de
bienes muebles e inmuebles de cada organismo y empresa.

Art. 21. - Para cubrir los gastos de inspección y vigilancia que-
esta ley encomienda a la Secretaría del Patrimonio Nacional, los orga-
nismos y empresas pagarán la cuota que cada año señalen de común ---

acuerdo las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y del Patrimonio Nacional.

Las cuotas a que se refiere este artículo se depositarán en la Tesorería de la Federación.

Art. 22. - Queda prohibido a los organismos y empresas realizar trabajos o actividades ajenos a sus fines o objeto.

Art. 23. - De las violaciones de este capítulo de la ley serán responsables los directores, presidentes, gerentes o funcionarios que hagan sus veces, los miembros del consejo de administración, junta directiva u órgano equivalente y el personal de vigilancia de los organismos y empresas.

Art. 24. - Todos los actos, convenios, contratos y negocios jurídicos que los organismos, empresas e instituciones realicen con violación a los artículos 15, 16, 17, 18, y 19 de esta ley, serán nulos de pleno derecho y no surtirán efecto alguno.

CAPITULO III

De las empresas de participación estatal minoritaria.

Art. 27. - Para los efectos de esta ley son empresas de participación estatal minoritaria las sociedades en las que una o varias insti-

tuciones nacionales de crédito, uno o más organismos descentralizados y otra u otras empresas de participación estatal mayoritaria considera das conjunta o separadamente posean acciones o partes de capital que - representen menos del 50% y hasta el 25% de aquél.

Art. 28. - La vigilancia de la participación estatal en este tipo - de empresas estará a cargo de un comisario designado por la Secreta-- ría del Patrimonio Nacional. Para este tipo de empresas sólo son apli-- cables las disposiciones contenidas en este capítulo.

Art. 29. - Las empresas de participación estatal minoritaria es-- tán obligadas a inscribirse, dentro de los treinta días siguientes a la - fecha de su constitución, en el Registro de Organismos Descentraliza-- dos y Empresas de Participación Estatal, que llevará la Secretaría del - Patrimonio Nacional y a comunicarle, dentro del mismo plazo, las mo-- dificaciones o reformas que afecten su constitución o estructura

Art. 30. - Las empresas que consideren impropio su regis-- tro o la negativa a registrarse en los términos del artículo anterior, -- podrán ocurrir en inconformidad ante la Secretaría del Patrimonio Na-- cional aportando los elementos de prueba necesarios. La resolución de-- estas inconformidades corresponderá al Secretario del Patrimonio Nacio-- nal.

2.4 LEY DE INSPECCION DE ADQUISICIONES.

Art. 1o. - Queda sujeta a control y vigilancia del Ejecutivo Federal, la adquisición de mercancías, bienes muebles y materias primas que realizan las Secretarías y Departamentos del Estado, Departamento del Distrito Federal, Gobiernos de los Territorios Federales, organismos públicos, las instituciones nacionales de crédito, organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y fianzas, las empresas de participación estatal, los organismos descentralizados y, sin perjuicio de lo que determinen la ley, decreto o instrumento jurídico que los haya creado, los fideicomisos constituidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como fideicomitente único del Gobierno Federal, que tengan por objeto la inversión, el manejo o administración de obras públicas, para la prestación de servicios o la producción de bienes para el mercado.

El Ejecutivo Federal ejercerá las funciones que esta Ley le confiere por conducto de la Secretaría del Patrimonio Nacional, sin perjuicio de la intervención y facultades que en esta materia competen a otras dependencias del propio ejecutivo.

Art. 2o. - Para los fines de esta Ley, se consideran organismos públicos las comisiones, juntas, patronatos, institutos y demás en

tidades creadas por la Federación que tengan o administren un patrimonio o presupuesto formado con fondos o bienes federales.

Son organismos descentralizados los que define como tales la Ley para el Control, por parte del Gobierno Federal, de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal. Son empresas de participación estatal las que reúnen los requisitos que establecen los artículos 3o. ó 4o. del citado ordenamiento.

Art. 3o. - Cuando en el cuerpo de esta Ley se mencione a las Secretarías y Departamentos de Estado, el Departamento del Distrito Federal, Gobiernos de los Territorios Federales, organismos públicos, las instituciones nacionales de crédito, organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y finanzas, las empresas de participación estatal, los organismos descentralizados y los fideicomisos se dirá simplemente " las entidades ".

Artículo 4o. - Para el objeto de lo señalado en el artículo 1o., la Secretaría del Patrimonio Nacional deberá dictar las medidas tendientes a propiciar el óptimo aprovechamiento de los recursos que destinen las entidades para la adquisición de mercancías, bienes muebles y materias primas.

Artículo 50. - Para dar cumplimiento a lo señalado en el artículo anterior, la Secretaría está facultada para:

I. - Exigir a las entidades, la presentación oportuna de presupuestos y programas de adquisición conforme a las normas que al efecto les señale.

II. - Solicitar a las entidades cualquier información relacionada con adquisiciones y almacenes;

III. - Revisar los sistemas de compras y almacenes de las entidades y promover en su caso, las medidas que estime convenientes para mejorar dichos sistemas;

IV. - Promover en el seno de cada una de las entidades, cuando a su juicio sea conveniente, la creación de Comités de Compras a cuyo cargo quedará la aplicación de las medidas que en materia de adquisiciones dicte la Secretaría. En dichos Comités participarán funcionarios designados por la propia Secretaría del Patrimonio Nacional;

V. - Estudiar y resolver la unificación de demandas de alta incidencia dentro de las adquisiciones de las entidades sujetas a las prevenciones de esta Ley;

VI. - Autorizar, de acuerdo con los elementos técnicos que considere adecuados y oyendo la opinión de las entidades y de organismos representativos, las normas y especificaciones de artículos de consumo generalizado para lo que se tendrá en cuenta lo previsto en la Ley General de Normas y de Pesas y Medidas;

VII. - Promover la codificación uniforme para artículos de consumo recurrente y generalizado;

VIII. - Definir, de acuerdo con las entidades, procedimientos especiales para recabar cotizaciones y seleccionar fuentes de abastecimiento, en el caso de bienes de inversión que determine el Reglamento;

IX. - Promover la creación de comités intergubernamentales encargados de adquirir en el exterior a nombre del sector público, bienes de consumo e inversión;

X. - Contratar asesoría técnica de expertos, empresas o instituciones, para la realización de investigaciones de mercado, el mejoramiento de los sistemas de adquisiciones y almacenes, verificación y pruebas de calidad y otras tareas vinculadas con el objeto de esta Ley;

XI. - Solicitar precios, calidades y especificaciones a proveedores que concurren al abastecimiento de las entidades;

XII. - En el caso de concurrencia de proveedores, las empresas ejidales gozarán de la preferencia que otorga el artículo 178 de la Ley Federal de Reforma Agraria; y

XIII. - Verificar la solvencia económica, capacidad de producción o abastecimiento de los proveedores de las entidades y cuando lo estime conveniente, exigir de los mismos justificación de precios así como muestras de los artículos, materia de un pedido o contrato.

Artículo 6o. - En los términos y con los datos que señale el Reglamento, los funcionarios de las entidades formularán los contratos o pedidos de adquisiciones que les correspondan y enviarán la documentación a la Secretaría del Patrimonio Nacional para su revisión, intervención y registro.

Artículo 7o. - La adquisición de mercancías, bienes muebles y materias primas mediante contrato o pedido no podrá realizarse sin la previa revisión, intervención y registro por parte de la Secretaría del Patrimonio Nacional en los términos de esta Ley y su Reglamento.

Artículo 8o. - Cuando la Secretaría del Patrimonio Nacional, considere que las negociaciones efectuadas por las instituciones son -

suficientes para establecer precios y calidades, los pedidos o contratos que se realicen se considerarán plenamente autorizados si se ajustan a los siguientes procedimientos:

I. - Compras consolidadas en las que intervengan dos o más entidades;

II. - Contratos de suministro por períodos fijos;

III. - Concursos; y

IV. - Pedidos negociados previa investigación de fuentes de suministro y selección de proveedores.

Cuando las adquisiciones se realicen en los tiempos antes mencionados, corresponderá a la Secretaría del Patrimonio Nacional vigilar el cumplimiento de las condiciones pactadas y asimismo, verificar que se cumpla con lo señalado en el segundo párrafo del artículo 14.

Artículo 9o. - En el caso de que las adquisiciones no se ajusten a los sistemas mencionados en el artículo anterior, las entidades no podrán formalizar contratos o pedidos sin cumplir con lo establecido en el artículo 7o. - Quedan obligadas, asimismo, a presentar bajo la responsabilidad de sus titulares, listas de precios máximos a los que deberán adquirir los bienes de que se trate. Estas listas que tendrán vigencia de un año, se formularán expresando las especificaciones, -

normas, fórmulas y calidades correspondientes.

La Secretaría del Patrimonio Nacional registrará las listas que envíen las entidades, tomará en cuenta los precios que ofrezcan los proveedores, y mediante investigaciones y estudios pertinentes, podrá efectuar las modificaciones que procedan, comunicando el resultado a la entidad de que se trate para que se ajuste a los precios aprobados.

Artículo 10o. - Cuando la Secretaría del Patrimonio Nacional considere que el cumplimiento de la disposición contenida en el artículo 7o. pueda afectar sustancialmente de dicha disposición y optar por la inspección posterior de los pedidos o contratos.

Quedan exceptuados de lo dispuesto en el propio artículo 7o. - los pedidos o contratos de adquisiciones cuyo monto no exceda de diez mil pesos, así como los que se celebren y deban cumplirse fuera del Distrito Federal, siempre que su monto no exceda de veinticinco mil pesos. En estos casos las entidades enviarán los pedidos o contratos a la Secretaría del Patrimonio Nacional con posterioridad a la fecha de su celebración para los efectos de la intervención que esta Ley le encomienda, sin perjuicio de que se cumplan los requisitos que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cuando su importe deba cubrirse con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación.

Artículo 11o. - En el caso de adquisiciones con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación, las entidades deberán cubrir, - además, los requisitos que de acuerdo con sus atribuciones, señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en lo relativo a formulación, pago, suspensión, cancelación o modificación de contratos o pedidos.

Artículo 12o. - Para efectos de lo señalado en el artículo 7o. y - dentro de los cinco días hábiles siguientes a la recepción de los pedidos o contratos, la Secretaría del Patrimonio Nacional:

I. - Registrará el pedido o contrato de adquisiciones en los - términos en que se encuentre formulado;

II. - Hará constar sus observaciones sobre precios y calidades; y

III. - Negará el registro del pedido o contrato de adquisiciones cuando el mismo no reúna los requisitos que señalan esta Ley y su - Reglamento .

En los casos de las fracciones I y II enviará el pedido o contrato original y las copias correspondientes a la entidad formulante - para que continúe los trámites.

En el caso de la fracción III devolverá el pedido o contrato - a la entidad formulante con expresión de los motivos por los cuales - se negó su registro.

Artículo 13o. - La Secretaría del Patrimonio Nacional podrá suspender o cancelar pedido o contrato de adquisiciones cuando con posterioridad al registro descubra alguna irregularidad en los precios o mercancías, o cuando el proveedor no satisfaga los requisitos señalados en la presente Ley o no presente las necesarias garantías, previa audiencia que al efecto se conceda al interesado en la que éste podrá aportar las pruebas y los alegatos que a su interés convenga.

Para los efectos de este artículo, la Secretaría del Patrimonio Nacional está facultada para vigilar el cumplimiento de los precios autorizados, intervenir en la recepción de los artículos y suspender la misma si considera que la calidad no es la convenida, verificar la aplicación final de los bienes, e investigar al proveedor con el cual se hubiesen pactado operaciones de compra-venta.

Artículo 14o. - La Secretaría del Patrimonio Nacional sólo registrará contratos o pedidos para la adquisición de mercancías, bienes muebles y materias primas que formulen las entidades a favor de proveedores que se encuentren inscritos en el Padrón de Proveedores del Gobierno Federal que llevará la propia Secretaría del Patrimonio Nacional.

La Secretaría no registrará pedidos o contratos de adquisiciones de artículos de importación o de procedencia extranjera, sin

la autorización previa del Instituto Mexicano de Comercio Exterior.

Artículo 15o. - Para ser inscrito en el Padrón de Proveedores del Gobierno Federal, el interesado deberá satisfacer los siguientes requisitos:

I. - Solicitar la inscripción por escrito; señalar los productos y artículos que esté en posibilidad de ofrecer en venta y presentar listas de precios con las modalidades que señale la Secretaría del Patrimonio Nacional.

Si se trata de una persona moral, deberá exhibir, además, copia certificada de la escritura constitutiva y de los documentos que acrediten la personalidad del solicitante;

II. - Comprobar su inscripción en la Cámara de Comercio o de Industria que corresponda;

III. - Acreditar, mediante la exhibición de los documentos respectivos, que es productor o comerciante legalmente establecido en el país.

Cuando el proveedor solicite su inscripción como representante de comerciante o productor, nacional o extranjero, deberá acompañar a su solicitud copia del convenio o contrato celebrado con su representante, así como del documento en que conste que tiene facultades para ello.

des para contratar y obligarse a nombre de su representado, en todo lo que se refiera a los pedidos o contratos de adquisiciones materia de esta Ley:

IV. - Demostrar su solvencia económica e informar acerca de su capacidad de producción, si es industrial, o de la cantidad de mercancías que pueda ofrecer para su venta, si es comerciante ;

V. - Acreditar su inscripción en el Registro Federal de Causantes y su afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social ; y

VI. - Pagar la cuota de inscripción que fije el Reglamento.

Dentro de un término que no excederá de treinta días hábiles, contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud, la Secretaría decidirá si inscribe o no al solicitante en el Padrón de Proveedores del Gobierno Federal.

Artículo 16o. - Los proveedores empadronados que al iniciarse un nuevo ejercicio fiscal, tengan interés en continuar inscritos en el Padrón de Proveedores del Gobierno Federal, presentarán ante la Secretaría del Patrimonio Nacional durante el mes de enero las solicitudes de revalidación de su inscripción y pagarán la cuota respectiva ; en caso contrario, quedarán inhabilitados para realizar operaciones con las entidades.

Artículo 17o. - La Secretaría del Patrimonio Nacional podrá imponer multas a los proveedores hasta por la cantidad equivalente al 10 % del valor del pedido o contrato de adquisiciones, o suspender los efectos de su registro en el padrón de proveedores del Gobierno Federal, quedando inhabilitados para realizar operaciones con las entidades hasta por el término de un año, en los siguientes casos:

I. - Si dejaren de entregar los artículos a que se refieren los pedidos o contratos de adquisiciones en el tiempo pactado, así como en la cantidad y calidad convenidas;

II. - Si se negaren a dar las facilidades necesarias para que la Secretaría ejerza la facultad que le confiere la fracción XII (*) del artículo 5o., o pueda intervenir en la revisión, inspección y vigilancia del pedido o contrato de adquisiciones en los términos de esta Ley y su Reglamento;

III. - A solicitud de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, si no prestaren o cumplieren con las garantías señaladas en el pedido o contrato de adquisiciones; y

(*) Por una errata en el Diario Oficial dice fracción XII, pues la concordancia correcta de la fracción II es con la fracción XIII del artículo 5o. de este Decreto.

IV. - Si se negaren a reponer las mercancías que no reúnan los requisitos de calidad y precios pactados, cuando para ello fueren requeridos.

La multa a que se refiere esta disposición, se hará efectiva por conducto de la oficina competente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Artículo 18o. - La Secretaría del Patrimonio Nacional podrá - cancelar el registro de un proveedor en el padrón de Proveedores - del Gobierno Federal y negar la reinscripción, en los siguientes casos:

I. - Cuando se compruebe que ha obrado con dolo o, mala fe;

II. - Cuando deje de reunir los requisitos a que se refiere la - fracción III del artículo 15 de esta Ley;

III. - Cuando se encuentre en estado de insolvencia, liquidación judicial o quiebra;

IV. - Cuando dejare de cumplir totalmente un pedido o contrato de adquisiciones ; y

V. - Cuando reincidiere en la comisión de cualquiera de las - faltas señaladas en el artículo anterior.

Artículo 19o. - Las sanciones a que se refieren los artículos - anteriores serán aplicadas sin perjuicio de las acciones civiles o pe - nales que las entidades puedan ejercer en contra del proveedor.

Artículo 20o. - Contra las resoluciones que nieguen la inscrip - ción en el Padrón de Proveedores del Gobierno Federal o que impon - gan alguna de las sanciones a que se refieren los artículos 17 y 18 de esta Ley, el interesado podrá interponer recurso de inconformidad - ante un Consejo integrado por representantes de las Secretarías del - Patrimonio Nacional, Hacienda y Crédito Público y de la Presiden - - cia.

La interposición del recurso suspenderá la ejecución de la - sanción impuesta mediante los requisitos que establezca el Reglamen - to, hasta en tanto se resuelva en definitiva.

Artículo 21o. - Los proveedores están obligados a comuni - - car oportunamente a la Secretaría del Patrimonio Nacional, las va - - riaciones en los precios y calidades de los artículos que vendan. - Previo análisis y registro por parte de la Secretaría, dichos elemen - tos serán tomados en cuenta para evaluar las decisiones que en mate - ria de adquisiciones adopten las entidades.

Cuando con motivo de la aplicación de esta Ley la Secretaría - del Patrimonio Nacional tenga conocimiento de que un artículo se -

ofrece en venta a un precio inferior a su costo de producción, dará aviso a la Secretaría de Industria y Comercio para que esta intervenga de acuerdo con sus facultades.

Artículo 22o. - Las entidades quedan obligadas a :

I. - Presentar a la Secretaría del Patrimonio Nacional presupuestos y programas anuales de adquisiciones conforme a las normas que señale la propia Secretaría ;

II. - Proporcionar, conforme a las normas que establezca la Secretaría, información relativa a operaciones de compra-venta efectuadas con proveedores ;

III. - Cuando así corresponda, enviar previamente a su formalización, para su revisión, intervención y registro contratos o pedididos de adquisiciones cuyo monto exceda de 10 mil pesos en el Distrito Federal y 25 mil fuera de él, y prohibir en este caso a los funcionarios que corresponda, dividir los contratos o pedidos en cantidades inferiores ;

IV. - Abstenerse de formalizar pedidos o contratos de adquisiciones de artículos de importación o de procedencia extranjera, sin la previa autorización del Instituto Mexicano de Comercio Exterior ;

V. - Llenar los requisitos que de acuerdo con sus atribuciones señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para que pueda autorizarse el pago de contratos o pedidos cuyo importe deba cubrirse con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación ;

VI. - En el caso de adquisiciones financiadas con créditos, - acompañar los contratos o pedidos con los documentos necesarios - que acrediten que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha - autorizado el crédito respectivo. Si o se cumple con este requisito, - la Secretaría no dará trámite al contrato no pedido de que se trate;

VII. - Abstenerse, sin la previa autorización de la Secretaría, de modificar o cancelar contratos o pedidos ya registrados. Si su importe debe cubrirse con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación, solicitar asimismo, autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ; y

VIII. - Abstenerse de autorizar órdenes de pago y efectuar pagos si en los, pedidos o contratos de adquisiciones y en las facturas respectivas no aparecen las constancias relativas de la Secretaría, salvo en los casos de los pedidos a que se refiere el segundo párrafo del artículo 10 de esta Ley.

Artículo 23o.- Los honorarios para contratar los servicios a que alude la fracción X del artículo 5o. de la Ley, serán cubiertos por la Secretaría del Patrimonio Nacional, con cargo a un fondo que se integrará con el porcentaje que en relación al monto de las adquisiciones que realicen las dependencias, se determine por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión de la del Patrimonio Nacional.

Artículo 24o.- Los funcionarios facultados para formular pedidos o contratos de adquisiciones, deberán informar a la Secretaría del Patrimonio Nacional las cancelaciones parciales o totales de dichos pedidos o contratos, dentro de los primeros diez días de cada mes. Dentro del mismo término deberán informar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las cancelaciones parciales o totales de los pedidos o contratos, si el importe de éstos debe cubrirse con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación.

Artículo 25o.- Los pedidos o contratos de adquisiciones que se celebren con violación a las disposiciones de esta Ley, serán nulos de pleno derecho y no surtirán efecto alguno, así como aquellos que debiendo cubrirse con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación se celebren con violación a lo dispuesto por la Ley Orgánica del Presupuesto de Egresos de la Federación y su Reglamento.

Artículo 26o. - Los delitos y faltas en que los funcionarios autorizados para formular pedidos o contratos de adquisiciones incurran con motivo de la formulación y cumplimiento de éstos, se sancionarán de acuerdo con la Ley de Responsabilidades de los Funcionarios y Empleados de la Federación, del Código Penal Federal o las leyes aplicables al caso.

CAPITULO III.

DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

3.1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

3.1.1. IMPORTANCIA DE LAS COMPRAS EN UNA EMPRESA.

Según boletín de la Comisión de Auditoría Operacional del - Instituto Mexicano de Contadores Públicos, las compras constituyen una operación de primordial importancia dentro de cualquier Empresa. El costo y el abastecimiento de los Artículos que se adquieren - para su reventa ó su transformación, es factor determinante en los - resultados económicos de la Empresa, por la influencia que suelen te ner en el costo total.

Así en Empresas Paraestatales, también siendo las com-- pras, de suma importancia, pero estas son reguladas por el Ejecutivo Federal por medio de la Secretaría del Patrimonio Nacional (SEPANAL).

Lo anterior está señalado en el Artículo Primero de la Ley de Inspección de Adquisiciones, el cuál nos dice que : La adquisición de mercancías, bienes muebles y materias primas, queda sujeta al control y vigilancia del Ejecutivo Federal por conducto de la SEPANAL .

Y en la misma Ley en su Artículo 4o. señala que para el objeto de lo señalado en el Artículo 1o la SEPANAL deberá dictar las - medidas tendientes a propiciar el óptimo aprovechamiento de los re--

cursos que destinen las Empresas de participación Estatal para la adquisición de mercancías, bienes muebles y materias primas.

Las compras deben ser estudiadas cuidadosamente para así desarrollar las mejores técnicas de compra con el fin de pagar las materias necesarias a precios tolerables en relación con los precios de venta previstos.

Así por lo tanto los aprovechamientos deben contemplarse, desde el punto de vista técnico, económico y de organización, y la dirección de las empresas tiene la obligación y responsabilidad de observar la importancia de las inversiones derivadas de las compras de las distintas materias que necesita la Empresa, dentro de la creciente importancia que asume la función financiera.

3.1.2. DESARROLLO FUNCIONAL

Las funciones que desempeña un Departamento de compras varían según el tipo de Empresa, ya sea por su magnitud ó por su estructura.

El Departamento de compras adquiere un carácter primario, por cuánto el aprovechamiento de materias es fundamental para el proceso productivo y para los demás sectores de la Empresa, debiendo realizarse en las mejores condiciones posibles, para poder alcanzar el máximo aprovechamiento de costo (de materias) superior al que

se verifica en los productos de las Empresas rivales; constituye un sector especializado, en cuyo ámbito, los procedimientos seguidos para el aprovechamiento de las distintas materias tienden a uniformarse, para obedecer a principios de organización comunes.

Se encuadra el sistema de funciones concretado en el seno de una Empresa y constituye una de las esferas de actividad más importantes y delicadas, que correspondan a la alta dirección de la Empresa.

Las compras desde el punto de vista de la organización científica, constituyen una actividad muy especializada, que debe ser realizada de manera racional, con objeto de comprar, la calidad justa, en el precio justo, en el momento justo (en concepto de momento de compra) y con la entrega al tiempo justo.

En un Departamento de compras es necesario considerar las necesidades, esto es:

a) Comprar las materias en las cantidades estrictamente necesarias durante cierto período de tiempo, aunque sin excluir la posibilidad de realizar compras especulativas (aprovechando situaciones favorables en el mercado ó bien de índole provisional);

- b) Efectuar los pagos con la máxima demora respecto al momento de la entrega de las materias, sin que, dicha demora se traduzca en un excesivo aumento de precio ;
- c) Redactar las recepciones hasta el día de la utilización efectiva de las materias compradas, con objeto de economizar en las operaciones de almacenaje y transporte y retrasar así los pagos ;
- d) Estudiar cuidadosamente las cantidades a comprar, que deben ser exactamente correlativas al plan de producción, evitando la inmovilización de las materias y de los capitales y reduciendo los riesgos de formación de remanentes "anticuados " ;
- e) Estudiar, también con cuidado, las calidades que deben elegirse, para adecuarlas técnicamente a las exigencias de la producción, así como las posibilidades de estandarización de las materias ;
- f) Examinar detalladamente las fuentes de aprovechamiento, con objeto de dirigirse a proveedores serios y capaces, que inspiren confianza como potencial productivo y como puntualidad, a la par que se estimule entre los mismos una compe

tencia normal, con lo que la empresa podrá obtener mejores condiciones de suministro.

La estructura interna del Departamento de Compras, depende :

1. De la importancia del servicio mismo, en relación con las necesidades que debe satisfacer.
2. Del grado de centralización previsto.
3. De la heterogeneidad de las compras.
4. Del número de compras que se efectúan durante el año.
5. De las dificultades que presenten los aprovisionamientos.
6. De la situación de los mercados.
7. De la estructura del " control de existencia ".
8. De las perspectivas de desarrollo de la empresa.
9. De la oportunidad de especializar al personal.
10. Del nivel de organización alcanzado por la empresa.

Es importante por lo tanto la organización del departamento de compras y se llevará a efecto como sigue :

- a) Planificación de los aprovisionamientos en relación con la de la producción ;
- b) Determinación de la compra en el cuadro de dicha planificación (o fuera de la misma en caso de necesidad imprevista o para las materias cuya compra no puede ser prevista con mucha preferencia con respecto a la época del uso) ;
- c) Gestiones preliminares a la compra : indagaciones sobre las fuentes de suministro, envío de la invitación a presentar ofertas o tratos directos (personal, por telefono) y estudio de la oferta ;
- d) Realización de la compra : envío del pedido de compra al proveedor elegido y de una copia del pedido a la "contabilidad " ;
- e) Control eventual del progreso el aprontamiento de las materias compradas ;
- f) Llegada de dichas materias ;

- g) Recepción, control y aceptación de las mismas, con el envío del " Informe de recepción y aceptación de mercancías ", a la " Contabilidad ", al " Servicio de Compras " y al " Almacén " (ó al servicio de control de existencias, caso de existir) ;
- h) Envío de la factura, por parte del proveedor, a la " Contabilidad " ;
- i) Pago al proveedor, lo cuál puede hacerlo el propio " Servicio de Compras " ó la " Dirección Contable ", precio enviado, por parte del servicio, de la necesaria documentación.

El departamento de compras de cualquier empresa deberá fijar políticas de compras y éstas reflejarán los objetivos y planes de dicho departamento, las políticas deberán ser flexibles, y dejar un margen a la discreción ya que no son fáciles de controlar, deben ponerse por escrito, y se harán del conocimiento de todo el personal del departamento, debiendo ser realizadas y actualizadas con regularidad.

El planteamiento de políticas sirve para varios propósitos. Proporciona una guía para el personal del Departamento de compras, fija normas para disminuir el número de decisiones ejecutivas y deja establecidas la autoridad y la responsabilidad de la función de com--

pras dentro de la Empresa.

Las políticas en cuanto a responsabilidades, deberán reconocer la estrecha cooperación que debe existir entre los departamentos de control de la producción y el personal del departamento de compras al determinar que es lo que hay que comprar, cuándo comprarlo y en qué cantidades (la cantidad mínima en pedido y la frecuencia del pedido de repetición), y a qué grado comprometer a la compañía para el futuro. Una coordinación estrecha de ésta índole entre los departamentos interesados es necesario aún en las compañías que no se dedican a la fabricación.

El objetivo debe consistir en lograr la cooperación necesaria, - y, al mismo tiempo, fijar responsabilidades en otras áreas, cómo en recepción de materiales y procesamiento de facturas para su pago, - las políticas deberán fijar también las responsabilidades y suministrar los controles internos adecuados.

Las políticas referentes a las fuentes de suministro deberán fijar estándares que deberán de cumplir todos los proveedores con los que la compañía tiene un volumen significativo de transacciones. Estos estándares deben abarcar tales puntos cómo la confiabilidad, reputación, solidez financiera y relaciones con la Compañía ó sus empleados.

En cuánto a la determinación de precios, las políticas deberán - cumplir tales áreas como la licitación competitiva, las solicitudes de - cotización de precios, el estudio de materiales sustitutos, la considera- ción especial en caso de que haya, que debe darse a las fuentes locales o a clientes, y a la actitud que se asuma hacia el regateo ocasional ó - hacia las posibilidades de una buena compra.

Las políticas referentes a los tipos de obligaciones contractua-- les deberán expresar los puntos de vista de la administración en cuánto a uso de contratos, pedido de compra, pedidos verbales, pedidos abier- tos, etc. Los métodos mediante los cuáles se obliga a la Compañía, - pueden variar considerablemente según el tipo de negocio, la práctica dentro del ramo y la naturaleza de las compras.

En el caso de las empresas de participación estatal otra políti- ca sería la de requerir que las compras se efectúen solamente a tra- vés de proveedores que aparecen en una lista aprobada por la SEPA NAL (según la Ley de Inspección de adquisiciones en lo que se refie- re al Padrón de Proveedores del Gobierno Federal). Deben fijarse procedimientos para la aprobación de las fuentes de suministro, una - vez que se ha realizado la investigación adecuada. El qué haya más - de dos fuentes de suministro es asunto que queda sujeto a la aprecia-- ción.

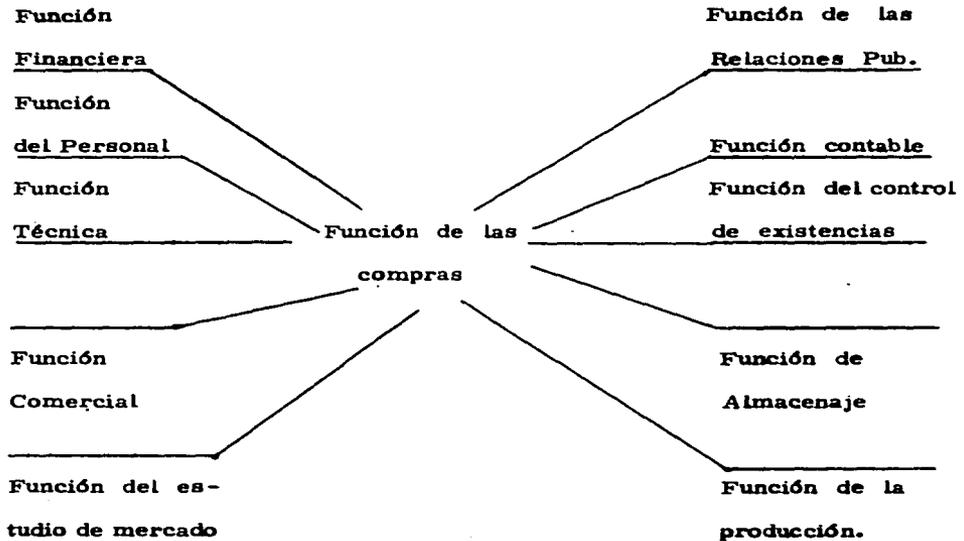
**Ejemplo de una política básica de compras en una Empresa -
Paraestatal:**

1. El departamento de compras iniciará, dirigirá y llevará a terminación todos los tratos referentes a materiales y servicios, en coordinación con la SEPANAL.
2. Todas las adquisiciones las hará el departamento de compras.
3. El contacto con los proveedores estará dirigido con el conocimiento y la aprobación de la SEPANAL.
4. Entre el departamento y la SEPANAL se reservan la autoridad total de objetar la calidad y tipo de los materiales que se hayan solicitado, a fin de proteger los intereses de la compañía.
5. Toda la correspondencia con los proveedores debe manejarse a través del departamento de compras excepto en casos especiales, en los que se entregará copias de dicha correspondencia.
6. Las requisiciones deberán definir claramente las especificaciones y la fecha de entrega que se requiere.

7. El departamento de compras junto con la SEPANAL hará cuánto esfuerzo sea posible para localizar dos ó más fuentes de suministro.
8. Todas las solicitudes que amparen nuestras deben manejar se por conducto del departamento de compras y de la SEPANAL.
9. Elaboración de un organigrama que defina claramente los deberes y responsabilidades de cada uno de los empleados.

3.1.3. COORDINACION DE LA FUNCION DE COMPRAS CON LAS DEMAS DE LA EMPRESA.

Comenzaremos por integrar las funciones de la Empresa en la siguiente figura :



Una vez integrada la función de compras formando un todo - con las demás funciones de la Empresa, explicaremos la manera cómo se relacionan, a saber :

Respecto a la función financiera se buscará el financiamiento - que requerirán las compras, siendo necesario confeccionar un plan financiero que proporcione las distribuciones de fondos :

- 1 A la importancia de las compras, y
- 2 A la duración del ciclo de inversiones (cómo de materias primas, pago de mano de obra y gastos generales) y desinversiones (ingresos del Importe de las Ventas).

En éste cuadro de financiación también serán consideradas las pequeñas compras para inmediato consumo.

Para las Empresas Paraestatales, la obtención de recursos para un óptimo aprovechamiento será de acuerdo a medidas dictadas por la SEPANAL conforme al Artículo 4o. de la Ley de Inspección de - Adquisiciones.

La función de las relaciones públicas sugiere salvaguardar - las fuentes de aprovisionamiento, indicando los mejores métodos a seguir en las relaciones con los proveedores.

Las Relaciones Públicas constituyen un proceso mediante el cual la dirección de la empresa se propone asegurarse la benevolencia del público, valiéndose de todos los medios de expresión que pueden resultar útiles. (M. Calimeri: "Relavione Umane, realacioni-pubbliche a publicità) edit. Franco Angell).

Los proveedores proporcionan informaciones valiosas cómo: - precios, diseños, modas, condiciones de mercado, tendencias en los campos de las compras y ventas, créditos, estadísticas varias e ideas publicitarias; es por ello que la aplicación de unas adecuadas relaciones públicas redundará en beneficio de las compras. En las empresas paraestatales todas estas informaciones se harán del conocimiento de la SEPANAL en caso de que las solicitase de acuerdo al Art. 5o. Fracc. II. Por otro lado todas estas Informaciones será útiles para definir conjuntamente a la SEPANAL y la Empresa Paraestatal, procedimientos especiales para recabar cotizaciones y seleccionar fuentes de abastecimiento, en el caso de bienes de inversión según el Art. 5o. Fracc. VIII de la Ley de Inspección de Adquisiciones además la SEPANAL podrá solicitar precios, calidades y especificaciones a proveedores que concurran al abastecimiento de las Empresas Para estatales. (Art. 5o. Fracc. XI).

La función de personal tendrá relación con la función de compras en lo referente a la administración de las personas que realizan

las compras y en lo que se refiere a las futuras contrataciones.

Entre la función técnica y la función de compras habrá una relación recíproca a la otra así tenemos lo siguiente :

1. Preparación de diseños, modelos o muestras.
2. Redacción de las condiciones de las materias y las normas de unificación. En las Empresas Paraestatales la SE PANAL, estudiará y resolverá la unificación de demandas de alta incidencia Art. 5o. Fracc. V de la Ley de Inspección de Adquisiciones.
3. Suministro de orientaciones para la elección de proveedores especializados. En el caso de las Empresas Paraestatales los Proveedores deberán estar inscritos en el Padrón de proveedores del Gobierno Federal además la SE PANAL solicita precios, calidades y especificaciones a proveedores conforme al Art. 5 Fracc. XI y la Fracc. XIII se refiere a que la SE PANAL verifica la solvencia económica, capacidad de producción ó abastecimiento de los proveedores.
4. Ayuda al Departamento de compras en la redacción de la circular de invitación a los proveedores, en el caso de empresas de participación estatal deberán estar inscritos en el Padrón de Proveedores del Gobierno Federal (Art. 14

de la Ley de Inspección de Adquisiciones).

5. Ayuda a la interpretación de catálogos, folletos, listines de precios, etc.
6. Colaboración en el exámen de muestras presentadas por los proveedores. Las muestras serán exigidas a los proveedores por la SEPANAL conforme al Art. 5o. Fracc. XIII de la Ley de Inspección de Adquisiciones.
7. Ayuda al Departamento de compras en el exámen de las ofertas recibidas y en las decisiones de aprovisionamientos.

Asimismo, la función de compras proporcionará a la otra lo siguiente :

1. Catálogos, listines y diseños recibidos de los proveedores. En el caso de las Empresas Paraestatales, éstas presentarán a la SEPANAL listas de precios máximos, con vigencia de un año, que expresarán las especificaciones, normas, fórmulas y calidades correspondientes. Así la SEPANAL se encargará de registrar las listas, tomando en cuenta los precios que ofrezcan los proveedores, y mediante investigaciones o estudios pertinentes, podrá efectuar las modificaciones que procedan, comunicando el re-

sultado a la Empresa para que se ajuste a los precios -
aprobados. Conforme al Art. 9 de la Ley de Inspección
de Adquisiciones.

2. Redacción de previsiones de costo para los suministros -
proyectados, relativos casi siempre a nuevos productos.
3. Suministro de personal para trabajos inherentes a la ad-
quisición de materias muy especializadas e incluso en-
las compras para investigaciones.

La función comercial proporcionará a la función de compras, -
colaboración para: la selección de proveedores, la realización de -
combinaciones especiales de compra ó acuerdos de compensación -
(por ejemplo, de los productos con materias primas), etc.

La función de el estudio del mercado proporcionará una investi-
gación acerca de las fuentes de suministro. El Art. 5o. Fracc. X -
de la Ley de Inspección de Adquisiciones señala que la SEPANAL pro-
porcionará asesoría técnica a las Empresas Paraestatales en lo refe-
rente a la investigación de mercados. En cuanto a la función de pro-
ducción ; la compra de materiales le sirve para asegurar las exigen-
cias del ciclo productivo, tomándose así en cuenta la calidad, cantidad
y oportunidad del suministro.

La función del control de existencias ejerce sobre el almacene la acción necesaria para mantener las reservas al nivel deseado. En una Empresa bien organizada el funcionamiento del departamento de compras debe basarse en el control esencialmente, hasta el punto de que en algún caso, se hace oportuno organizar una función del control de existencias, la cuál coordina el servicio de almacenaje con el de compras y con la producción. Tal función guarda estrecha relación con la contable, a la cuál compete desarrollar la contabilidad Industrial en el cuadro de la contabilidad general de la empresa. En las Empresas Paraestatales el Art. 5o. Fracc. X de la Ley de Inspección de Adquisiciones se refiere al mejoramiento por parte de la SEPANAL de los sistemas de adquisiciones y almacenes.

En las estructuras de Empresas muy evolucionadas la coordinación (señalada en la figura) puede quedar asegurada por un sistema de comités de composición adecuada de las necesidades a satisfacer. En las Empresas Paraestatales la SEPANAL será la encargada de promover a la creación de comités de compras para la aplicación de las medidas dictadas por dicha Secretaría, y en dichos comités participarán funcionarios designados por la propia Secretaría, lo anterior conforme al Art. 5o. Fracc. IV de la Ley de Inspección de Adquisiciones.

3.1.4. UBICACION DENTRO DE LA EMPRESA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

Mediante el estudio de diversas Empresas se han constituido tres estructuraciones, de cuya combinación se derivan las demás, - así tenemos las siguientes : jerárquica o militar, funcional o de Taylor y jerárquico-funcional (por ser combinación de las otras dos).

En la siguiente figura se observa el tipo jerárquico ó militar en forma tal que no exista ninguna especialización del trabajo y se presenta en las empresas medianas o pequeñas o si no en alguna gran Empresa poco evolucionada organizacionalmente.



A éste tipo de estructura los Jefes asumen responsabilidades heterogéneas y la especialización se presenta solo de manera incidental. Debido a ésto es un sistema que tiende a convertirse en autocrático.

Sin embargo las exigencias de la industria moderna indujeron a Taylor a mejorar la estructura jerárquica mediante la inserción en la misma de elementos especializados, resultando el sistema estructu

ral funcional ó de Taylor. Este sistema constituye el punto de transición para llegar a lo jerárquico-funcional.

Taylor habfa sugerido la creación de una Oficina de Programación, a la cuál encargaba, por lo referente a los aprovisionamientos, el balance de las materias primas de las reservas y el concepto de control de existencias.

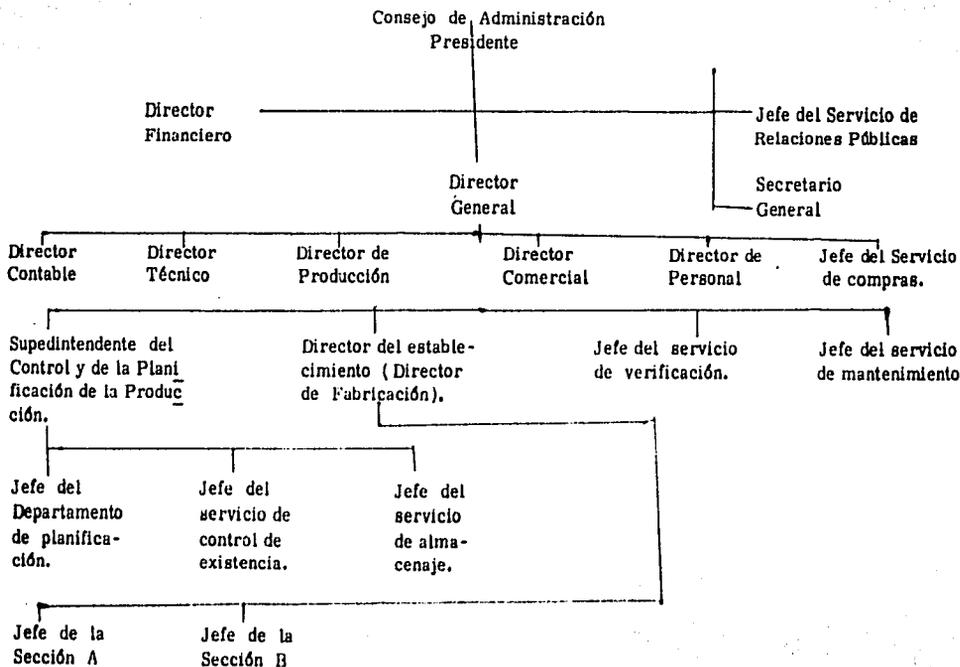
Pero sin embargo, éste tipo de estructura presentaba varias deficiencias por lo que se integró la estructura jerárquico funcional.

La estructura Jerárquico-funcional se basa en la especialización programada. Se preveen en la misma dos líneas jerárquicas, la de mando (o line) y tal es la jerarquía de producción y la de consulta (staff).

Este tipo de estructura corresponde a grandes empresas Industriales de organización avanzada en las que hay un alto grado de especialización y división del trabajo. En éstas Empresas el Departamento de compras constituye una función de consulta.

En la siguiente figura se observa una estructura perteneciente a una gran Empresa y en ella compras se coloca en Dependencia del Director General, fuera de la fabricación ; compras está centralizada y queda colocada a un nivel superior al de la fabricación.

**EJEMPLO DE ESTRUCTURA "JERARQUICO-FUNCIONAL"
 APLICADA A UNA GRAN EMPRESA INDUSTRIAL**



121

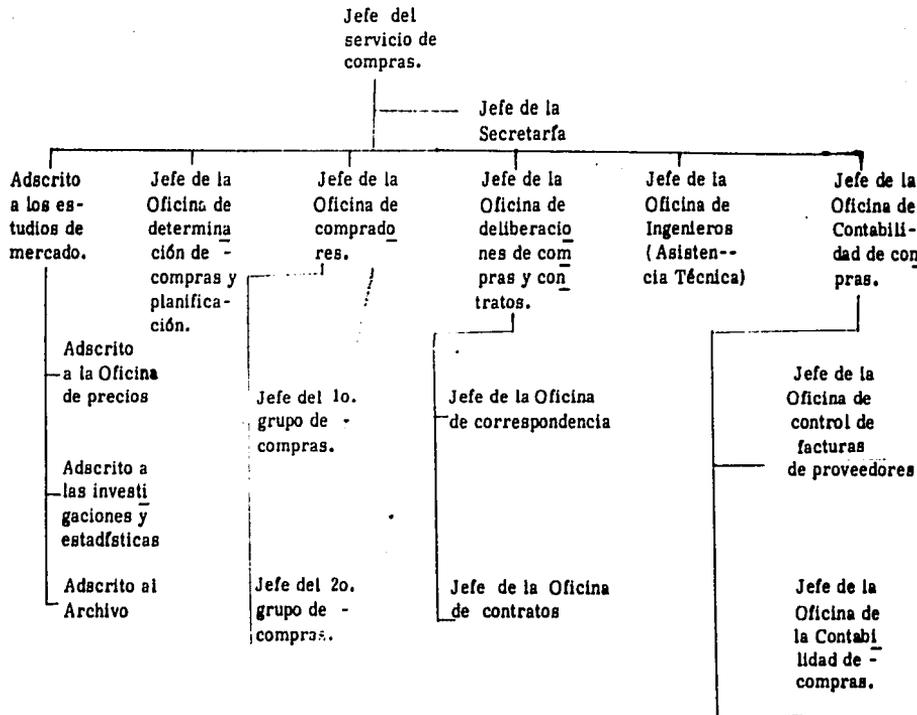
Se practican además otras modalidades y son :

1. Dependiente del servicio técnico; en general se adopta la presente solución cuando se trata de comprar materias muy diversas, que exigen vastos conocimientos técnicos.
2. Bajo la dependencia directa del Director General, de la Dirección Técnica y de la producción; puede sugerirse este sistema cuando se necesite ejercer un riguroso control de las compras.
3. Dependiente de la Dirección de la producción; viene justificada por la necesidad de dar, a dicha Dirección el control directo sobre las compras.
4. Bajo el mando del Director de Fabricación, con objeto de que este último pueda regular directamente sus aprovisionamientos.
5. En el ámbito de la Dirección Comercial, basándose en la analogía que presentan las funciones de compra y venta.
6. Dependiente de la Dirección Contable, con objeto de atribuir a ésta última el control sobre las compras, en el ámbito del control contable general.

7. Bajo la dependencia del Director Financiero, en algunas -
Empresas Americanas se atribuyen a éste Director super-
visión del control de inventario y el servicio de compras
y el servicio contable.

8. Dependiente del Director Financiero junto con el servicio-
de control de materias y la Dirección Contable.
Por último presentamos la estructuración del servicio de -
compras en una gran Empresa , por medio de la siguiente fi-
gura :

ESTRUCTURACION DEL SERVICIO DE COMPRAS DE UNA GRAN EMPRESA INDUSTRIAL.



Para una mejor comprensión de la figura anterior explicaremos algunos detalles de la misma.

El responsable del estudio de mercados se encarga de seguir la marcha de la oferta en los mercados, estudiar las fuentes de aprovisionamiento, llevar estadísticas de las compras efectuadas y de sus precios, seguir y analizar los precios de mercado y confeccionar las provisiones de suministro.

Para una Empresa Paraestatal la SEPANAL está facultada para contratar asesoría de expertos en investigación de mercados conforme al Art. 5o. de la Ley de Inspección de Adquisiciones en su Fracc. X.

El Jefe de la Oficina de determinación de compras y planificación recibe las demandas de aprovisionamiento de parte del servicio de control de existencias o de otros sectores de la Empresa y procede luego a la planificación o programación de las compras, en el caso de las Empresas Paraestatales la SEPANAL exigirá la presentación oportuna de presupuestos y programas de adquisiciones conforme al Art. 5o. Fracc. I de la Ley de Inspección de Adquisiciones y posteriormente el Jefe de la Oficina de determinación de compras y planificación procederá a impartir las disposiciones consiguientes al Jefe de la Oficina de compradores. En el -

ámbito de ésta Oficina pueden especializarse distintos grupos de personal, en relación con complejos afines de materias a comprar.

Ultimada la gestión, se señalan los resultados a la Oficina de deliberación de compras y contratos, la cuál redacta las órdenes de compras y estipula los contratos con los proveedores, enviando si se trata de Empresas Paraestatales la documentación referente a los contratos de pedidos a la SEPANAL para su revisión, intervención y registro de acuerdo a lo estipulado en los artículos 6 y 7 de la Ley de Inspección de Adquisiciones.

La Oficina de Ingeniería suministra asistencia técnica al personal adscrito a las compras y también a la Oficina de deliberaciones de compras y contratos, cuándo se trate de detallar mejor las normas técnicas sobre las que se basarán los suministros. En una Empresa Paraestatal la SEPANAL está facultada para contratar asesoría técnica de expertos para el mejoramiento de los sistemas de adquisiciones y almacenes según el Art. 5o. Fracc. X de la Ley de Inspección de Adquisiciones.

La Oficina de Contabilidad de Compras lleva las anotaciones contables relativas a los pedidos de suministros y pasa los avisos pertinentes a la contabilidad general y al servicio de almacenaje;

procede al cotejo de las facturas y sigue la marcha de las aceptaciones para que la Dirección contable proceda al pago de las mismas.

Por otra parte en las empresas de participación estatal el funcionario encargado de la Oficina de deliberación de compras y contratos, dentro de los primeros diez días de cada mes deberá avisar oportunamente a la SEPANAL de las cancelaciones parciales o totales de compras.

Dentro del mismo término deberá informar a la S. H. C. P. las cancelaciones parciales o totales de los pedidos o contratos, si el importe de éstos debe cubrirse con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación. Todo esto de acuerdo al Art. 24 de la Ley de Inspección de Adquisiciones.

Los delitos y faltas en que incurran los funcionarios encargados de formular pedidos o contratos de adquisiciones en formulación y cumplimiento serán sancionadas de acuerdo con la Ley de Responsabilidades de los funcionarios y empleados de la Federación del Código Penal Federal ó las Leyes aplicables al caso según el Art. 26 de la Ley de Inspección de Adquisiciones.

3.2. AUDITORIA OPERACIONAL DE COMPRAS.

3.2.1. CONCEPTO DE AUDITORIA OPERACIONAL DE COMPRAS.

La operación de compras es el conjunto de actividades que desarrolla una Empresa para adquirir los recursos necesarios como son los de carácter material para la realización de sus objetivos.

En la Revista "El Auditor" que publica el Instituto Mexicano de Auditores Internos se señalan algunas definiciones de auditoría operacional de las cuáles consideramos las más importantes - las siguientes :

- a) Básicamente, no es sino la aplicación de la auditoría interna en el campo operacional y no financiero únicamente.
- b) Comparativamente es una nueva técnica de control que proporciona al Auditor Interno un método de evaluación de la eficiencia de los procedimientos de operación y controles internos.
- c) La más importante cuestión que se debe apreciar, es - qué la Auditoría Operacional no existe como tal. Sólo es cuestión de alcance y enfoque, en virtud que las técnicas de auditoría son fundamentalmente las mismas.

d) Básicamente, no es sino una revisión de los controles. La operación de compras comprende entre otras, las siguientes actividades.

1. Proponer objetivos, políticos y metas de compras, aplicarlos y vigilarlos.
2. Formular el plan de compras general y programar las adquisiciones de acuerdo a las necesidades de producción, ventas, condiciones y ciclos de mercado, etc.

A éste respecto cabe mencionar que según la Ley de Inspección de Adquisiciones Art. lo queda sujeta a control y vigilancia del Ejecutivo Federal, la adquisición de mercancías, bienes muebles y materias primas que realizan las Empresas de participación Estatal y sin perjuicio de lo que determinen la Ley decreto o instrumentos jurídicos que los haya creado .

El Ejecutivo Federal ejercerá las funciones que está Ley le confiere por conducto de la Secretaría del Patrimonio Nacional, sin perjuicio de la intervención y facultades que en esta materia competen a otras Dependencias del propio Ejecutivo. *

* Según Art. 5o. Fracc. I la SEPANAL está facultada para exigir a las entidades, la presentación oportuna de presupuestos y programas de adquisiciones conforme a las normas que al efecto les señale.

3. Coordinar en forma eficiente los recursos humanos, materiales y técnicos que integran la operación de compras y proponer los cambios pertinentes en las empresas de participación estatal. Según Artículo 4o. de la Ley de Inspección de Adquisiciones se encargará de todo esto la Secretaría del Patrimonio Nacional, conjuntamente con el Departamento de Compras.

4. Establecer y actualizar los registros de precios y condiciones de compra de los diversos artículos, que de manera repetitiva se requieran en la Empresa y mantener información histórica de éstos artículos.

Conforme Art. 9o. de la Ley antes mencionada en su segundo párrafo nos dice que la Secretaría del Patrimonio Nacional registrará las listas que envíen las Entidades, tomará en cuenta los precios que ofrezcan los proveedores y, mediante investigaciones y estudios pertinentes, podrá efectuar las modificaciones que procedan, como

nicando el resultado a la Entidad de que se trate para que se ajuste a los precios aprobados.

5. Recibir y tramitar las solicitudes ó requisiciones para adquirir los artículos y servicios que las diversas áreas de la Empresa requieran. *

6. Vigilar que los Departamentos que solicitan la adquisición de algún artículo lo hagan, cumpliendo con las especificaciones adecuadas de los artícu-- los requeridos y con la oportunidad que permita su abastecimiento normal.

Según Art. 5o. Fracción II la SEPANAL solicitará a las Entidades, cualquier información relacionada con adquisiciones y almacenes;

* En el caso de las empresas de participación estatal se enviarán los pedidos para su revisión, intervención y registro a la Secretaría del Patrimonio Nacional.

7. Obtener de diversos proveedores cotizaciones y otras condiciones de compra de los artículos y ser vicios. En su Fracc. VIII del Art. antes men cionado la Secretaría del Patrimonio Nacional - está facultada para definir, de acuerdo con las - Entidades, procedimientos especiales, para reca bar cotizaciones y seleccionar fuentes de abaste cimiento, en el caso de bienes de inversión y al- ternativas en la adquisición de cada artículo re querido.
8. Seleccionar al proveedor que por sus condiciones de venta del artículo requerido, garantice una - compra óptima al menor costo y asegure el aba tecimiento óptimo de los artículos adecuados.
9. Vigilar que los pedidos se surtan de acuerdo con lo solicitado en cantidades, especificaciones, - tiempo precio y demás condiciones de entrega.
10. Presentar las reclamaciones y en su caso hacer - la devolución de artículos surtidos en desacuerdo con lo pedido, aclarar las responsabilidades de la - propia Empresa y atender las observaciones de -

cualquier tipo que presenten los proveedores ; ver Art. 13 de la Ley de Inspección de Adquisiciones.

11. Participar en el establecimiento de las políticas relativas al pago a proveedores considerando las condiciones de tesorería de la Empresa para aprovechar al máximo las posibilidades de negociación de las compras.
12. Coordinar sus actividades con áreas relacionadas, principalmente: producción, ventas, almacenes, - control de calidad y tesorería.

3.2.2. OBJETIVOS Y PLANES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

El Auditor para evaluar la eficiencia de la operación de - compras, debe conocer bien los planes y objetivos de ésta, pues - to que le sirven de base para la implantación de sus políticas, métodos, procedimientos, etc.

Se deberá investigar si los planes y objetivos están plena-- mente definidos o autorizados por el Funcionario afectado, si son del conocimiento de todos los integrantes del Departamento y entendidos de la misma manera.

En los planes se deben de tomar en cuenta las posibles variaciones en lo futuro y por lo tanto irlos actualizando día a día.

Una mala planeación impide al logro de los objetivos tal y cómo se había pensado.

Una vez que se conocen los planes y objetivos de compras, el Auditor observará si están acordes con la estructura orgánica de la Empresa.

1. Los objetivos se deben de precisar antes de hacer los planes, puesto que de otra manera éstos se vuelven ineficaces al perseguir objetivos no establecidos.
2. El Jefe del Departamento debe de establecer los acordes con los objetivos generales de la Empresa.
3. Se debe procurar que los planes ayuden a la consecución de los objetivos en las condiciones mencionadas, - de no ser así, se debe recomendar su modificación.
4. Los planes y objetivos deben ser conocidos por el personal del Departamento de compras para que sean logrados eficientemente.

5. Los planes establecidos deben estar conforme con los objetivos en cuanto a tiempo, es decir, a corto y largo plazo.
6. Los planes deben ser flexibles pues en ocasiones es necesario rectificar la dirección y lograr los objetivos propuestos.
7. Deben ser revisados los planes y objetivos con el fin de lograr una posible mejora.
8. Los objetivos deben estar acordes con la realidad.
9. Los planes y objetivos deben constituir una guía para el personal de compras así como para su motivación.
El Auditor investigará si con los objetivos establecidos el personal siente el papel que juega en la función de compras.
10. Se debe escoger la mejor de las alternativas en la elaboración de los planes.

Es obvio que se debe de adoptar la mejor, para la consecución de los objetivos.

Todas las funciones en una Empresa se ejecutan por medio de sistemas y procedimientos, que convierten en acción los planes de la dirección.

La planeación se lleva a cabo formulando un sistema de procedimientos y normas que reflejan los objetivos básicos y las metas de la Administración.

El sistema planeado y utilizado debidamente, ayudará a la consecución de los objetivos en la mejor forma, con el menor gasto de tiempo y esfuerzo.

Los sistemas y procedimientos deben estar acoplados a la estructura orgánica y en coordinación con los de los demás Departamentos; así mismo, experimentan con frecuencia modificación y por lo tanto los manuales en los que deben de aparecer, necesitan un trabajo de mantenimiento continuo.

Existen ocasiones en que son verbales; pero esto se debe eliminar, pues de manera escrita es como mejor se llevan a la práctica y sin malos entendidos.

El Auditor deberá examinar la utilidad y el grado de eficacia de éstos y buscará nuevas formas de hacer las cosas. Deberá cerciorarse si están proyectadas de manera que con su funcionamiento se obtengan los resultados que se buscan, así cómo también quién es el responsable de que se lleven a la práctica.

Se preguntará entre otras cosas, las siguientes:

1. ¿ Quién determina los sistemas y procedimientos del Departamento de Compras y qué bases se utilizan para su determinación ?
2. ¿ Está presentado por escrito el Programa de sistemas y procedimientos ?
3. ¿ Está enterado el personal del Departamento de sus responsabilidades en los sistemas y procedimientos ?

Cuando no se establece la responsabilidad, el personal hace poco o ningún caso de éstos.
4. ¿ Es responsable de la consecución de los objetivos de los sistemas y procedimientos el Jefe de Compras ?

5. ¿ Se encuentra operando con eficiencia el sistema - de selección de proveedores ?
6. ¿ Se respeta el procedimiento establecido para la - adquisición de una compra ?
7. ¿ Se han tomado en cuenta los aspectos legales de - las compras ?
8. ¿ En qué situación se hayan los distintos registros - utilizados en el Departamento ?
9. ¿ Existe la posibilidad de simplificarlos, integrarlo- ó eliminarlos ?
10. ¿ Están acordes los sistemas y procedimientos con la estructura y política del Departamento ?
11. ¿ Proporcionan los medios para lograr los objeti- vos con la mayor productividad posible ?

3.2.3. METODOLOGIA APLICABLE.

FAMILIARIZACION.

1. El Auditor debe familiarizarse en lo particular con la - operación de compras, llevando a cabo un estudio gene-- ral de sus objetivos, políticas, organización, ubicación- de la operación de compras en el flujo de las operaciones.

2. Estudiar los expedientes de Auditorías e Informes y cartas de recomendación ó sugerencias cuándo ésto sea aplicable.

Visita a las Instalaciones.

3. Inspeccionar las instalaciones de compras, incluyendo las áreas de recepción, almacenaje, etc.

Análisis Financiero y de Información Operativa.

4. Analizar la información existente relativa a compras, tanto de carácter interno cómo externo.

Deberá analizarse si el tipo de estadísticas que la Empresa mantiene es el adecuado a sus necesidades cómo pueden ser compras de artículos por áreas geográficas, por clase de proveedor, etc.

5. Estudiar las cifras estadísticas y proyecciones de compra tanto en unidades cómo en valores.
6. Comparar los datos de compras con los de ejercicios anteriores y de ser posible con los de empresas similares.

Se considera de utilidad elaborar cuadros comparati--
vos con cifras internas y externas, razones financie--
ras y otros datos relativos tales como condiciones, -
precios de algunos artículos, etc.

Entrevistas.

7. Elaborar cuestionarios y guías de entrevistas que permi
tan conocer cómo se realiza la operación de compras -
para entrevistar a los responsables de la ejecución de -
las compras y verificar la aplicación de las políticas -
en esa área. Estas entrevistas deberán hacerse tanto -
con las personas que decidan las políticas de compras -
cómo las que las ejecutan, así como con las que tienen -
a su cargo actividades relacionadas con las compras, ta
les como las de producción, ventas, almacenes, control
de calidad y tesorería. En algunos casos es conveniente
realizar encuestas ó entrevistas con proveedores. ;

Exámen de la Documentación.

8. Estudiar los diversos registros, formas, archivos, re
lativos a compras, proveedores, requisiciones, análisis -
de precios, condiciones de compra, estadísticas, análi
sis de casos significativos, etc. Esta revisión debe-

abarcar entre otros aspectos la verificación de que exista el número suficiente de proveedores para cada artículo, que se haya una investigación de nuevos proveedores, periódicamente, que no hayan surtido en los últimos meses el Artículo que se estudia.

9. Comprobar la validez de los datos obtenidos en las etapas anteriores, en los análisis estadísticos y en las entrevistas, analizar los programas de Auditoría Interna y de ser posible los papeles de trabajo que origine para detectar áreas en que se pueden sugerir algunos procedimientos adicionales que permitan asegurarse de que las políticas establecidas para llevar a cabo las compras se cumplen adecuadamente.

Investigar qué el tipo de relación y control que exista en el trato con los Agentes Aduanales para el caso de compras de importación asegure un procedimiento eficiente en las compras del exterior.

10. Preparar diagramas de flujo que muestren la secuencia de la operación, lo cuál facilita la localización de aspectos susceptibles de mejorarse. Adicionalmente, pueden elaborarse memoranda descriptivos

de la operación para su estudio y análisis. Por último se podrá analizar la mejor conveniencia en cuánto a lugares de entrega ya sean éstos almacenes centrales ó unidades de consumo (de fabricación ó de venta). Si los términos de entrega son el local del proveedor para que los fletes sean mejor negociados por la Empresa ó si resulta más recomendable contratar entregas que incluyan fletes pagados.

11. Cuantificar el posible efecto de compra, ver compras-volumen, determinación del lote económico de compra, alternativas de comprar ó fabricar, etc.

Investigar si la Empresa opera con base en algún pre-supuesto de compras en cuyo caso deberá estudiarse éste; analizar sus variaciones principales y obtener una explicación sobre los mismos.

12. Conviene investigar si se tiene establecida una política de rotación de compradores cuándo el volumen de las compras permita esta práctica.

Asimismo deberá investigarse si se tiene una adecuada supervisión de personal que efectúa directamente las compras.

Estudiar el costo total de manejo del Departamento de Compras en función del volúmen de operaciones que realiza para determinar de manera general su costeabilidad; analizar, (si el caso,) si se cumple con las políticas establecidas por el Departamento de Ventas cuando el precio de compra es la base para establecer el precio de venta de cada artículo.

13. Revisar los métodos de trabajo, manuales de procedimiento, instructivos y formas en uso que regulen la operación de compras.

RESUMEN Y DISCUSION PREVIA DE LOS PROBLEMAS DE TECTADOS.

14. Estudiar la información obtenida para sugerir cambios en los procedimientos que puedan mejorar la eficiencia de la operación de compras.
15. Resumir las observaciones hechas y los resultados de las investigaciones que permitan captar alguna omisión en el trabajo desarrollado.

DIAGNOSTICO.

16. Discutir las recomendaciones con los interesados. Este trabajo debe desarrollarse a medida que progresa el examen y tiende a aprovechar la experiencia del personal de la Empresa, motivar su participación y afinar la interpretación de Auditor.
17. Elaborar el informe.

Esto se explica en el punto 3.3.1

III. - 3.3 INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL DE COMPRAS EN EMPRESAS PARAESTATALES.

3.3.1. DESCRIPCION DEL INFORME.

Una vez que se detallan los puntos anteriormente expuestos en el Programa de Trabajo, el Auditor cuenta con bases suficientes para evaluar el Departamento de Compras examinado y es en este momento cuando deberá formular y presentar su informe en el cual reflejará la situación administrativa y operacional encontrada, así como las posibles recomendaciones.

Por lo tanto el Informe de Auditoría Operacional es el documento en que el Auditor informa de los resultados de su examen,

cómo son la situación administrativa y operacional así como recomendaciones que se cree son las indicadas para beneficio del Departamento.

Tendrá que tomar en cuenta a quién se dirija el Informe y cómo lo presentará, para así diseñarlo en la forma más fácil de comprensión posible ; en otras palabras su exposición deberá ser precisa y clara, basada en una información perfectamente definida, tratando de evitar palabras bruscas que puedan provocar un mal entendido.

El Auditor preparará un borrador de su Informe en base al cuál será de gran importancia el que algunas observaciones resultantes de la Auditoría sean comentadas verbalmente con las personas afectadas (principalmente aspectos que pueden suscitar controversia), con el objeto de escuchar sus opiniones que nos ayudarán a ampliar ó eliminar las recomendaciones.

El Informe deberá ser oportuno para que sean ejecutadas de inmediato las sugerencias a qué haya habido lugar, en algunos casos el Auditor deberá cuantificar los problemas detectados, para darles mayor impacto a sus recomendaciones, es decir, deberá vender su idea.

En referencia al contenido y presentación del informe.

3.3.2. DESARROLLO.

Se menciona el siguiente modelo, el cuál no se debe de tomar cómo estándar, pero qué abarca los puntos más importantes- y qué son :

1. Objetivos de la Auditoría
2. Aspectos de mayor importancia
3. Comentarios
4. Recomendaciones
5. Anexos

1. Objetivos de la Auditoría.

El Auditor señalará cuál fué el fin que persiguió con la revisión del Departamento de Compras y el alcance de la misma, Ejemplo: " Se efectúa exámen del Departamento de Compras con el fin de determinar el grado de eficiencia y eficacia con el qué está operando, así cómo también sugerir en los casos que lo ameriten, los cambios necesarios para el logro de una mayor productividad. " Dicho exámen abarcó del 15 de mayo al 30 de agosto de 1974 ".

2. Aspectos de mayor importancia.

El Auditor plasma los hechos ó condiciones perjudiciales, las irregularidades, así como las prácticas inadecuadas que surgieron de la investigación. Estas situaciones se irán presentando de acuerdo a su importancia relativa, puesto que así las personas que lean el Informe se mostrarán más interesadas desde el principio. Las cuestiones se deberán mostrar con detalles y lógicamente, las que se mencionen una corrección inmediata.

Ejemplo : " El procedimiento para la selección de proveedores es inadecuada, lo que ha traído como consecuencia que los artículos adquiridos, no hayan cumplido con los requisitos de calidad, precio y entrega oportuna ".

Este punto del Informe es el que se considera más importante, puesto que es aquí en donde se resume el resultado de la Auditoría, por lo que es muy importante que el Auditor se exprese en forma clara y precisa.

3. **Comentarios.**

Corresponde al Auditor fundamentar las prácticas propuestas, las observaciones y las conclusiones generales. Ejemplo : " La conveniencia de centralizar la función de compras estriba en que se evita la duplicidad de esfuerzos y que las personas que realicen compras directamente pierdan parte del tiempo que tienen destinado a las funciones propias de su puesto. Con la centralización se logrará una selección más adecuada de los proveedores puesto que el Departamento de Compras posee los elementos necesarios para lograrlo, por Ejemplo : tiempo, conocimiento del mercado, trato con proveedores, etc."...

4. **Recomendaciones.**

Una vez evaluados los planes y objetivos de compras, su estructura, sus políticas, su operación, sus procedimientos y sistemas y su personal, el Auditor presentará sus recomendaciones a los puntos que haya encontrado deficientes ó que sean susceptibles de mejorar su eficacia.

Cómo no siempre serán aceptadas las recomendaciones básicas se deberán establecer otras posibles alternativas que se aproximen a la solución original.

Por lo general, las recomendaciones son comentadas con los responsables de la función y en caso de su aceptación el Auditor deberá velar que efectivamente sean puestos en práctica.

Ejemplo : " Se recomienda la elaboración de un manual por escrito del Departamento de Compras en el que queden asentados sus objetivos, políticas procedimientos y actividades del personal, así cómo también la autoridad y responsabilidad de éste".

6. Anexos.

Para que la información presentada tenga más apoyo y claridad, el Auditor podrá incluir gráficas e ilustraciones, diagramas de flujo de sus operaciones, formas utilizadas por compras a las que se recomienda alguna modificación, etc.

CAPITULO IV.- PROGRAMA Y CUESTIONARIO.

4.1. BREVE INTRODUCCION.

Para llevar a efecto una Auditoría Operacional en una Empresa, se considera necesario elaborar un Programa y un Cuestionario mismos que el Auditor empleará como guía en su revisión, los cuales le servirán de base para evaluar y analizar las actividades de uno ó varios Departamentos, con el fin de lograr una mayor eficiencia y consecuentemente una mayor productividad. Se espera también encontrar deficiencias y si las circunstancias lo ameritan sugerir correcciones.

En la formulación del Programa y Cuestionario se debe tomar como base una serie de estudios preliminares los cuales presentarán en su contexto, una secuencia de las actividades a realizar por los Auditores, pretendiendo cubrir las necesidades de revisión de las funciones Departamentales.

Para la elaboración del Programa que se presenta a manera de ejemplo se tomó como base la Ley de inspección de Adquisiciones, que es la que regula las compras que se efectúen por parte del Sector Paraestatal ; y el Cuestionario que es un instrumento empleado en Auditoría Operacional, fué desarrollado de acuerdo a las exigencias de un Departamento de Compras en una Empresa Paraestatal,

ambos sin embargo, serán susceptibles de modificación de acuerdo a las necesidades de revisión de la Auditoría Operacional.

Tanto en el Programa como en el Cuestionario se hará -
mención del control interno ; con el propósito de conocer si se están
cumpliendo los fines del mismo (información, protección y eficien-
cia); y si sus elementos (organización, procedimientos, personal
y supervisión) se adecúan al Departamento en cuestión.

4.1.1. PROGRAMA

CIA. "X" S. A.
GERENCIA DE AUDITORIA.
DEPTO. DE COMPRAS.

	Estimado	Real	Diferencia
Fecha de Iniciación :	1 - I - 1976	1- I - 76	
Fecha de terminación:	15 - I - 1976	16- I - 76	1
Tiempo: días hábiles:	11	12	1
días hombre :	5	3	2

ACTIVIDAD.

1. - Verificar que en la adquisición de mercancías se haya efectuado el control y vigilancia del Ejecutivo Federal por conducto de la SEPANAL.
2. - Verificar si la información sobre adquisiciones y almacenes solicitada por la SEPANAL le fue proporcionada a ésta. Mediante la documentación de informes enviados a la SEPANAL y la constatación de que los recibió la persona adecuada.
3. - Realizar un diagrama de flujo de las operaciones para conocer como opera el Departamento de compras.
4. - Evaluar la eficiencia operativa del personal encargado de la función de compras para conocer si se realizan con eficacia las operaciones.

PROCEDIMIENTOS.

Estudio General. Inspección. Confirmación.

Estudio General. Confirmación. Inspección.

Diagrama de Flujo.

Observación. Investigación.

CIA. "X" S. A.
GERENCIA DE AUDITORIA.
DEPTO. DE COMPRAS

ACTIVIDAD

- 5.- Ver si hay un comite de compras creado por la empresa para la aplicación de medidas en materia de adquisiciones.
- 6.- De existir un comite de compras determinar si es funcional y en caso de que no lo sea averiguar las causas.
- 7.- De no haberlo determinar si es necesario.
- 8.- Examinar si se le han presentado a la SEPANAL oportunamente presupuestos y programas de adquisiciones.
- 9.- Averiguar si estos presupuestos y programas en su mayoría han sido aceptados.
- 10.- Estudiar la técnica utilizada para la elaboración de presupuestos. Comprobando datos reales contra presupuestados, determinando si existen los datos necesarios para su elaboración, si el personal es adecuado, estudiando que limite de variación han tenido los presupuestos, etc.
- 11.- Determinar si se comparan periódicamente los presupuestos.

- 104 -

PROCEDIMIENTOS.

Investigación. Observación.

Estudio General Investigación
Observación. Inspección

Estudio General. Investigación.

Confirmación. Inspección.
Investigación.

Inspección. Confirmación.

Estudio General.

Análisis de Variaciones.

Cálculo.

Inspección.

Inspección.

CIA. " X " S. A.
GERENCIA DE AUDITORIA.
DEPTO. DE COMPRAS

ACTIVIDAD.

- 12.- Si no se han presentado oportunamente los presupuestos a la-
SEPANAL averiguar las causas para que se corrija esa anoma-
lía.
- 13.- Ver si existe la adecuada asesoría técnica de expertos, para:
a) Realización de investigación de mercados,
b) Mejoramiento de los sistemas de adquisiciones,
c) Mejoramiento de los sistemas de almacenes,
d) Mejoramiento de los sistemas de verificación y pruebas de -
calidad.
- 14.- Determinar las causas de que no sea adecuada esta asesoría -
técnica, si se presenta el caso.
- 15.- Investigar las causas, en caso de que no exista esta asesoría -
técnica.
- 16.- Constatar que la documentación referente a pedidos de adquisi-
ciones se ha enviado a la SEPANAL para revisión, interven-
ción y registro.

PROCEDIMIENTOS.

Confirmación. Inspección.

Investigación.

Observación.

Inspección.

Investigación. Inspección.

Observación.

Investigación.

Inspección.

Investigación.

Confirmación.

CIA. " X " S. A.
GERENCIA DE AUDITORIA.
DEPTO. DE COMPRAS.

ACTIVIDAD.

17. - Si no es así averiguar las causas del retraso y consultar con el gerente administrativo y el jefe de compras.
18. - Verificar en caso de que se haya enviado la documentación, que se haya enviado toda y no sólo parte.
19. - De no haberse entregado la información sobre almacenes y adquisiciones a la SEPANAL determinar las causas.
20. - Constatar selectivamente que los proveedores esten inscritos en el Padrón de Proveedores del Gobierno Federal que lleva la SEPANAL.
21. - Verificar al se han solicitado por parte de la SEPANAL, precios calidades y especificaciones a los proveedores.
22. - Si no es así averiguar el por qué y también investigar si se obtienen dichos datos por otro conducto, señalando observaciones.
23. - Verificar si se han obtenido previamente a la compra, muestras de los artículos.

PROCEDIMIENTOS.

Investigación.

Inspección.

Investigación.

Declaraciones o Certificaciones.

Confirmación.

Confirmación.

Investigación.

Investigación.

CIA. " X " S. A.
GERENCIA DE AUDITORIA.
DEPTO. DE COMPRAS.
ACTIVIDAD.

- 24. - Verificar si en su mayoría estas muestras son satisfactorias.
- 25. - Verificar si se han presentado a la SEPANAL listas de precios máximos de los bienes a adquirir y si se formularon expresando especificaciones, normas, fórmulas y calidades correspondientes.
- 26. - Si no han sido presentadas estas listas, averiguar las causas.
- 27. - De haberse presentado estas listas, constatar que haya sido en el período estipulado por la SEPANAL.
- 28. - Examinar los procedimientos especiales para recabar cotizaciones y además si se han seleccionado fuentes de abastecimiento de acuerdo a los estipulado entre la empresa y la SEPANAL, - en el caso de que se trate de bienes de inversión.
- 29. - Ver si hay observaciones sobre precios y calidades por parte de la SEPANAL.

PROCEDIMIENTOS.

- Investigación. Inspección.
- Inspección. Confirmación.
- Investigación.
- Confirmación.
- Estudio General.
- Inspección.
- Inspección.
- Confirmación.

CIA. " X " S. A.
GERENCIA DE AUDITORIA.
DEPTO. DE COMPRAS.
ACTIVIDAD.

- 24.- Verificar si en su mayoría estas muestras son satisfactorias.
- 25.- Verificar si se han presentado a la SEPANAL listas de precios máximos de los bienes a adquirir y si se formularon expresando especificaciones, normas, fórmulas y calidades correspondientes.
- 26.- Si no han sido presentadas estas listas, averiguar las causas.
- 27.- De haberse presentado estas listas, constatar que haya sido en el período estipulado por la SEPANAL.
- 28.- Examinar los procedimientos especiales para recabar cotizaciones y además si se han seleccionado fuentes de abastecimiento de acuerdo a los estipulado entre la empresa y la SEPANAL, - en el caso de que se trate de bienes de inversión.
- 29.- Ver si hay observaciones sobre precios y calidades por parte de la SEPANAL.

PROCEDIMIENTOS.

Investigación. Inspección.

Inspección. Confirmación.

Investigación.

Confirmación.

Estudio General.

Inspección.

Inspección.

Confirmación.

CIA. " X " S. A.
GERENCIA DE AUDITORIA.
DEPTO. DE COMPRAS.

- 108 -

ACTIVIDAD.

30. - Ver selectivamente las causas por las que se han rechazado pedidos por parte de la SEPANAL. De resultar demasiados, sugerir medidas para corrección.
31. - Selectivamente averiguar si se han cancelado pedidos y en caso afirmativo determinar porque.
32. - Verificar si la empresa ha mandado para su revisión, intervención y registro contratos o pedidos cuyo monto exceda de \$ 10, 000 en el D. F. y \$ 25,000 fuera de él, y verificar que se haya efectuado la prohibición correspondiente en caso de que dividan los contratos en cantidades inferiores.
33. - Comprobar si la adquisición de mercancías, bienes muebles y materias primas es de acuerdo con lo pedido.
34. - Verificar que haya de acuerdo a la SEPANAL:
- a) Compras consolidadas en las que intervengan 2 ó más empresas.
 - b) Contratos de suministros por períodos fijos.
 - c) Concursos,

PROCEDIMIENTOS

Inspección.

Confirmación.

Inspección. Confirmación

Investigación.

Inspección.

Inspección.

Inspección.

Confirmación.

CIA. " X " S. A.
GERENCIA DE AUDITORIA.
DEPTO. DE COMPRAS.

A C T I V I D A D.

d) Pedidos negociados previa investigación de fuentes de su-
ministros y selección de proveedores.

35. - En caso de que no se cumpla lo anterior averiguar los moti-
vos.
36. - Observar qué artículos tienen mayor demanda y comprobar
que efectivamente se surten esos artículos con frecuencia.
37. - Verificar hasta que punto han sido autorizadas por parte de la -
SEPANAL las normas y especificaciones de artículos de consu-
mo generalizado y comprobar si se ha tenido en cuenta lo pre--
visto en la Ley General de Normas de Pesas y Medidas.
38. - Investigar qué bases se tomaron para determinar los artículos-
de consumo generalizado y determinar si son adecuadas. Ver -
salidas de almacén.
39. - Analizar con qué regularidad se efectúan las adquisiciones en -
base a las requisiciones de compra y las facturas.

P-R-O-C-E-D-I-M-I-E-N-T-O-S.

Investigación. Declaraciones o Certificaciones.

Inspección.

Estudio General.

Inspección.

Investigación.

Inspección.

Inspección.

GERENCIA DE AUDITORIA.

DEPTO. DE COMPRAS.

ACTIVIDAD.

PROCEDIMIENTOS.

- | | | |
|-------|---|--------------------------|
| 40. - | Determinación de la cantidad de mercancías, bienes muebles y materias primas por medio de la revisión de los pedidos. | Inspección. |
| 41. - | Revisar la numeración progresiva de los pedidos de compra. | Inspección. |
| 42. - | Revisar que, los pedidos tengan la firma de las personas autorizadas para solicitar que se efectúen compras. | Inspección. |
| 43. - | Revisión de las requisiciones para ver si se menciona la totalidad de las especificaciones. | Inspección. |
| 44. - | Tomando una muestra de las compras ver que para cada factura de proveedor, existe un pedido de la compañía. | Inspección. |
| 45. - | Constatar que por cada pedido existe la copia que corresponda - al Departamento de Recepción. | Inspección. |
| 46. - | Estudiar qué se adquiere más, si mercancías, bienes muebles - o materias primas. En base a las requisiciones de compra, la facturación, comprobantes de recibo de materiales. | Inspección.
Análisis. |

GÉRENCIA DE AUDITORIA.

DEPTO. DE COMPRAS.

ACTIVIDAD.

PROCEDIMIENTO.

47. - En base a lo anterior determinar si es adecuado en relación a la demanda.
48. - Revisión de los talones de transporte de la mercancía con objeto de verificar el traslado de la misma.
49. - Revisar que las especificaciones contenidas en los pedidos sean las mismas que en la factura.
50. - Revisión física en forma selectiva de las mercancías, bienes muebles y materias primas.
51. - Revisión selectiva de talones de chequeras, contra pólizas de egreso y facturas originales de proveedores.
52. - Aparte de la vigilancia por parte de la SEPANAL sobre las adquisiciones, ver si existe personal encargado de realizar las adquisiciones y una vez determinado esto, reunir las pruebas necesarias de que efectivamente se han realizado esas adquisiciones, mediante la existencia del material o la facturación

Análisis de la curva de la demanda.

Inspección.

Inspección.

Inspección.

Observación.

Inspección.

Observación.

Inspección.

CIA. " X " S.A.
GERENCIA DE AUDITORIA.
DEPTO. DE COMPRAS.

- 112 -

ACTIVIDAD.

PROCEDIMIENTOS.

53. - Comprobar qué porcentaje de las compras se realiza al contado mediante la revisión de la facturación de compras. Y determinar si la política respecto a este tipo de compras es la adecuada.
54. - Investigar si las adquisiciones podrían obtenerse con mayores ventajas, asegurándonos que las ofertas son actuales y verdaderamente competitivas.
55. - Verificar los precios a que se adquiere la mercancía, con objeto de que no haya discrepancias entre los precios cotizados y los contratados.
56. - Comparar los costos de la empresa con los de otras similares.
57. - Comprobar si se mejoran los sistemas de compras por medio de la SEPANAL.
58. - Constatar que en el caso de que se hagan adquisiciones mediante créditos, estos hayan sido autorizados por la SHCP.

Inspección.

Cálculo.

Investigación.

Inspección.

Inspección.

Estudio General. Análisis.

Investigación.

Inspección.

CIA. "X" S. A.
GERENCIA DE AUDITORIA.
DEPTO. DE COMPRAS.

- 113 -

ACTIVIDAD.

59. - Verificar si se trata de adquisiciones con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación, que se realicen según lo señalado por la SHCP en lo relativo a formulación, pago, suspensión o cancelación o modificación de contratos o pedidos.
60. - Investigar qué porcentaje de las adquisiciones se realiza con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación.
61. - Investigar también qué porcentaje de las adquisiciones con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación, ha sido cancelado.
62. - Verificar que no se hayan autorizado órdenes de pago o efectuado pagos cuando no haya constancia en las facturas de parte de la SEPANAL; salvo en los casos estipulados en el art. 10 de la Ley de Inspección de adquisiciones.
63. - Investigar si los agentes compradores proporcionan nuevas ideas para el mejoramiento del sistema de compras y proporcionen así mismo información sobre conocimientos especiales de determinados productos.

PROCEDIMIENTOS.

Inspección.

Inspección. Cálculo.

Inspección. Cálculo.

Inspección.

Investigación

4.1.2. Cuestionario

1. - ¿ Hay un departamento o una sola unidad organizacional encargada de las compras ? Si la contestación es afirmativa prepárese una gráfica de organización departamental que identifique las posiciones y relaciones informativas.
2. - Si la contestación es negativa, está completamente descentralizada la función de compras ? Si la contestación es afirmativa, identifique las responsabilidades y describa el sistema de compras que se emplea.
3. - ¿ Parece justificado el grado actual de centralización o de descentralización de las compras ? Si la contestación es negativa, hágase una lista de las razones a las cuales se deba en las observaciones.
4. - ¿ Las políticas de compras están basadas en los estipulados por la SHCP y la SEPANAL ?
5. - ¿ Se han documentado los procedimientos de compras ?
6. - ¿ Está actualizada la documentación y en manos de los usuarios ?

- 7.- Si la contestación es afirmativa, ¿ cubren los procedimientos todos los siguientes aspectos ?
- a) Solicitud.
 - b) Requisitos de oferta y métodos de selección de proveedores, de acuerdo la selección a lo estipulado por la SEPANAL.
 - c) Autorización y firmas requeridas.
 - d) Formas, informes y registros necesarios.
 - e) Relaciones organizacionales y operaciones con (1) el departamento de contabilidad, (2) el departamento de recepción y (3) los departamentos de planificación de inventario y control.
 - f) Evaluación de proveedores, tomando en cuenta que deben estar inscritos en el Padrón de Proveedores del Gobierno Federal.
 - g) Evaluación de compradores.
 - h) Compras de bienes de capital o equipo de acuerdo a lo estipulado en la ley de inspección de adquisiciones.
 - i) Consideraciones legales, que incluyen la ley de Inspección de adquisiciones, la ley para el control por parte del Gobierno Federal de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal, y además tomar en cuenta las garantías y consideraciones de riesgos del producto e incumplimiento.

8. - ¿ Han hecho compras importantes recientemente fuera de la rutina prescrita de compras ?
9. - ¿ Si la contestación es afirmativa están justificadas dichas compras ?
10. - En las compras de menos de 10,000 en el D.F. y menos de 25,000 fuera del D.F. se cumple lo que dice al respecto la ley de Inspección de Adquisiciones ? (inspección posterior de los pedidos o contratos).
11. - En el caso de que los proveedores se retrasen en la entrega de los pedidos, ¿ se cancelan los pedidos de compra por cantidades no entregadas y se reponen con nuevos pedidos de compra ?
12. - En el caso de que haya cancelaciones totales o parciales de contratos o pedidos ¿ se avisa a la SEPANAL dentro de los primeros 10 días de cada mes ?, Asimismo se informa a la SHCP sobre cancelaciones cuando su importe se deba cubrir con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación?, de acuerdo a lo estipulado por el art. 24 de la Ley de Inspección de Adquisiciones.
13. - ¿ Desempeña el departamento de compras o su personal alguna función de contabilidad ?

14. - ¿ Son revisados los sistemas de contabilidad por la SEPANAL según lo dispuesto en el art. 7 de la Ley para el control por parte del Gobierno Federal, de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal ?
15. - ¿ Se ha cumplido la vigilancia por parte de la SEPANAL respecto de los presupuestos y programas de acuerdo al art. 5 Fracc. I de la Ley de Inspección de Adquisiciones ?
16. - ¿ Han sido inspeccionados los sistemas y procedimientos de operación por parte de la SEPANAL de acuerdo al art. 7 Fracc. IV de la Ley para el control, por parte del Gobierno Federal de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal ?
17. - ¿ El control interno existente en el departamento de compras está acorde con lo dictado por la SEPANAL según el art. 7 Fracc. I y art. 8 Fracc. V de la ley para el control por parte del Gobierno Federal, de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal ?
18. - ¿ Trata de obtener activamente el departamento de compras descuentos ?

19. - ¿ Si la contestación es afirmativa, ¿ existe un procedimiento para medir o determinar los descuentos ?
20. - ¿ Se coordina el departamento de compras con el de control de inventario y planificación de producción para establecer puntos sistemáticos de nuevos pedidos, tiempo adelantado necesario, toma de inventario y demás ?
21. - ¿ Se han establecido niveles de cantidad de compras en conexión con el control de inventario para asegurar la economía de los pedidos ?
22. - ¿ Trabaja el personal del departamento de compras con el personal del departamento de almacén para establecer los controles más eficaces ?
23. - ¿ Recibe el departamento de compras asesoría técnica de expertos, empresas o instituciones, para la realización de investigaciones de mercado, el mejoramiento de los sistemas de adquisiciones y almacenes, verificación y pruebas de calidad y otras tareas similares según contratos efectuados por parte de la SEPANAL de acuerdo al art. 5 Fracc. X de la Ley de Inspección de Adquisiciones ?

24. - ¿ Sirve el departamento de compras conjuntamente con la SEPA-NAL como fuente de información sobre proveedores, competidores, etc. ?
25. - ¿ Se conoce el valor de todas las compras que se hayan hecho en el año actual ? Ponga en las observaciones el porcentaje de los ingresos por ventas que representa.
26. - ¿ Se ha hecho una distribución del valor de los pedidos de compra ? ; es decir, ¿ distribuido por número y valor en pesos ? Si la contestación es afirmativa, póngase en las observaciones.
27. - ¿ Tiene voz y voto el departamento de compras en la selección de materiales, abastecimientos, especificaciones y demás ?
28. - Si la contestación es afirmativa, ¿ tiene demasiada influencia?
29. - Si la contestación es negativa ¿ Tiene poquísima influencia ?
30. - ¿ Se entregan todas las compras a un local central de recibo, en vez de entregarse directamente a las áreas de producción ?
31. - Si la contestación es afirmativa, ¿ mantienen registros por separado los empleados que están funcionalmente separados del gerente ?

32. - Si se hace un ajuste de los lotes económicos, ¿ se controlan y se aplican las cantidades excedentes para reducir los requisitos subsecuentes ?
33. - ¿ Se ponen por lotes de rutina los pedidos pequeños ? ; es decir, ¿ se proporcionan pedidos abiertos de los artículos generalmente en uso o de bajo costo unitario ?
34. - ¿ Se subdividen las actividades de compra en tal forma que ningún individuo tiene la responsabilidad de una transacción de compras entera desde su principio hasta el fin ?
35. - ¿ Se dividen los pedidos entre un número de proveedores ?
36. - Si la contestación es afirmativa, ¿ Se saca alguna ventaja de la división ?
37. - ¿ Se basa cada transacción de compras en la estipulación de una solicitud de compra y se necesita la aprobación a la solicitud de una persona debidamente autorizada antes de preparar la orden de compra ?
38. - ¿ Se usan formas para los pedidos de compra ? ; es decir, se emplean formas de pedidos en combinación y pago de pedido ?

39. - ¿ Hay una lista aprobada de proveedores para los artículos prin
cipales ?
40. - ¿ Se les pone a las solicitudes de compra marcas que digan rápi
do, urgente o tan pronto como sea posible ?
41. - Si la contestación es afirmativa, ¿ Se conoce el porcentaje de -
los pedidos de compra marcados de dicha manera ?
42. - ¿ Se reciben las ofertas de los mismos vendedores siempre ? . Y
¿ Se encuentran estos registrados en el Padrón de Proveedores-
del Gobierno Federal ?
43. - ¿ Se numeran las formas de pedidos ?
44. - ¿ Está debidamente entrenado el personal que aprueba las so-
licitudes ?
45. - ¿ Hay ofertas competitivas, en cuanto a precios y descuentos -
de fletes ?
46. - ¿ Se incluye el precio siempre que sea posible en los pedidos de
compra ?
47. - ¿ Están los pedidos de compra escritos de tal forma que los ma
teriales recibidos se puedan identificar y verificar fácilmente ?

48. - ¿ Se usan las variaciones en precios para determinar el desempeño del agente de compras ?
49. - Asimismo ¿ Se utilizan los informes del análisis de control de calidad como medida del desempeño del agente de compras ?
50. - ¿ Todos los pedidos se canalizan a través del departamento de compras ?
51. - ¿ Se envía al departamento de contabilidad una copia del informe de recibo ?
52. - ¿ A través de que departamento se despachan las compras devueltas ?
53. - ¿ Se comparan las facturas en el departamento de contabilidad con los pedidos de compra, informes de recibo e informes de inspección ?
54. - ¿ Quién es responsable de lo anterior ?
55. - ¿ Se separa el deshecho del resto del inventario ?
56. - ¿ Hay una clara descripción acerca de lo que es el deshecho ?
57. - ¿ Se considera a los proveedores principales como clientes potenciales ?

58. - ¿ Se diversifican los proveedores adecuadamente para que la -
compañía no quede paralizada en caso de que el proveedor su-
fra alguna huelga o algún desastre ?

CONCLUSIONES.

1. - Las empresas de participación estatal resultan de la unión de - intereses tanto particulares como del Estado y se forman cuando existe una escasa o negativa rentabilidad, poco atractiva - para el empresario privado ; cuando existe un interés general - por el giro que tiene la empresa ; cuando se requiere de un ele vado capital ; cuando se canalizan ciertas ramas de producción hacia un mercado o mercados determinados ; y cuando se nece sita que el Estado determine la política a seguir en materia de producción, distribución política a seguir en materia de pro-- ducción, distribución o consumo de bienes escasos o necesarios para el bienestar colectivo.

2. - Las empresas de participación estatal en lo que se refiere a - control y vigilancia para que cumplan con sus obligaciones para con la Ley están reguladas por la Ley para el control por parte del Gobierno Federal, de los Organismos Descentrali zados y Empresas de Participación Estatal; y en lo que se refiere a las adquisiciones de mercancías, bienes muebles y - materias primas por la Ley de Inspección de Adquisiciones.

3. - Dicho control y vigilancia en ambas leyes será efectuado - por el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría del Patri monio Nacional.

4. - Las compras las consideramos importantes porque redundan en el costo total de las operaciones de la empresa.
5. - Es importante que las compras estén organizadas.
6. - También es importante su ubicación dentro de la empresa.
7. - La auditoría operacional es el examen que se practica a un de terminado (s) departamento (s) con el objeto de que se obtenga una mayor productividad, a través de la mejor realización de las operaciones.
8. - El auditor revisará políticas, planes, objetivos, sistemas, procedimientos del departamento en cuestión, en fin todo lo que con sidere necesario para fundamentar su informe, y así haber apli cado todos los procedimientos que consideró necesarios en las circunstancias.
9. - El informe que emita el auditor operacional es diferente del emi tido en la auditoría de Estados Financieros ; y constará de lo si guiente :
 - a) Objetivos de la Auditoría.
 - b) Aspectos de mayor importancia.
 - c) Comentarios.
 - d) Recomendaciones.
 - e) Anexos.

B I B L I O G R A F I A .

OBRAS

Fraga Gabino ; Derecho Administrativo; Editorial Porrúa, S.A.
México, 1975.

Hedryt Floyd D.; Administración de compras; Editora Técnica.

Hodgef Henry G.; Abastecimiento la Ciencia Moderna de las -
Compras.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. A.C. ; Normas y Pro
cedimientos de Auditoría. ; México 1974; Novena edición.

Micheli Calimeri; Las compras, como programarlas, organizar
las y controlarlas ; Editorial Hispano Europa, 1974; cuarta edi
ción.

Lindberg Roy A. y Cohn Theodore; Auditoría de Operaciones; -
Editora Técnica, S. A.; México 1975; primera edición en espa
ñol.

Secretaría de la Presidencia; Base Legal de los Organismos -
Descentralizados, Empresas Paraestatales y Organizaciones -
Auxiliares de Crédito.

Serra Rojas; Derecho Administrativo; Editorial Porrúa S. A.
México 1974. ; sexta edición.

TESIS

Escobar Ursúa Mercedes; Empresa de Participación Estatal; -
Tesis de Licenciado en Derecho; Facultad de Derecho, - -
U.N.A.M.; México, 1963.

Sánchez Lugo Francisco; El control legislativo sobre los -
préstamos a los organismos descentralizados; El caso de las -
empresas de participación estatal. Tesis. México, 1961.

Spinola Alvarez Felipe de Jesús; El enfoque del auditor interno
en la auditoría administrativa y operacional de un departamen
to de compras.

LEYES, REVISTAS Y MEMORIA.

Ley de Inspección de Adquisiciones; 1972.

Ley de Secretarías y Departamentos de Estado; 1958.

Ley para el control, por parte del Gobierno Federal, de los or
ganismos descentralizados y empresas de participación estatal;
1970.

Revista de Comercio Exterior; Vol. 26; No. 2; II - 1976.

Revista de Comercio Exterior; Vol. 26; No. 4; IV - 1976.

Revista de Contaduría Pública; Vol. III; No. 36; VII - 1975.
Secretaría del Patrimonio Nacional; Oficinas Técnicas y Administrativas de la Junta de Gobierno, de los Organismos y Empresas del Estado; Memoria.