

55  
29.



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"DESARROLLO Y APLICACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS. (RAMA INDUSTRIAL.)"

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :  
HUGO GUERRA VILLA

ASESOR: LIC. CARLOS MATIAS ARMAS.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

259473



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.



INSTITUTO NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E . . .

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Desarrollo y aplicación de un manual de procedimientos en el  
departamento de cuentas por pagar en una empresa de servicios.  
(rama industrial).

que presenta el pasante: Hugo Guerra Villa

con número de cuenta: 9014345-0 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI FAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlan Izcalli, Edo. de Méx., a 08 de Enero de 1998

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Carlos Matias Armas</u>	
VOCAL	<u>L.A. Ana Cecilia Rangel Cuenca</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Guillermo Aguilar Dorantes</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Arturo Salinas Hernández</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A.E. Carlos Sánchez Fuentes</u>	

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A LA UNAM**

Por permitirme tener el orgullo de pertenecer a ella, para mi desarrollo profesional, con el deseo de enaltecer su nombre.

### **A LA FES-CUAUTITLAN**

Porque en sus aulas, logré mi formación como profesionista, la cuál aplico en mis labores diarias, con orgullo de ser egresado de la FES-Cuautitlán.

### **A MIS PROFESORES**

Por transmitirme sus conocimientos y experiencias.

## **DEDICATORIAS**

### **A DIOS**

Por permitirme la dicha de vivir, por estar cerca de mí en todo momento , guiándome, aconsejándome y escuchando mis oraciones cada vez que lo necesitaba y permitirme lograr este sueño tan anhelado.

### **A MI PADRE**

Como símbolo del eterno agradecimiento, por el amor, comprensión y apoyo que me brindaste, hasta antes de reunirse con Dios. Con el más grande cariño y admiración.

### **A MI MADRE**

Como poder expresar el infinito amor del que puede ser capaz un ser humano por su madre, aquel ser tan especial que te dio la vida, te cuidó cuando lo necesitabas, nunca te dejó solo, te aconsejó de la mejor manera que ella pudo, y que en un momento futuro siempre estará contigo para darte todo el amor que ella posee. Por lo que este trabajo será uno de tantos que dedicaré a la persona que más amaré en toda mi vida.

### **A MI ASESOR**

**L.A.E. CARLOS MATIAS ARMAS**

Por soportar los retrasos en el trabajo,  
motivarme, y corregir todos aquellos  
errores cometidos durante el lapso de  
desarrollo del presente trabajo.

Por ser la persona que guió mi trabajo,  
el cual me dará muchas satisfacciones.

Con toda mi admiración y respeto.

**GRACIAS**

### **A MIS HERMANOS**

Porque se que siempre contaré con su  
apoyo cuando lo necesite.

### **A MIS AMIGOS**

Por el apoyo que me han demostrado desde  
el comienzo de nuestra carrera, dándome a  
conocer lo importante que soy para ustedes,  
así como lo son ustedes para mí.

**En general a todas las personas que me brindaron apoyo y asesoría para poder  
culminar con satisfacción este gran sueño.**

## **TÍTULO**

DESARROLLO Y APLICACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN  
EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR EN UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS.  
(RAMA INDUSTRIAL.)

## **INDICE**

	Pág.
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<i>i</i>
<b>OBJETIVO</b>	<i>ii</i>
<b>HIPÓTESIS</b>	<i>iii</i>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<i>iiii</i>
<b>CAPÍTULO 1 GENERALIDADES</b>	
1.1 Concepto de Administración.	1
1.2 Características de la Administración.	4
1.3 Importancia de la Administración.	6
1.4 El Proceso Administrativo.	8
<b>CAPÍTULO 2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	21
2.1 Concepto de Manual.	22
2.2 Clasificación y características de un manual.	24
2.2.1 Clasificación de los manuales.	24
2.2.2 Características de los manuales.	25
2.2.3 Importancia de los manuales.	29

2.3 Manuales de procedimientos : Clasificación e importancia.	31
2.3.1 Clasificación de los manuales de procedimientos.	32
2.3.2 Importancia de los manuales de procedimientos.	33
2.4 Desarrollo y actualización de un manual de procedimientos.	34
2.4.1 Recopilación de la información.	36
2.4.2 Integración de la información.	39
2.4.3 Análisis de la información.	40
2.4.4 Representación de procedimientos.	41
2.4.5 Objetivo, ámbito, políticas y áreas responsables de los procedimientos.	43
2.4.6 Recomendaciones para simplificar procedimientos.	44
2.4.7 Recomendaciones generales de presentación.	45
2.4.8 Responsable de su elaboración.	49
2.4.9 Aprobación.	50
2.4.10 Distribución y control.	51
2.4.11 Implantación.	52
2.4.12 Revisión y actualización.	53

<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>55</b>
	<b>EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS</b>	
3.1	¿ Qué son las cuentas por pagar ?	56
3.2	Clasificación y forma de pago de las cuentas por pagar en una empresa de servicios.	58
3.2.1	Clasificación de las cuentas por pagar en una empresa de servicios.	58
3.2.2	Forma de pago de las cuentas por pagar en una empresa de servicios.	61
3.3	¿ Dónde se encuentra el departamento de cuentas por pagar en una empresa de servicios ?	68
3.4	Proceso de elaboración e importancia de las cuentas por pagar para una empresa de servicios.	69
3.4.1	Proceso de elaboración de las cuentas por pagar.	69
3.4.2	Importancia del departamento de cuentas por pagar en una empresa de servicios.	76
3.5	Repercusiones en otras áreas de la empresa	78

**CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO 92**

4.1 DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN MANUAL DE 93  
PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS  
POR PAGAR EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LA  
RAMA INDUSTRIAL.

**ANEXOS**

**CONCLUSIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Qué beneficios proporcionará el desarrollo y la aplicación de un manual de procedimientos en el departamento de cuentas por pagar, en una empresa de servicios de la rama industrial?

## **OBJETIVO**

Desarrollar y aplicar un manual de procedimientos que optimice las labores del departamento de cuentas por pagar en una empresa de servicios de la rama industrial.

## **HIPÓTESIS**

Si se desarrolla un manual de procedimientos para lograr un adecuado control en el manejo de las operaciones del departamento de cuentas por pagar, aumentará la productividad mejorando la imagen crediticia de la empresa.

## **INTRODUCCIÓN**

El objeto de la elaboración del presente trabajo, tiene como finalidad la elaboración y aplicación de un manual de procedimientos, dando a conocer al lector la necesidad que existe en cualquier organización de contar con un manual de procedimientos por cada departamento. Esto por que nos ayudará a reducir los posibles errores operativos, así como también nos dará una guía para aquellos empleados de la Organización que estén iniciando a laborar en la institución o que tengan algún problema en el desarrollo de sus actividades.

Como es del conocimiento general, toda empresa se rige bajo ciertas reglas, por lo que es necesario que estas reglas sean totalmente comprendidas por el personal que utiliza los procedimientos y que a su vez estos sean funcionales. Este proceso no es de fácil decisión, ya que en el se plasmarán todo lo que pueda acontecer en el desarrollo de las operaciones.

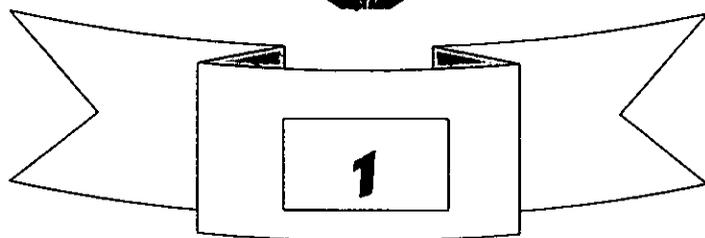
Es así, que de manera general se crean los procedimientos institucionales que en forma global nos proporcionan en orden, cada una de las reglas que debemos seguir, y bajo que tiempos y responsabilidades actúa cada área.

Sin embargo en el proceso real de las instituciones de servicio, que es en la que enfocaremos el trabajo, no es posible actuar con un solo procedimiento institucional, ya que esta institución (I.M.P.) podemos decir que esta conformada por líneas de negocios que trabajan de manera independiente, aunque finalmente sea un solo órgano (Administración Central).

Dado que se consideran líneas de negocios independientes, es indispensable contar con un procedimiento interno de trabajo por cada departamento, sin dejar de mencionar que éste invariablemente deberá regirse bajo la misma normatividad con que se rige la empresa.

Por lo que se pretende llevar de la mano al lector para que conforme vayan avanzando la lectura de los capítulos comprenda la utilidad de los Manuales de Procedimientos, y tenga las bases para elaborar y aplicar uno en la Organización donde labora.

# Capítulo



*Generalidades*

## CAPÍTULO I

# GENERALIDADES

### EL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Para poder entender el significado de Administración y su aplicación en el Proceso Administrativo dentro de una Organización, lo primero es comprender en qué consiste este fenómeno, aplicado hoy en día en toda clase de Organización.

Por lo que se comenzará el siguiente trabajo analizando varios conceptos de algunos autores destacados, para que se pueda comprender la importancia de la técnica administrativa dentro de cualquier entidad, concluyendo con un esbozo general del Proceso Administrativo del Licenciado Agustín Reyes Ponce.

 **Robert F. Buchele** : “El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.”

 **Harold Koontz W.** : “Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

 **George R. Terry** : “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.

 **F. Tannenbaum** : “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.

 **William Newman** : “Es la guía, encauzamiento y control de los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común”.

 **Agustín Reyes Ponce** : “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y de operar un organismo social”, o bien; “Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”.

 **Isaac Guzmán Valdivia** : “Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.”

👁️ **José A. Fernández Arena** : “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”

**Así, se puede decir que la Administración es una técnica que se encarga de coordinar los recursos humanos, financieros y materiales que integran una organización, para lograr mayor eficiencia en el logro de objetivos comunes mediante la utilización del Proceso Administrativo.**

## 12 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Se consideran como las principales características de la Administración las siguientes:

☛ **“Universalidad:** La Administración se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene que existir coordinación sistemática de medios. Se da por lo tanto, en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una organización religiosa, etc.

☛ **Especificidad:** Aunque va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), la Administración es específica, ya que tiene características propias.

☛ **Unidad Temporal:** En la vida de una empresa existen diferentes etapas en el Proceso Administrativo, pero no significa que existan aisladamente. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de organizar, dirigir y controlar.

☛ **Unidad Jerárquica:** Todos en un organismo social participan, en distintos grados o modalidades, pero de la misma Administración.”<sup>1</sup>

☛ **“Flexibilidad:** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, 1ª parte. Pág. 27-28

<sup>2</sup> Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. 5ª Edición, Pág. 25

### **LA IMPORTANCIA**

La Administración revierte gran importancia en el desarrollo de cualquier organización social, ya que:

⇒ “Simplifica el trabajo debido a que establece métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.”<sup>3</sup>

⇒ “La Administración se aplica donde quiera que existe un organismo social, aunque sea más necesaria cuanto mayor o más complejo sea éste.

⇒ El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta y de los elementos materiales, humanos, financieros, etc., con que ese organismo cuenta.

⇒ Para las grandes empresas, la administración es esencial, ya que, por su magnitud o complejidad, no podrían actuar si no fuera a base de una administración bien definida.

---

<sup>3</sup> Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. 5ª Edición, Pág. 25

- ⇒ Para las empresas pequeñas y medianas, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su Administración, (obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en las que son superadas por sus grandes competidoras).
  
- ⇒ La elevación de la productividad, depende, de la adecuada Administración de las empresas.
  
- ⇒ Para los países en desarrollo, uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc.; es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos.”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, 1ª parte. Pág. 28-29

#### **1.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El Proceso Administrativo es una serie de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la Administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Este conjunto de fases o etapas cambian dentro del Proceso Administrativo de acuerdo a los autores, por lo que se presenta una lista de los autores más destacados :

E L E M E N T O S						
AUTOR	ANO	Previsión		Organización	Comando	Control
Henry Fayol	1886	Planeación		Organización	Comando	Control
Harry A. Hopf	1935	Planeación		Organización	Comando	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión	Planeación	Organización	Comando	Control
William Neuman	1951	Planeación		Organización	Dirección	Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación		Organización	Dirección	Control
George R. Terry	1956	Planeación		Organización	Ejecución	Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión	Planeación	Organización	Dirección	Control
Isaac Guzmán V	1961	Planeación		Organización	Dirección	Control
J. Antonio Fernández	1967	Planeación		Organización	Dirección	Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación		Organización	Dirección	Control
Eckles Carmichael	1978	Planeación		Organización	Coordinación	Control

Fuente: el proceso administrativo, de José Antonio Fernández Arena, Herrero Hnos., México, pág. 75, con datos actualizados a partir de 1969.

De los diferentes autores se optó por resumir el Proceso Administrativo elaborado por el maestro Agustín Reyes Ponce, por ser el más digerible y utilizado. Dicho proceso se explicará en forma esquemática para una fácil interpretación :

**I PREGUNTA A LA QUE RESPONDE CADA ELEMENTO**

FASES	ELEMENTOS	PREGUNTA
♣ MECÁNICA	☞ Previsión	¿Qué puede hacerse?
	☞ Planeación	¿Qué se va a hacer?
	☞ Organización	¿Cómo se va a hacer?
♣ DINÁMICA	☞ Integración	¿Con qué se va a hacer?
	☞ Dirección	"Ver que se haga"
	☞ Control	¿Cómo se ha realizado?

## 2 CONCEPTO DE CADA ELEMENTO

### ►►► PREVISIÓN.

Es el elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

### ►►► PLANEACIÓN.

Consiste en fijar el curso concreto de acción que se ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones para realizarlo, y la determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

### ►►► ORGANIZACIÓN.

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

➤ **INTEGRACIÓN.**

Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

➤ **DIRECCIÓN.**

Es aquel elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

➤ **CONTROL.**

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

**3 ETAPAS DE CADA ELEMENTO**

FASES	ELEMENTOS	ETAPAS
♣ MECÁNICA	☞ Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos Alternativos
	☞ Planeación	Políticas Procedimientos Programas, Pronósticos y Presupuestos
	☞ Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
♣ DINÁMICA	☞ Integración	Reclutamiento Selección Introducción Capacitación y desarrollo Integración de las cosas
	☞ Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	☞ Control	Establecimiento de los medios de control Operaciones de recolección y concentración de datos Interpretación y valoración de los resultados Utilización de los mismos resultados

4 PRINCIPIOS DE CADA ELEMENTO

FASES	ELEMENTOS	PRINCIPIOS
+ MECÁNICA	☞ Previsión	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ Previsibilidad.</li> <li>★ Objetividad.</li> <li>★ Medición.</li> </ul>
	☞ Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ Precisión.</li> <li>★ Flexibilidad.</li> <li>★ Unidad.</li> </ul>
	☞ Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ Especialización.</li> <li>★ Unidad de Mando.</li> <li>★ Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad.</li> <li>★ Equilibrio de Dirección – Control.</li> </ul>
+ DINÁMICA	☞ Integración	<p><b>Integración de personas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>★ De la adecuación de Hombres y Funciones.</li> <li>★ De la Provisión de Elementos Administrativos.</li> <li>★ De la importancia de la Introducción Adecuada.</li> </ul> <p><b>Integración de las cosas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>★ Del Carácter Administrativo de esta Integración.</li> <li>★ Del Abastecimiento Oportuno.</li> <li>★ De la Instalación y Mantenimiento.</li> <li>★ De la Delegación y Control.</li> </ul>
	☞ Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ Coordinación de Interés.</li> <li>★ Impersonalidad de Mando.</li> <li>★ Vía Jerárquica.</li> <li>★ Resolución de los conflictos</li> <li>★ Aprovechamiento de Conflictos.</li> </ul>
	☞ Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ Carácter Administrativo.</li> <li>★ De los Estándares.</li> <li>★ Del Carácter Medial del Control.</li> <li>★ De Excepción.</li> </ul>

**5 REGLAS DE CADA ELEMENTO**

FASES	ELEMENTOS	REGLAS
♣ MECÁNICA	☞ Previsión	Para la fijación de objetivos De la investigación Sobre los cursos alternativos de acción.
	☞ Planeación	Sobre políticas Sobre los procedimientos Sobre los programas y presupuestos
	☞ Organización	Sobre la división de funciones Sobre las unidades de organización
♣ DINÁMICA	☞ Integración	Del reclutamiento De la selección De la introducción Del desarrollo
	☞ Dirección	Sobre el mando o autoridad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para que exista una buena autoridad, debe tener 3 características: estructural, técnica y moral.</li> </ul> De la coordinación
	☞ Control	En el control deben seguirse los siguientes pasos lógicos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer medios de control</li> <li>2. Operar y recolectar datos</li> <li>3. Interpretar y valorar datos</li> </ol> Buscar el control más estratégico. El control debe servir para: corregir, mejorar, replantear, motivar al personal. Los controles deben ser flexibles. Los controles deben detectar rápidamente las desviaciones. Los controles deben de ser claros para las personas que los usan.

6 TÉCNICAS DE CADA ELEMENTO

FASES	ELEMENTOS	TÉCNICAS
♣ MECÁNICA	☞ Previsión	De la investigación de mercados De la investigación de operaciones Observación (hechos, registros, experimentos)
	☞ Planeación	Manuales de objetivos, políticas, departamentales, etc. Diagramas de procesos y de flujo Gráficas (Gantt) Programas Otros sistemas como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• PERT</li> <li>• C.P.M</li> <li>• RAMPS</li> </ul>
	☞ Organización	Lineal o Militar Funcional y/o de Taylor Lineal o Staff
♣ DINÁMICA	☞ Integración	Hoja de solicitud Entrevista Entrenamiento Capacitación Formación Calificación de méritos Evaluación de puestos
	☞ Dirección	De mando(Disciplina positivas y negativas, Recompensas). De la coordinación (quejas, sugerencias, comités, etc. De la comunicación (memos, cartas, circulares, pizarrones) De la decisión (gráficas, teoría de colas, etc.

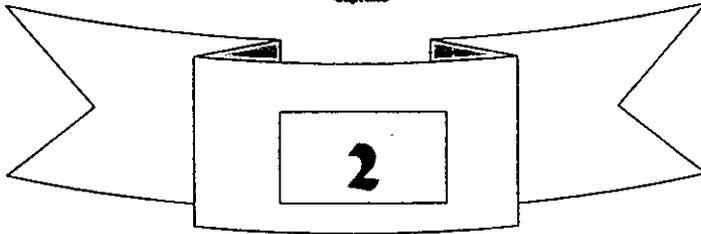
	<p>Control</p>	<p>Para cada área funcional hay técnicas de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadotecnia (investigación de mercados, publicidad, ventas por zona, etc.)</li> <li>• Producción (muestreos, tiempos y movimientos, calidad)</li> <li>• Finanzas (auditorias externas e internas, costos, presupuestos, etc.)</li> <li>• Generales (reportes, informes de gerentes al consejo administrativo)</li> </ul>
--	----------------	--

FASES	ELEMENTOS	IMPORTANCIA
<p>♣ MECANICA</p>	<p>⦿ Previsión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reduce los niveles de incertidumbre.</li> <li>✓ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir.</li> <li>✓ Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.</li> <li>✓ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias.</li> </ul>
	<p>⦿ Planeación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.</li> <li>✓ Si administrar es "hacer a través de otros", necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.</li> <li>✓ El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser detallado íntegra y eficazmente.</li> <li>✓ Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.</li> <li>✓ Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes, se trabaja a ciegas.</li> </ul>
	<p>⦿ Organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.</li> <li>✓ Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre lo que debe ser, y lo que es.</li> </ul>

<p>♣ <b>DINÁMICA</b></p>	<p>👉 Integración</p>	<p>De ella depende que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática tenga la eficiencia prevista y planeada.</p> <p>Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.</p> <p>Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse las operaciones de un organismo social es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc. como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.</p>
	<p>👉 Dirección</p>	<p>Todas las técnicas serán útiles e importantes en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor, que es la esencia y el corazón de la administración.</p> <p>La razón de su importancia, radica en que este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí tenemos que ver en todos los casos "con hombres", a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en que tratábamos más bien con relaciones, con el "como debían ser las cosas". Aquí luchamos con las cosas y problemas "como son realmente".</p> <p>Por lo mismo, nos encontramos en la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez, de cambio y si cabe la expresión, de explosividad; donde un pequeño error, por la facultad de coordinar las relaciones humanas, puede ser difícilmente reparable.</p>
	<p>👉 Control</p>	<p>Cierra el ciclo de la administración.</p> <p>Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, de la integración, etc. es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.</p>

NOTA: La importancia en la previsión se llevó a cabo mediante una recopilación de diversos autores.

# Capítulo



*Manual de  
procedimientos*

## CAPÍTULO 2

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

---

En la actualidad se pone empeño en el uso del manual para comunicar información relativa a “cambios”. Se diseñan los manuales con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad.

El trabajo de desarrollo de los manuales no debe ser considerado únicamente como el método para trazar la gráfica de la organización y poner las políticas y procedimientos en forma de libro permanente, porque además tiene como función el de mantener informado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección.

## 2.1 CONCEPTO DE MANUAL.

Para poder explicar en qué consiste un manual es conveniente analizar la opinión de algunos autores, al igual que en el capítulo anterior para tener una opinión más clara.

✍ **Agustín Reyes Ponce.** - “Significa un folleto, un libro, una carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable), se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y unificar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa”.

✍ **George R. Terry.** - “Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

✍ **Continologo G.** - “Es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

☛ **Joaquín Rodríguez Valencia.**- “Es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”.

**Por lo que se puede decir; que un manual es un documento en el que se plasman en forma progresiva cada uno de los pasos que habrá de seguir el usuario para ejecutar una determinada actividad.**

**2.2 CLASIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE UN MANUAL**

**2.2.1 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES**

“A continuación se mencionarán diversas clasificaciones de manera enunciativa, más no limitativa.

Por su ámbito de aplicación.	Generales o de Aplicación Universal	Se refiere a todo el organismo en su conjunto: Manual General de Organización. Manual General de Procedimientos. Manual General de Políticas.
	Departamentales o de aplicación específica	Básicamente se refiere al contenido de información de una unidad orgánica. Manual Específico de Reclutamiento y Selección. Manual Específico de Auditoría Interna. Manual Específico de Políticas de Personal Manual Específico de Procedimientos de Tesorería.
Por su contenido		Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias. De la historia del Organismo. De Organización. De Políticas. De Procedimientos. De Contenido Múltiple (Manual de Técnicas). De Adiestramiento o Instructivo. Técnico.
Por función específica.		De personal De ventas De producción o de ingeniería De finanzas Generales: Que se ocupan de dos o más funciones específicas” <sup>5</sup>

<sup>5</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los Manuales Administrativos. 2ª Edición, Pág. 62 y 66.

### **2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES.**

Existen muy diversos tipos de manuales; mencionaremos aquí tan sólo algunas características de los principales:

#### **“Manuales de la historia de la empresa.**

Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: Sus comienzos, crecimientos, logros, administración y posición actual. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión, y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

#### **Manuales de organización.**

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los objetivos de sus puestos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa y generalmente contienen gráficas de organización, descripción de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.

#### **Manuales de políticas.**

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

Agiliza el proceso de toma de decisiones.

Facilita la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.

Sirve de base para una constante y efectiva revisión

### **Manuales de procedimientos.**

Este manual es una guía (como hacer cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

### **Manuales de contenido múltiple.**

Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales.”<sup>6</sup>

### **“Manuales de producción e ingeniería.**

La necesidad de coordinar el control de producción, fabricación, inspección y personal de ingeniería es tan reconocida en las operaciones de la fábrica que los manuales se aceptan y se usan extensamente.

---

<sup>6</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los Manuales Administrativos. 2ª Edición, Pág. 63-64

### **Manuales de finanzas.**

La responsabilidad del contralor y tesorero exigen instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración.

### **Manuales de ventas.**

Son manuales de políticas y adiestramiento, y un instrumento valioso de la administración de ventas, los nuevos vendedores agradecen que se les entregue un manual de adiestramiento que señale los puntos esenciales de su trabajo y de un reconocimiento oficial a la importancia de la contribución que puede esperarse de ellos.”<sup>7</sup>

### **“Manuales de personal.**

Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal, pueden elaborarse destinados a tres clases de usuarios:

- a) Para personal en general.
- b) Para los supervisores.
- c) Para personal del departamento de unidad de personal.

---

<sup>7</sup> Lazzaro, Victor y Mario Bracamonte. Sistemas y Procedimientos –Manual para los Negocios y la Industria. 2ª Edición. Pág. 317-318

### **Manuales de otras funciones.**

Junto a las ventas, la producción, las finanzas y la administración de personal, en todas las empresas se dan en otras áreas de actividad, funciones específicas, como las compras, las relaciones públicas externas, contabilidad, crédito y cobranzas, los servicios administrativos (correspondencia, etc.) y otros, según la importancia de la naturaleza de la empresa de que se trate.

### **Manuales generales.**

También es usual que un manual no trate sólo un área de actividad exclusivamente, sino que aborde dos o más áreas específicas. Es decir, puede haber manuales de organización, de políticas generales o de organización de toda la empresa, etc., pero puede darse el caso de una empresa que tenga un solo manual general, que abarque todos los aspectos mencionados para diferentes tipos de manuales.

### **Manuales específicos.**

Se refiere a una parte de una área específica.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de empresas. 8ª Edición. Pág. 383-384

### 2.2.3 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES

Antes de terminar este punto se tiene que mencionar algunas de las ventajas y desventajas que trae consigo, un manual.

#### VENTAJAS

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Son instrumentos útiles en la capacitación de personal.
- Incrementa la coordinación en la relación del trabajo.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos como medio de comprobación del progreso de cada cual.

## **DESVENTAJAS**

Entre los pocos inconvenientes podemos encontrar:

- Algunas compañías consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso.
- Si no se actualiza periódicamente pierde efectividad.
- Incluyen solo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

## **LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS: CLASIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

Los procedimientos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina.

“Por lo que se puede decir que los manuales de procedimientos: Son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. 2ª Edición. Pág. 105

### 2.3.1 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

"Por sus características	Manuales de procedimientos de oficina. Manuales de procedimientos de fábrica.	Tareas y trabajos individuales Prácticas departamentales Prácticas generales
Por su ámbito de aplicación y alcances	Manual de procedimientos general	Es aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.
	Manual de procedimientos específicos	Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos." <sup>10</sup>

<sup>10</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los Manuales Administrativos. 2ª Edición. Pág. 107

### 2.3.2 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

“Entre los principales beneficios que se pueden encontrar se tienen los siguientes:

1. Reducción de gastos generales.
2. Control de las actividades.
3. Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.
4. Sistematización de actividades.
5. Información de actividades.
6. Adiestramiento.
7. Guía de trabajo a ejecutar
8. Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.
9. Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles.

Los primeros tres son típicos de la fase de elaboración del manual de procedimientos, y los restantes de la fase de utilización de dicho manual.”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8ª Edición. Pág. 392

## **2.4 DESARROLLO Y ACTUALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

El presente tema fue elaborado mediante algunas entrevistas realizadas a personal del departamento encargado de elaborar, verificar, autorizar e implantar los manuales de la organización en una empresa de servicios.

Dicha información será escrita lo más sencillo posible para una rápida y fácil comprensión, por lo que en algunas ocasiones se usarán términos y conceptos de algunos autores conocidos, los cuales serán citados al pie de la página.

Por lo que se comenzará diciendo que cuando se investiga un procedimiento o procedimientos, ya sea para implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, es necesario, como primer paso, establecer claramente los objetivos que se desean alcanzar con su estudio, a fin de que posteriormente se propongan y analicen las alternativas de acción más viables y que presenten mayores facilidades para su ejecución.

Es recomendable que previamente a la recopilación de la información se realice un análisis que conste básicamente de:

- Estudio preliminar de las unidades administrativas.- Conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área en la cual se va a actuar.
- Formulación del inventario de procedimientos.- Resulta conveniente contar con una visión integral de las labores que se realizan en el área de estudio.

### 2.4.1 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Consiste en recabar documentos y datos en general, los que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan diseñar los procedimientos tal y como operan en el momento, para que posteriormente se propongan los ajustes que se consideran convenientes.

#### Fuentes de información

- **Los archivos de la institución.**- En los archivos se localizarán las bases jurídico-administrativas, como son: Leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, órdenes, circulares internas y manuales administrativos.
- **Los funcionarios empleados.**- Pueden aportar información muy valiosa para el análisis, diseño e implantación de procedimientos, puesto que ellos son quienes realizan las actividades rutinarias y pueden apreciar limitaciones o tener divergencias con respecto de otras opiniones o contenido de los documentos.
- **Las áreas de trabajo.**- Como complemento de las dos fuentes de información anteriores a está la observación directa del trabajo en las oficinas donde se labora.

### **“Métodos para recopilar información**

Al recopilar la información detallada para el diseño o el mejoramiento de los procedimientos es necesario actuar sistemáticamente, utilizando alguno o una combinación de los métodos que a continuación se enuncian:

- **Investigación documental.**- Selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos, tales como:
  - Bases jurídico-administrativas.
  - Diarios Oficiales
  - Registros contables
  - Actas de reuniones
  - Circulares
  - Oficios, etc.
  
- **Encuesta.**- Consiste en la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaboradas con anticipación.

- **Observación.-** Consiste en sostener pláticas con algunas de las personas que laboran en el área de investigación y que están directamente involucradas en el procedimiento que se estudia.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los Manuales Administrativos. 2ª Edición. Pág. 74-75

## 2.4.2 INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN

### Áreas para agrupar la información.

Para efectuar una integración de la información que facilite su análisis, ésta puede ser agrupada en dos grandes áreas:

- **Antecedentes.**- Es conveniente considerar la evolución o desarrollo que han tenido las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron.
- **Situación actual.**- Por lo que respecta a la situación actual, es recomendable tomar en cuenta los siguientes aspectos:
  - Objetivos
  - Estructura orgánica
  - Normas y políticas administrativas
  - Funciones y operaciones
  - Instrumentos jurídico-administrativos
  - Equipo y ambiente laboral
  - Relaciones de trabajo

### 2.4.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

Para analizar la información recabada es conveniente responder a seis cuestionamientos fundamentales:

1. ¿Qué trabajo se hace?
2. ¿Quién lo hace?
3. ¿Cómo se hace?
4. ¿Cuándo se hace?
5. ¿Dónde se hace?
6. ¿Por qué se hace?

#### 2.4.4 REPRESENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Cuando ha sido recabada, integrada y analizada la información, es posible proceder a graficar los procedimientos, siguiendo las operaciones secuencialmente hasta el término del procedimiento por el que se obtiene el producto, servicio o trámite correspondiente.

**Diagramación para un manual de procedimientos.-** Las ventajas que ofrece la técnica de diagramación son las siguientes:

- Del uso: Facilita el llenado y lectura del formato a cualquier nivel jerárquico.
- De destino: El personal, identifica y realiza sus actividades en forma eficaz
- De aplicación: Por su sencillez facilita la práctica de las operaciones
- De comprensión e interpretación: Puede ser comprendido por todo el personal
- De simbología: Excluye la complejidad gráfica
- De diagramación: Se elabora en el menor tiempo y no se requieren técnicas ni plantillas especiales de dibujo.

“Los pasos esenciales para su elaboración son cinco:

- a) Operaciones: escribir documentos, hacer cálculos, registrar, sellar, etc. Se representan con el siguiente símbolo : 

- b) Transportes: llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, llevar al archivo ciertas formas, etc. Se indican con: 
- c) Inspecciones: revisar cuentas, analizar un informe, revisar correspondencia antes de su firma, etc. Su símbolo es : 
- d) Demoras : cartas dejadas en “charola de salida”, documentos en espera de su trámite, etc. Se simboliza con : 
- e) Almacenamientos: documentos en el archivo. Su símbolo es : ”<sup>13</sup>

NOTA: Al final de cada procedimiento se deberá anotar lo siguiente:

- Nombre de la dependencia responsable de la elaboración de procedimiento
- Nombre de los analistas que elaboraron el procedimiento
- Nombre y rúbrica de la persona que aprueba el procedimiento, así como el puesto que desempeña en la unidad administrativa responsable de la ejecución

---

<sup>13</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas 1ª parte. Pág. 178-179

#### **2.4.5 OBJETIVO, ÁMBITO, POLÍTICAS Y ÁREAS RESPONSABLES DE LOS PROCEDIMIENTOS.**

Una vez representado gráficamente el procedimiento se procede a estudiarlo para determinar si el objetivo está bien definido o necesita ser modificado, y si es conocido por el personal que interviene para su consecución; también, para delimitar el ámbito de aplicación, establecer las políticas que se deberán observar para el correcto desempeño del trabajo y determinar cuáles son las áreas responsables de su ejecución.

#### **2.4.6 RECOMENDACIONES PARA SIMPLIFICAR PROCEDIMIENTOS**

Una vez que todas las operaciones se han sometido al análisis anterior, se presentan alguna o algunas alternativas para diseñar o mejorar los procedimientos. Entre dichas alternativas se pueden mencionar las siguientes:

- Eliminar trabajo innecesario
- Cambiar las diversas operaciones o elementos de las mismas
- Cambiar el orden de las operaciones
- Simplificar las operaciones necesarias
- Modificar las actividades de los puestos y equilibrar cargas de trabajo

#### **2.4.7 RECOMENDACIONES GENERALES DE PRESENTACIÓN**

En virtud de que existe gran variedad de formas para diseñar los manuales de procedimientos, y a efecto de uniformar criterios en cuanto a su presentación, en este apartado se presentan una serie de recomendaciones para proceder a la elaboración de este tipo de documentos administrativos, como son las siguientes:

- Utilizar formatos de hojas intercambiables, a fin de facilitar su revisión y actualización.
- Utilizar formatos de 28 x 21 cm. (tamaño carta)
- A las gráficas que por necesidad dimensional sobrepasan el tamaño citado en el punto anterior se les procurará aplicar dobleces hasta lograr el tamaño carta.
- Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas
- Procurar que las secciones o capítulos del manual queden separados por divisiones, las cuales presenten pestañas impresas con el nombre de cada sección.

Por otra parte, es conveniente que todo manual de procedimientos contenga:

- **Carátula.-** Es la cubierta o cara exterior del documento, que tiene como objetivo la identificación del mismo, a través de los siguientes elementos:
  - Nombre oficial de la dependencia o entidad
  - Logotipo oficial de la dependencia o entidad
  - Nombre genérico del manual con relación a su contenido
  - Nombre de la institución o unidad administrativa responsable de la aplicación de los procedimientos
  
- **Portada .-** Es la primera hoja de un estudio que contiene de manera ordenada los elementos que lo identifican , integrada por los siguientes:
  - Nombre de la institución
  - Nombre genérico del manual con relación a su contenido
  - Nombre de la unidad administrativa responsable de la aplicación de los procedimientos
  - Nombre de la unidad administrativa responsable de la integración, distribución y actualización

- Lugar y fecha de elaboración
- Lugar y fecha de revisión, en su caso
- “Índice general o Contenido.- Es la parte que presenta de una manera sintética y ordenada los elementos constitutivos del documento, o los títulos principales que comprenden el manual.
- Introducción .- Este apartado debe incluir una breve introducción al manual. Su propósito es explicar al usuario del manual lo que es el documento, el objetivo que se pretende cumplir a través de el, su alcance, como usar este manual y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.
- Objetivo: Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual.
- Alcance: Es una explicación breve de lo que abarca el manual de procedimientos.

- Como usar el manual: Esta sección es, tal vez, la parte más importante de la introducción, indican al usuario todo cuanto tienen que saber para utilizar el manual.
- Revisiones y actualizaciones: Esta sección, debe indicar con quien debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al manual de procedimientos.”<sup>14</sup>
- Cuerpo del manual.- Se refiere a la parte central o sustancial del manual de procedimientos, por la cual se describen los procedimientos y se les representa gráficamente a través de diagramas que generalmente se colocan inmediatamente después de la descripción. El cuerpo del manual también comprende anexos, los que normalmente se refieren a las formas impresas que se utilizan para desarrollar el trabajo; aquellos se colocan ya sea intercalándolos al término del procedimiento en que se originan, o incluyéndolos como apéndices del mismo. Por otra parte resulta útil el hacer uso de hojas intercambiables, ya que estas facilitan la actualización del documento.

---

<sup>14</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar Manuales Administrativos. 2ª Edición. Pág. 110-112

#### **2.4.8 RESPONSABLES DE SU ELABORACIÓN.**

Es conveniente que los manuales de procedimientos sean elaborados con la participación de las unidades administrativas que tienen la responsabilidad de realizar las actividades, contando con la asesoría y asistencia técnica de la Unidad de Organización y Métodos.

Cuando los manuales estén integrados por procedimientos de dos o más órganos, o bien dos o más instituciones, es conveniente poner especial cuidado en su formulación, ya que podría dar lugar al surgimiento de conflicto entre las partes, provocando resistencia para que dichos manuales se traduzcan en un instrumento administrativo que guíe las actividades del personal, traduciéndose en ocasiones en un documento de buenos propósitos.

#### 2.4.9 APROBACIÓN

Una vez que se cuenta con el proyecto de manual se requiere someterlo a una revisión final, a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no contenga contradicciones o deficiencias.

Después de efectuar esta revisión, es conveniente someter el proyecto de manual a la aprobación de las autoridades correspondientes, a fin de que sea expedido. El manual general de procedimientos de la institución, de conformidad de lo estipulado en el artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, deberá ser expedido por el titular.

Los manuales específicos de cada unidad administrativa serán autorizados por el funcionario facultado para ello, según lo indiquen las normas o políticas institucionales.

#### **2.4.10 DISTRIBUCIÓN Y CONTROL**

La cantidad de ejemplares que se reproduzcan, así como la difusión y distribución que se haga del manual de procedimientos, dependerá de la determinación del número de funcionarios y empleados que deben contar con este instrumento administrativo.

Se recomienda que la Unidad de Organización y Métodos efectúe una selección y registro de funcionarios, unidades administrativas y, en su caso, instituciones que deban contar con ejemplares de estos documentos, a fin de proporcionarles en forma permanente la información necesaria para mantener actualizados todos los ejemplares distribuidos, en caso de que el formato de los mismos sea del tipo de hojas intercambiables.

#### **2.4.11 IMPLANTACIÓN**

Una vez que el manual de procedimientos ha sido elaborado, autorizado e impreso, debe ser difundido entre los funcionarios y empleados responsables de su aplicación.

El proceso de implantación de procedimientos requiere, en la mayoría de los casos, considerar tiempos de capacitación o adiestramiento del personal encargado de realizar las actividades. Así también resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan con detalle su contenido, con objeto de que tengan conocimiento general de la acción institucional y puedan consultar dichos documentos siempre que sea necesario.

#### 2.4.12 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

La utilidad de los manuales de procedimientos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario el mantenerlos permanentemente actualizados a través de revisiones periódicas; para ello es conveniente tomar en cuenta lo siguiente:

- “Ordenar que los procedimientos escritos se observen escrupulosamente y hacer responsable a los poseedores de manuales para que señalen la necesidad de revisiones cuando la experiencia en la operación indique que las instrucciones vigentes no son prácticas.”<sup>15</sup>
- Que cuando una unidad administrativa proponga cambios, adiciones o supresiones, presente los proyectos a la Unidad de Organización y Métodos correspondiente, para que ésta se encargue de verificar que las sugerencias se apeguen a las políticas generales de la institución y prever los posibles efectos en otras unidades o instituciones, así como mantener la uniformidad de estilo y presentación.

---

<sup>15</sup> Lazzaro, Victor y Bracamonte Mario. Sistemas y Procedimientos- Manual para los Negocios y la Industria. 2ª Edición. Pág. 335, 338

- Establecer programas regulares de auditoría para determinar si las prácticas actuales coinciden con los procedimientos escritos.
- Hacer que la unidad de control de formas señale los cambios en procedimientos que resulten de formas nuevas o revisadas.
- Por último que la Unida de Organización y Métodos someta las actualizaciones del manual de procedimientos, a los mismos trámites que se siguieron para la autorización y distribución del original de los mismos.

# Capítulo

3

*Departamento de cuentas  
por pagar en una empresa  
de servicios*

### CAPÍTULO 3

## DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

Al desarrollar el trabajo hasta ahora presentado se considera necesario conocer las actividades que tiene el departamento donde se aplicarán los conocimientos adquiridos para la elaboración de un manual de procedimientos, así como los departamentos que interrelacionan con éste, para que le sea familiar a todo aquel lector la presentación del manual de procedimientos en el caso práctico.

“Como se sabe los pasivos son deudas. Todas las firmas comerciales tienen pasivos; e inclusive las más grandes e importantes compañías consideran a veces más conveniente comprar mercancías y suministros a crédito en lugar de pagar de contado en el momento de efectuar cada compra. A ésta compra a crédito (a plazo) se le denomina cuentas por pagar o en algunas ocasiones se le conoce como cuenta corriente.”<sup>16</sup>

Por lo que a continuación se explicará que tan importante es el departamento que se encarga de llevar a cabo la integración y tramitación de las cuentas por pagar en una organización, ya sea pública o privada

<sup>16</sup> Biblioteca Práctica de Negocios. Tomo IV. 1ª Edición. Pág. 10

### **3.1 ¿QUÉ SON LAS CUENTAS POR PAGAR?**

“Generalmente las cuentas por pagar se originan entre otras por la compra de materias primas en cuenta abierta. Las compras en cuenta abierta son la fuente principal de financiamiento a corto plazo sin garantía para la empresa.

Estas cuentas comprenden todas las transacciones en las que se compra mercancía y/o se adquieren servicios, pero no se firma un documento formal para dejar constancia del adeudo del comprador ante el vendedor.

El comprador, al aceptar la mercancía que se le envía, conviene en pagar al proveedor la cantidad requerida según las condiciones de venta.

Las condiciones de crédito que se ofrecen en tales transacciones por lo regular se establecen en la factura del proveedor que suele acompañar a la mercancía. Tales cláusulas son de gran importancia para el comprador, y deben tenerse en cuenta para la programación de todas las compras.”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Lawrence, J. Gitman. Fundamentos de Administración Financiera. 3ª Edición. Pág. 326

**Dado lo anterior se puede obtener el siguiente concepto de cuentas por pagar:  
Son aquellas obligaciones adquiridas por la compañía para representar bienes y servicios que han sido adquiridos, pero que aun no han sido pagados.**

“Antes de concluir este punto se quiere dejar en claro que aun cuando la obligación del comprador para con el proveedor puede no parecer tan comprometedora legalmente como la firma de un documento, no existe ninguna diferencia legal entre estos dos convenios. La única ventaja de utilizar un documento de este tipo es que resulta más fácil probar, por parte del tenedor, que realmente vendió la mercancía.

El empleo de documentos de compra de materia prima es poco común, y solo se utiliza si el proveedor tiene motivos para creer que la situación o reputación crediticia de su cliente es dudosa.”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Lawrence, J. Gitman. Fundamentos de Administración Financiera. 3ª Edición. Pág. 326

**3.2 CLASIFICACIÓN Y FORMA DE PAGO DE LAS CUENTAS POR PAGAR EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS.**

**3.2.1 CLASIFICACIÓN DE LAS CUENTAS POR PAGAR EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS.**

Las cuentas por pagar se pueden clasificar de muy variadas formas según el criterio y forma de operar de las organizaciones, pero para nuestro trabajo únicamente señalaremos las siguientes:

Por la modalidad de compra	Nacionales Importación
Por la forma de operación	Compra directa Invitación Restringida

**Por la modalidad de la compra:**

Como se sabe el departamento de compras tiene la responsabilidad de asegurarse de que se disponga de las materias primas necesarias para la producción en las cantidades adecuadas y en el momento oportuno, cuidando la calidad y esforzarse en su adquisición a un precio favorable.

Las compras pueden ser:

**Nacionales:** Estas compras pueden ser realizadas por cualquier área encargada de las compras.

**Importación:** Únicamente pueden hacerlas las áreas destinadas para ese rubro.

Este tipo de compras deberán hacerse apegadas a el Artículo 43 de la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas que nos dice:

“En los procedimientos para la contratación de adquisiciones, arrendamientos y servicios, así como de obra pública, las dependencias y entidades optarán, en igualdad de condiciones, por el empleo de los recursos humanos del país y por la utilización de los bienes o servicios de procedencia nacional y los propios de la región, sin perjuicio de lo dispuesto en los tratados.”<sup>19</sup>

Por lo que uno como comprador adquirirá mercancía del extranjero cuando:

- No se encuentre un proveedor nacional.
- El costo de la adquisición en el país sea superior al costo del fabricante que radique en el extranjero.

---

<sup>19</sup> Ley de Adquisiciones y Obras Públicas, Art. 43, Pág. 22

**Por la forma de operación:**

**Cuentas por pagar por compra directa:** En este tipo de cuentas por pagar se le permite a cualquier área adquirir un bien o contratar un servicio, directamente con el proveedor, limitándose a los montos que establezca cada organización. Tiene como característica la de ser una compra urgente que no puede esperar los trámites de cualquier compra normal. Debiendo ser firmada y autorizada por el gerente de el área usuaria, tener el visto bueno del jefe del departamento de programación y costos unitarios.

**Cuentas por pagar por invitación restringida:** Son las cuentas por pagar resultado de un pedido formal generado únicamente por el área encargada de las compras; siendo esta quien invite a participar a cuando menos tres proveedores o contratistas para que coticen y se negocie la adquisición con el que más convenga.

### 3.2.2 FORMA DE PAGO DE LAS CUENTAS POR PAGAR EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS.

Las cuentas por pagar mencionadas anteriormente tienen a su vez diferentes formas de pago entre las cuales, se encuentran:

**Por cheque nominativo.-** El mundo acelerado de las transacciones comerciales exige que el empresario o simplemente el hombre moderno controle su dinero en una forma práctica, cómoda y segura por lo que ha optado por el depósito bancario o cuenta de cheques.

Una cuenta de cheques es un depósito de dinero que se efectúa en un banco para disponer posteriormente de él mediante la expedición de uno o varios documentos denominados “cheques” hasta por el monto de saldo de cuenta, los cuales serán liquidados por el banco al momento de su presentación, es decir, a la vista.

“Como se conoce un cheque es un título de crédito en virtud del cual una persona, llamada librador, ordena incondicionalmente a una institución de crédito, que es el librado, el pago de una suma de dinero a favor de una tercera persona llamada beneficiario.

Se dice que es un título por que se caracteriza principalmente por ser un instrumento de pago y de compensación.

- **De pago:** Por que tiene por objeto retirar en forma inmediata fondos disponibles que se encuentran depositados en una institución de crédito.
- **De compensación:** Por que es una forma de extinguir dos obligaciones recíprocas hasta la cantidad que importe la menor. Para que opere la compensación se requiere que las deudas sean:
  1. Recíprocas, es decir que los sujetos activos y pasivos de las dos obligaciones sean a la vez acreedores y deudores uno de otro.
  2. Fungibles, o sea que las obligaciones tengan por objeto dinero u otros bienes que sean de la misma especie y calidad.
  3. Liquidadas, lo que significa que esté determinada la cuantía de ambas obligaciones o pueda determinarse en un plazo de nueve días.
  4. Exigibles, esto es, que los deudores no puedan rehusarse legalmente a pagarlas
  5. Que no haya prohibición legal para la compensación. ”<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Calvo M. Octavio. Derecho Mercantil. 39 Edición, Pág. 200-201

- **“Requisitos formales de un cheque**

1. El nombre del banco, donde se encuentra la cuenta.
2. Lugar y fecha en que se expide el cheque.
3. Orden incondicional de pago.
4. Mención de ser cheque.
5. Nombre del beneficiario.
6. Cantidad de dinero en número.
7. Cantidad de dinero en letra.
8. Lugar del pago.
9. Firma del titular.

Las instituciones de banca múltiple mejor conocidas como bancos, para su control y organización, anexan al cheque otros datos no exigidos por la ley, como son:

- Número progresivo de cheque.
- Número de cuenta.
- Número de identificación clave del banco.

Para evitar la variedad de formas y tamaños de los cheques, los bancos han acordado una medida estándar. (ver anexo 1)

- **Plazo legal de presentación:**

Los plazos legales de presentación de conformidad con el artículo 18 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, son los siguientes, contándose los días naturales a partir del día siguiente al de la fecha de expedición del cheque:

15 días naturales. Cuando el lugar en que se expide el cheque es el mismo en el que se debe pagar, es decir, que se trate de la misma ciudad de su expedición y de su cobro.

30 días naturales. Cuando el lugar en que se expide el cheque es distinto al que se debe presentar para su cobro, pero dentro del territorio nacional.

90 días naturales. Cuando el lugar en que se expide el cheque es en el extranjero y el lugar en que se tiene que presentar para su cobro está en territorio nacional, o viceversa.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Administrare Hoy, N° 5. Pág. 89-90

Al lado del cheque ordinario existen las siguiente formas especiales del cheque: cheque cruzado, cheque para abono en cuenta, cheque certificado, cheque de caja y cheque de viajero. Los cuales no son utilizados normalmente para el pago a un proveedor por la venta de mercancías.

**Por giro .-** “Es un documento de crédito expedido por una persona (girador) en que ordena a otra (girado) el pago de una cantidad de dinero –que previamente le ha entregado- a una persona (beneficiario) por la adquisición de mercancías.”<sup>22</sup>

**Por transferencia bancaria.-** Es el depósito de efectivo en la cuenta del proveedor por el pago a la compra de materiales.

**Carta de crédito.-** “La carta de crédito es un documento por el cual la persona que lo expide (dador) ruega a otra (pagador) que entregue a una tercera cuyo nombre se consigna en el texto del documento (tomador) una cantidad fija o varias cantidades indeterminadas, pero comprendidas en un máximo cuyo limite debe señalarse.”<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> **Moderno Diccionario de Contabilidad.** Pág. 132

<sup>23</sup> Calvo M. Octavio. **Derecho Mercantil.** 39 Edición. Pág. 317

Las cartas de crédito pueden ser expedidas por una institución de crédito, por un comerciante o por cualquier persona.

La carta de crédito es emitida por el importador generalmente, a través de un banco, en esta carta de crédito se debe establecer el precio de venta entre el importador y el exportador, opera como un documento de pago y a través de ella, se obliga el importador a cubrir el monto de las facturas o gastos.

La carta de crédito es de un manejo muy detallado, mínimo se debe vigilar lo siguiente:

- Especificar la cantidad completa de crédito que debe ser pagada.
- Descripción detallada de la documentación que ampara el embarque, se debe cuidar el aspecto de aceptar embarques totales o parciales.

Todo esto debido a que el exportador cuando recibe la carta de crédito, antes de aceptarla debió verificar que puede cumplir con todo lo señalado ahí.

Ejemplo:

Tiempo de entrega, destino, empaques, cantidades, puertos de embarque, aduanas, trayectos, seguros, etc.

Cuando esto sucede se debe notificar al banco, las correcciones o enmiendas que el banco presenta al emisor para su autorización, cuando no se realiza esto la carta de crédito no se paga aun cuando la mercancía haya sido recibida y utilizada.

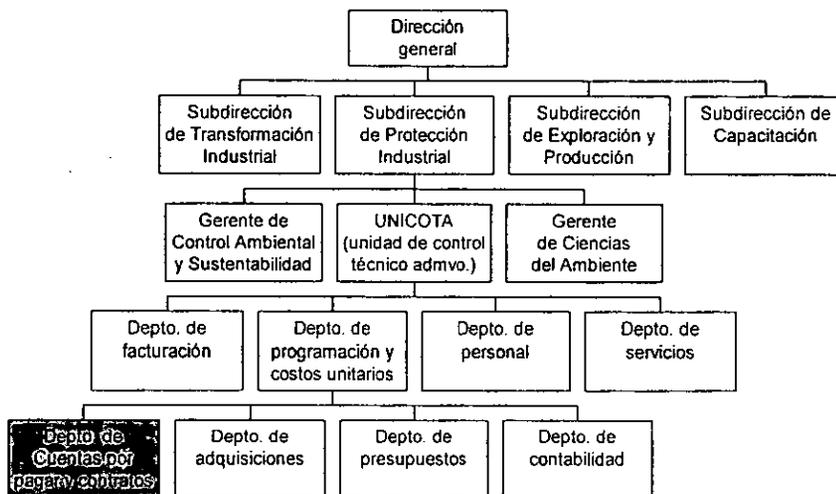
Las cartas de crédito sólo tienen validez por el término que en ellas se señale. A falta de estipulación expresa, la ley les fija una duración de seis meses contados desde la fecha de su expedición.

A continuación se presenta una esquematización de lo mencionado anteriormente.



**3.3 ¿DÓNDE SE ENCUENTRA EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS?**

La ubicación del departamento de cuentas por pagar dependerá de el tamaño de la organización, y de la importancia que ésta le asigne a sus compras a crédito.



**3.4 PROCESO DE ELABORACIÓN E IMPORTANCIA DE LAS  
CUENTAS POR PAGAR PARA UNA EMPRESA  
DE SERVICIOS**

**3.4.1 PROCESO DE ELABORACIÓN DE LAS CUENTAS POR PAGAR**

Antes de comenzar con el procedimiento que se sigue en el pago a crédito a proveedores, es necesario conocer en forma específica lo que hay detrás.

El proceso de elaboración y trámite de las cuentas por pagar, generalmente tiene sus inicios con la necesidad de algún área, por la adquisición de equipo, materia prima, productos terminados, servicios de mantenimiento, reparación, capacitación o estudios diversos, que en un momento determinado no se encontraron en almacenes o no se contó con la posibilidad de realizarlos.

Debido a que toda organización requiere que su aparato productivo esté trabajando constantemente y sin fallas para generar ganancias, dará la pauta para que el usuario adquiera la mercancía mediante alguna de las siguientes formas:

**Cuenta por pagar por compra directa:**

Este tipo de pago se da en el caso de una compra urgente, y solo si, no rebasa el monto autorizado por la compañía, asegurándose primero que existe presupuesto para su gerencia. El usuario presentará al departamento de cuentas por pagar para poder realizar el pago lo siguiente:

- La factura que le entregó el proveedor con el sello de almacén impreso con los datos que se piden. (ver anexo 2)
- Solicitud de pago por cheque debidamente llenada. (ver anexo 3)
- Documento que compruebe que no existía en almacén el material o equipo, hasta antes de su compra. (ver anexo 4)

**Cuenta por pagar por invitación restringida**

Si se rebasará el monto estipulado para compra directa se deberá realizar la compra mediante un **pedido** por el usuario del área necesitada, debiendo presentar de manera formal una requisición al departamento de adquisiciones, el cual se encargará de revisarla, en relación a si existe presupuesto asignado a su área, o si no se trata de un servicio, material o equipo restringido a su adquisición. (ver anexo 5 y 7)

Una vez analizada la requisición, se procede a cotizar el material, por lo menos con tres proveedores distintos que proporcionen las mismas especificaciones del pedido y las condiciones de crédito establecidas por la organización. (ver anexo 10)

Decidido el proveedor que nos otorgará la mejor calidad al precio más bajo y con la mayor flexibilidad se formaliza la compra mediante un pedido autorizado por el comité de compras, y firmado por los jefes autorizados, (según la relación de firmas autorizadas) y por el subdirector; pactando con el proveedor la fecha de entrega del servicio, equipo o material, ya sea en forma parcial o total.

Aquí el proveedor presentará ante el Departamento de Cuentas por Pagar:

- Factura original

En caso de material o equipo, se recibirá en el almacén. El área usuaria en presencia del proveedor se encarga de dar visto bueno de que la mercancía realmente está cumpliendo con todos los requisitos señalados, para que después el almacén imprima un sello en la factura(s), en donde se compromete el usuario en forma escrita a haber recibido el material sin ningún problema. (ver anexo 2)

Para servicios realizados, simplemente el usuario firmará de conformidad en la factura presentada por el proveedor.

- Nota de entrada al almacén

El almacén realizará una nota de entrada al almacén, en donde se señalan entre otras cosas: N° de nota de entrada al almacén, N° de pedido que respalda el material o equipo, N° de factura(s) entregada(s) del material o equipo, si la entrega fue parcial o total; en caso de entrega parcial se señala ¿que se entregó del pedido y que es lo que falta por entregarse?. La nota de entrada de almacén no se presentará para los servicios. (ver anexo 6)

- Pedido original si la entrega es completa o pedido parcial si resta mercancía.  
(ver anexo 7)

**Inicio del trámite de pago crédito a proveedores realizado en el departamento de cuentas por pagar.**

A continuación se explicará en forma breve los pasos que se siguen en la elaboración de una cuenta por pagar, ya que se hará en forma más detallada en el capítulo cuatro.

Una vez entregada la mercancía o realizado el servicio, el proveedor o el usuario, según la forma en que se adquirió, se dirigirá a el área administrativa (específicamente al departamento de cuentas por pagar)

Entregando la documentación señalada anteriormente a el encargado del departamento de cuentas por pagar para su revisión y tramitación. Revisada la documentación, el encargado llenará un formato llamado contrarrecibo en donde se anotará: (ver anexo 8)

- N° de expediente que se le dará a la documentación presentada.
- Fecha en la que el proveedor llevo a revisión la documentación.
- Nombre que aparece en la cédula de registro federal de contribuyentes.
- N° de factura(s) presentada(s).
- Monto total de cada una de las facturas.
- Nombre y firma del que elaboró el contrarrecibo.

Se entregará el original del contrarrecibo únicamente a el proveedor y el departamento se quedará con dos copias, una de ellas deberá ser firmada de recibido por el proveedor con su nombre, fecha y firma, y la otra se utilizará para continuar el trámite de la cuenta por pagar.

Una vez hecho el contrarrecibo se procede a la tramitación de la cuenta por pagar siguiendo los pasos descritos a continuación:

- Se procede a la captura la información en el sistema de cuentas por pagar.
- Se emite la cuenta por pagar mediante una impresión.
- Se procede a recabar las firmas autorizadas.
- Se abre el expediente con el mismo número de contrarrecibo que se le dio al proveedor, en donde se almacenarán copia de todos los documentos recibidos para revisión.
- Se entregan los documentos originales, copia de contrarrecibo y la cuenta por pagar autorizada con soporte en original y cuatro copias al área de presupuestos, para la asignación de número de cuenta, contabilización y envío a tesorería.
- Recibe el departamento de cuentas por pagar copia de la cuenta por pagar con el número de cuenta asignado por el departamento de presupuestos. (ver anexo 9)
- Se envía un listado de los proveedores que van a cobrar en los próximos, para que el departamento de tesorería confirme la existencia de sus cheques.

- Una vez confirmada la existencia de los cheques se avisa telefónicamente al usuario para ver si está de acuerdo en el pago, y al proveedor para que pase a caja a cobrar su cheque, mostrando el contrarrecibo original que se le entregó y el número de cuenta que se le dará telefónicamente en ese momento, o en el caso de compra directa se le pide al proveedor pasar por el contrarrecibo original al departamento de cuentas por pagar, el cual contendrá escrito el número de cuenta, para que posteriormente pase a caja con una identificación en los horarios señalados para su cobro.
- En el caso de transferencia bancaria, giro bancario o carta de crédito se hará el depósito en la cuenta y sucursal bancaria señalada por el proveedor una vez pasado el tiempo de crédito.

### **3.4.2 IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS.**

Toda organización desea que el manejo de efectivo sea el óptimo. Lo cual se logra mediante la combinación de diversos elementos, entre los cuales encontramos el adecuado manejo de las cuentas por pagar en combinación con el inventario y las cuentas por cobrar, los cuales deberán maximizar las utilidades con respecto al empleo del dinero.

Toda organización busca estimular a los clientes para que paguen lo más pronto posible, y destinar dichos pagos a inversiones que generen mayores ganancias. Mientras que por el otro lado el objetivo del departamento de cuentas por pagar consiste en pagar sus deudas lo más tarde posible sin dañar su reputación crediticia.

El retraso de las cuentas por pagar es una estrategia que debe considerar toda organización que desee reducir sus requerimientos de caja y, por lo tanto, sus costos de operación.

Buscando que la organización tenga mayor rendimiento, al tener el dinero invertido en diferentes organismos que nos ayuden a incrementar las utilidades, al mismo tiempo que recibimos la mercancía para generar recursos por medio de la producción.

### **3.5 REPERCUSIONES EN OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA**

Las cuentas por pagar tienen relación con diferentes áreas de la organización, entre las cuales, las que guardan más estrecha relación con este departamento son:

- El área usuaria.
- El departamento de almacén.
- El departamento de adquisiciones.
- El departamento de presupuestos.
- El departamento de finanzas.
- El departamento de contabilidad.

Se presentará en forma breve un listado de las funciones de cada departamento, ya que este subtítulo tiene como función el dar a conocer de manera rápida el funcionamiento de cada departamento para que se conozca la relación que guarda cada uno de ellos con el departamento de cuentas por pagar, teniendo así las bases que se necesitan para comenzar el caso práctico

**El área usuaria.**

Esta área se encarga de buscar el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto. Para lograr esto el departamento se vale de diversos estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal y dinámica, análisis estadísticos y gráficas.

El departamento de producción debe procurar los siguientes beneficios:

- Disminución de tiempos ociosos.
- Reducción de costos.
- Evitar demoras en la producción.
- Permitir cumplir, al departamento de ventas, sus compromisos con los clientes.
- Incrementar la productividad.

Como se observa dicha área necesita hacer uso inmediato de todo aquel material que vaya siendo necesario y que el departamento de adquisiciones debe adquirir, por lo cual, si se acepta la compra el usuario tendrá que pedir al departamento de cuentas por pagar el pago al proveedor.

**El departamento de almacén.**

“El departamento de almacenes tiene la responsabilidad de recibir los envíos autorizados, inspeccionar el contenido, cantidad y condiciones, llenar los formatos adecuados y transportar los artículos a los almacenes.

Normalmente las funciones del departamento son:

- Recibe e inspecciona los artículos y verifica las cantidades con la orden de compra y la boleta de empacamiento.
- Prepara informes cuando hay escasez, daños durante el tránsito y devoluciones a los vendedores.
- Prepara una guía de recepción para distribución a varios departamentos.
- Entrega la mercancía para almacenamiento.
- Asienta las entradas en el sistema destinado a la existencia en almacenes.
- Entrega los materiales a los departamentos respectivos, al recibir los formatos debidamente autorizados llamados requisiciones de materiales.”<sup>24</sup>

Todo departamento de almacenes debe entre otras cosas:

- Disponer de cantidades adecuadas de materias y/o productos para hacer frente a las necesidades de la empresa.

---

<sup>24</sup> Backer, Jacobsen. Contabilidad de costos: un enfoque administrativo para la toma de decisiones. 2ª Edición. Pág. 78-80

- Evitar pérdidas considerables en las ventas.
- Evitar pérdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia, o por exceso de material almacenado.
- Reducir al mínimo las interrupciones de la producción.

El vínculo que se tiene con el departamento de cuentas por pagar, son las notas que elabora el departamento de almacenes informándonos que el material fue recibido en las condiciones pactadas, dándonos a entender que podemos proceder a el pago de dicho material.

### **El departamento de adquisiciones.**

Como se sabe ninguna empresa podrá prescindir de proveedores, sea que la proporcionen materias primas, productos semiterminados, equipos y maquinaria, servicios o abastecimientos generales como papelería, lubricantes y otros, por lo que se le asigna generalmente a un departamento completo la función de dichas adquisiciones al precio más bajo y según las especificaciones estipuladas por las áreas usuarias.

El departamento de adquisiciones también es responsable por la planeación de la entrega de materiales para que no se produzcan interrupciones en el programa de producción debido a escasez de materiales.

“Las responsabilidades del departamento de adquisiciones incluyen:

- Obtener cotizaciones de precios de los vendedores para los artículos que aparecen en las requisiciones de compra recibidas.
- Elegir entre los posibles abastecedores después de tener los datos referentes a precios, calidad, ciclo del tiempo de entrega y costo del flete.
- Fijar el tamaño óptimo de la orden de compra después de tomar en consideración los descuentos por cantidad, ahorros de flete en los pedidos grandes, manejo de

materiales, costo del pedido, limitaciones de espacio y el costo del capital comprometido en los inventarios.

- Preparar órdenes de compras y enviarlos a los vendedores.”<sup>25</sup>

En las actuales condiciones de una mayor oferta de productos y un consumidor exigente, las empresas se ven en la necesidad de desarrollar sistemas y procedimientos.

De lo anterior se desprende que el departamento de adquisiciones en su actitud de búsqueda de la solución ideal para las necesidades que se plantean los responsables de cada uno de los departamentos de la empresa (área usuaria) para la cual trabajan la obliga a determinar criterios para la elección de proveedores.

“Dichos criterios pueden ser los siguiente:

- Tomar en cuenta los productos o servicios que sus usuarios le demanden: éste debe ser investigada y evaluada por el personal del departamento de adquisiciones en coordinación con el área solicitante, buscando que los proveedores se ajusten a las exigencias requeridas.

---

<sup>25</sup> Backer, Jacobsen. Contabilidad de costos: un enfoque administrativo para la toma de decisiones. 2ª Edición. Pág. 78

- El tiempo de entrega de materiales: dado que el departamento de adquisiciones está permanentemente exigido por sus usuarios, le es indispensable evaluar el tiempo y las variaciones en la entrega de los materiales por parte de los proveedores, para de esa manera proteger a sus usuarios y ser más eficientes como compradores.
  
  - Tener un historial de actuación del proveedor: esto implica efectuar un análisis del proveedor en el mercado para estar en condiciones de calificar su desempeño y de esa forma decidir su aceptación o rechazo como fuente de abastecimiento de la compañía.
  
  - Evaluar los inventarios disponibles del posibles proveedor: aquí podemos decir qué compras deberá tomar en consideración la capacidad instalada y su calidad del proveedor objeto de evaluación.
  
  - Conocer las especificaciones técnicas: aquí el área de compras debe solicitar al proveedor y al usuario del producto o servicio, se reúnan para discutir y establecer las especificaciones técnicas mínimas necesarias que deben tener los materiales.
-

- Facilidades de operación y mantenimiento de las instalaciones del proveedor: en este caso deberá reconocerse el nivel de conservación y operación del equipo empleado por el proveedor
- Ubicación geográfica del proveedor: tomando el criterio que entre mayor distancia exista entre el comprador y el proveedor se incrementan los riesgos de ineficiencia y cumplimiento de los plazos de entrega establecidos.
- Disponibilidad del proveedor para dar entrenamiento técnico al personal de la empresa que le compra: con esto se busca dar seguridad al usuario de la empresa que realiza la compra, de que se tiene el respaldo del proveedor.
- Disposición al servicio posventa por parte del proveedor: es de suma importancia valorar el soporte de servicio que un proveedor se compromete a dar después de efectuada la compra.
- Competitividad en el precio ofrecido por el proveedor: esto debe saberse por el comprador para tener la seguridad de que se justifica el pago por el producto o servicio que se compra, buscando el criterio de comprar a precio competitivo y con calidad.

- Los términos financieros: el comprador deberá tener muy claras las condiciones de compra, el crédito concedido y los plazos de pago.
- Capacidad del proveedor para ajustarse a las exigencias o necesidades de la empresa: siempre será bueno tener un proveedor dispuesto a adaptarse a la empresa compradora.
- Garantías otorgadas por el proveedor: aquí es conveniente que el comprador tenga la seguridad de que en caso de reclamo exista por escrito el respaldo para resolver el problema, en el contrato o en el pedido.<sup>26</sup>

Como se puede observar el departamento de adquisiciones tiene una relación muy estrecha con el departamento de cuentas por pagar, debido a que este último realiza el trámite para pagar al proveedor, la mercancía o servicio que entregó, y que el área de adquisiciones contrató, no sin antes haber realizado diferentes estudios para tomar una decisión.

---

<sup>26</sup> Administrate Hoy, N°6. Pág. 68-69

### **El departamento de presupuestos**

El departamento de presupuestos permite llevar a cabo un control financiero, al permitir comparar los resultados reales en relación con lo presupuestados, y proporcionar las bases para aplicar las medidas correctivas adecuadas.

Dentro del presupuesto elaborado por el departamento se deben:

- Incluir las principales áreas de la empresa.
- Coordinar las partes como un todo y armonizar entre sí los distintos presupuestos
- Detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas necesarias para evitar que se repitan.
- Servir de guía en la planeación de las operaciones financieras futuras.
- Ser un medio que ayude a detectar las áreas de dificultad.
- Por medio de datos reales y concretos, facilitar la toma de decisiones correspondiente.
- Ayuda a lograr mayor eficiencia en las operaciones.

Dentro de todo esto, la relación que tiene con el departamento de cuentas por pagar, es la información que recibe de la cantidad disponible existente por gerencia, por área, por proyecto, por partida. Esto para tramitar o no la orden de pago del usuario.

**El departamento de contabilidad.**

“En el boletín A-1 de los principios de contabilidad generalmente aceptado nos dice que la contabilidad es una técnica utilizada para producir información cuantitativa que sirva de base para tomar decisiones económicas a los usuarios de la misma, implica que la información y el proceso de cuantificación deben cumplir con una serie de requisitos para que satisfagan adecuadamente las necesidades que mantiene vigente la utilidad.”<sup>27</sup>

Teniendo entre sus principales características la utilidad y confiabilidad.

El objeto primordial del departamento de contabilidad consiste en identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras, para que, en esta forma, la gerencia adopte las decisiones más atinadas para futuras actuaciones.

El departamento de contabilidad debe:

- Proporcionar información veraz y oportuna.
- Ser un instrumento que ayude a detectar las áreas de dificultad.
- Orientar a la gerencia para determinar guías de acción , tomar decisiones y controlar las operaciones.

---

<sup>27</sup> Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. pág. 18

- Establecer las responsabilidades de los que intervienen en las operaciones.
- Evitar malos manejos y desfalcos.
- Detectar causas y orígenes, y no limitarse al registro de operaciones.

La relación guardada con el departamento de cuentas por pagar, es la relación de cuentas por pagar que se le da para que este las integre en sus gastos.

**El departamento de finanzas.**

Para la organización es de vital importancia esta función, ya que toda la empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. En vez de considerar a los ingresos en el momento de la venta y a los gastos o egresos cuando se incurre en ellos --como hace el contador- tiene en cuenta los ingresos y gastos solamente como flujos de efectivo entrante y saliente.

Este departamento se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Dentro de las funciones que comprende dicho departamento encontramos:

Planeación financiera

Relaciones financieras

Tesorería

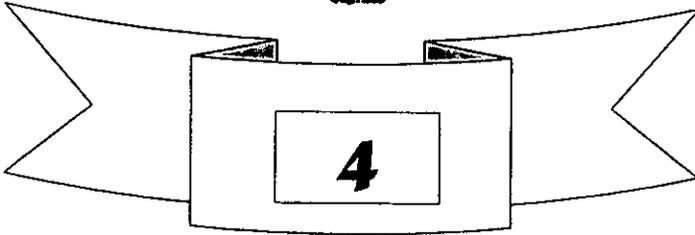
Obtención de recursos

Inversiones, etc.

La relación existente con el departamento de cuentas por pagar, es que recibe de tesorería el aviso de que el cheque a sido elaborado, para que se le de a conocer al proveedor que puede pasar a cobrar o que la transferencia fue efectuada.

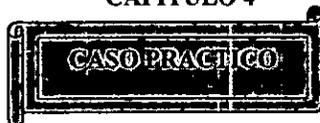
También el departamento de cuentas por pagar le mantiene informado a tesorería de las cuentas que están a punto de vencer para que proceda a su agilización, o de pagos que se tienen que hacer antes del plazo a crédito establecido a proveedores únicos.

# Capítulo



*Caso práctico*

## CAPÍTULO 4



---

### **EL DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LA RAMA INDUSTRIAL**

El caso práctico iniciará con la presentación del manual de procedimientos de cuentas por pagar elaborado y presentado a la unidad de desarrollo organizacional para su aprobación e implantación, el cual proporcionó la parte denominada normatividad para ser adicionada al manual.

Concluyendo el capítulo con la información recabada un mes después de su implantación con las personas que lo utilizaron directamente, acerca de los puntos que podrían mejorarse, así como los beneficios que se obtuvieron posteriormente a su aplicación.

NOTA: El siguiente capítulo fue hecho en el programa "FLOW" debido a la facilidad de este programa para realizar diagramas de flujo, así como crear hojas con determinadas características necesarias para la presentación de un manual de procedimientos; por lo cual justificaré la falta de acentuación en las palabras escritas en el manual, que a continuación se presentará.



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO DE  
CUENTAS POR PAGAR.



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

FECHA		
01	10	97
DIA	MES	AÑO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEL DEPARTAMENTO DE  
CUENTAS POR PAGAR.

## INDICE.

- IBA-D-4417 ELABORACION Y TRAMITE DE LA CUENTA  
POR PAGAR POR COMPRAS DIRECTAS.
- IBA-D-4419 ELABORACION Y TRAMITE DE LA CUENTA  
POR PAGAR DE COMPRAS POR INVITACION  
RESTRINGIDA.



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

FECHA

01	10	97
DIA	MES	AÑO

## INTRODUCCION.

ESTE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FUE CREADO PARA FACILITAR AL USUARIO EL CUMPLIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES, MOSTRANDOLE LOS PASOS A SEGUIR EN FORMA SUCESIVA, PERMITIENDO RESOLVER EMERGENCIAS SIN ROMPER LA ESTRUCTURA ESTABLECIDA, EVITANDO DEMORAS O DUPLICIDADES.

IMP

IBA-D-4417 ELABORACION Y TRAMITE  
DE LA CUENTA POR PAGAR  
POR COMPRAS DIRECTAS



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO  
SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

FECHA			HOJA No.
01	18	97	1 DE 12
DIA	MES	AÑO	

**PROCEDIMIENTO:**  
ELABORACION Y TRAMITE DE LA CUENTA POR PAGAR POR COMPRAS DIRECTAS

**NUMERO:**  
IBA-D-4417

**OBJETIVO.**

TRAMITAR EL PAGO DE BIENES Y SERVICIOS ADQUIRIDOS POR LA MODALIDAD DE COMPRAS DIRECTAS, A FIN DE LIQUIDAR LOS COMPROMISOS QUE POR ESTE CONCEPTO TIENE EL INSTITUTO.



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

UNIDADES DE CONTROL TÉCNICO ADMINISTRATIVO

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

FECHA

HOJA No.

01

10

97

2 DE 12

DIA

MES

AÑO

PROCEDIMIENTO:

ELABORACION Y TRAMITE DE LA CUENTA POR PAGAR POR COMPRAS DIRECTAS

NUMERO:

IBA-D-4417

## NORMATIVIDAD.

LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

CAPITULO II. DE LAS DEDUCCIONES.

SECCION I. DE LAS DEDUCCIONES EN GENERAL.

ARTICULO 24. LAS DEDUCCIONES AUTORIZADAS EN ESTE TITULO DEBERAN REUNIR LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

I. QUE SEAN Estrictamente indispensables para los fines de la actividad del contribuyente, salvo que se trate de donativos no onerosos ni remunerativos, que satisfagan los requisitos previstos en esta ley y en las reglas generales que para el efecto establezca la secretaria de hacienda y credito publico y que se otorguen en los siguientes casos:

.....

III. QUE SE comprueben con documentacion que reuna los requisitos que señalen las disposiciones fiscales relativas a la identidad y domicilio de quien los expida, asi como de quien adquirio el bien de que se trate o recibio el servicio, y que en el caso de contribuyentes que en el ejercicio inmediato anterior hubieran obtenido ingresos acumulables superiores a seiscientos noventa y cinco mil pesos, efectuen mediante cheque nominativo del contribuyente, los pagos en efectivo cuyo monto exceda de tre mil cuatrocientos sesenta y ocho pesos excepto cuando los pagos se hagan por la prestacion de un servicio personal subordinado. La secretaria de hacienda y credito publico podra liberar de la obligacion de pagar las erogaciones con cheques nominativos a que se refiere esta fraccion cuando las mismas se efectuen en poblaciones sin servicios bancarios o en zonas rurales.

LOS PAGOS QUE EN LOS TERMINOS DE ESTA FRACCION DEBAN EFECTUARSE MEDIANTE CHEQUE NOMINATIVO DEL CONTRIBUYENTE, TAMBIEN PODRAN REALIZARSE MEDIANTE TRASPASOS DE CUENTAS EN INSTITUCIONES DE CREDITO O EN CASAS DE BOLSA.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
**UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO**  
**SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA**

FECHA			HOJA No.
01	10	97	3 DE 12
DIA	MES	AÑO	

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y TRAMITE DE LA CUENTA POR PAGAR POR COMPRAS DIRECTAS	NUMERO: IBA-D-4417
---	-----------------------

CUANDO LOS PAGOS SE EFECTUEN MEDIANTE CHEQUE NOMINATIVO, ESTE DEBERA SER DE LA CUENTA DEL CONTRIBUYENTE Y CONTENER SU CLAVE DEL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES ASI COMO, EN EL ANVERSO DEL MISMO, LA EXPRESION "PARA ABONO EN CUENTA DEL BENEFICIARIO".

- V. QUE SE CUMPLAN LAS OBLIGACIONES ESTABLECIDAS EN ESTA LEY EN MATERIA DE RETENCION Y ENTERO DE IMPUESTOS A CARGO DE TERCEROS O QUE, EN SU CASO, SE RECABE DE ESTOS COPIA DE LOS DOCUMENTOS EN QUE CONSTE EL PAGO DE DICHOS IMPUESTOS. TRATANDOSE DE PAGOS AL EXTRANJERO, SOLO SE PODRA DEDUCIR SIEMPRE QUE EL CONTRIBUYENTE PROPORCIONE LA INFORMACION A QUE ESTE OBLIGADO EN LOS TERMINOS DEL ARTICULO 58 DE ESTA LEY.
- VI. QUE CUANDO LOS PAGOS CUYA DEDUCCION SE PRETENDA, SE EFECTUEN A PERSONAS OBLIGADAS A SOLICITAR SU INSCRIPCION EN EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES, SE PROPORCIONE LA CLAVE RESPECTIVA EN LA DOCUMENTACION COMPROBATORIA.
- VII. QUE CUANDO LOS PAGOS CUYA DEDUCCION SE PRETENDA SE HAGAN A CONTRIBUYENTES QUE CAUSEN EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, DICHO IMPUESTO SE TRASLADe EN FORMA EXPRESA Y POR SEPARADO EN LOS COMPROBANTES.
- XXII. QUE AL REALIZAR LAS OPERACIONES CORRESPONDIENTES O A MAS TARDAR EL DIA EN QUE EL CONTRIBUYENTE DEBA PRESENTAR SU DECLARACION, SE REUNAN LOS REQUISITOS QUE PARA CADA DEDUCCION EN PARTICULAR ESTABLECE ESTA LEY. ADEMAS, LA FECHA DE EXPEDICION DE LA DOCUMENTACION COMPROBATORIA DE UN GASTO DEDUCIBLE DEBERA CORRESPONDER AL EJERCICIO POR EL QUE SE EFECTUA LA DEDUCCION.

**LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.**

**CAPITULO VII. DE LAS OBLIGACIONES DE LOS CONTRIBUYENTES.**

ARTICULO 32. LOS OBLIGADOS AL PAGO DE ESTE IMPUESTO Y LAS PERSONAS QUE REALICEN LOS ACTOS Y ACTIVIDADES A QUE SE REFIERE EL ARTICULO 20. TIENEN, ADEMAS DE LAS OBLIGACIONES SEÑALADAS EN OTROS ARTICULOS DE ESTA LEY, LAS SIGUIENTES:

.....  
 .....



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO  
SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

FECHA			HOJA No.
01	10	97	4 DE 12
DIA	MES	AÑO	

**PROCEDIMIENTO:**  
ELABORACION Y TRAMITE DE LA CUENTA POR PAGAR POR COMPRAS DIRECTAS

**NUMERO:**  
IBA-D-4417

111. EXPEDIR COMPROBANTES SEÑALANDO EN LOS MISMOS, ADEMAS DE LOS REQUISITOS QUE ESTABLEZCAN EL CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION Y SU REGLAMENTO, EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO QUE SE TRASLADA EXPRESAMENTE Y POR SEPARADO A QUIEN ADQUIERA LOS BIENES, LOS USE O GOCE TEMPORALMENTE O RECIBA LOS SERVICIOS. DICHOS COMPROBANTES DEBERAN ENTREGARSE O ENVIARSE A QUIEN EFECTUA O DEBA EFECTUAR LA CONTRAPRESTACION, DENTRO DE LOS 15 DIAS SIGUIENTES A AQUEL EN QUE SE DEBIO PAGAR EL IMPUESTO EN LOS TERMINOS DE LOS ARTICULOS 11, 17 Y 22 DE ESTA LEY.

CUANDO SE TRATE DE ACTOS O ACTIVIDADES QUE SE REALICEN CON EL PUBLICO EN GENERAL, EL IMPUESTO SE INCLUIRA EN EL PRECIO EN QUE LOS BIENES Y SERVICIOS SE OFREZCAN, ASI COMO EN LA DOCUMENTACION QUE SE EXPIDA, SALVO QUE EN ESTE ULTIMO CASO, EL ADQUIRENTE, EL PRESTATARIO DEL SERVICIO O QUIEN USE O GOCE TEMPORALMENTE EL BIEN SOLICITE COMPROBANTE QUE REUNA LOS REQUISITOS SEÑALADOS EN EL PARRAFO ANTERIOR.

EN TODO CASO, LOS CONTRIBUYENTES ESTARAN OBLIGADOS A TRASLADAR EL IMPUESTO EN FORMA EXPRESA Y POR SEPARADO EN LA DOCUMENTACION A QUE SE REFIERE ESTA FRACCION, CUANDO EL ADQUIRENTE, EL PRESTATARIO DEL SERVICIO O QUIEN USE O GOCE TEMPORALMENTE EL BIEN, ASI LO SOLICITE.

**CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION**

TITULO 11. DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONTRIBUYENTES.  
CAPITULO UNICO.

ARTICULO 29. CUANDO LAS LEYES FISCALES ESTABLEZCAN LA OBLIGACION DE EXPEDIR COMPROBANTES POR LAS ACTIVIDADES QUE SE REALICEN, DICHOS COMPROBANTES DEBERAN REUNIR LOS REQUISITOS QUE SEÑALA EL ARTICULO 29-A DE ESTE CODIGO. LAS PERSONAS QUE ADQUIERAN BIENES O USEN SERVICIOS DEBERAN SOLICITAR EL COMPROBANTE RESPECTIVO.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO  
SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

FECHA			HOJA No.
01	10	97	5 DE 12
DIA	MES	AÑO	

**PROCEDIMIENTO:**

ELABORACION Y TRAMITE DE LA CUENTA POR PAGAR POR COMPRAS DIRECTAS

**NUMERO:**

IBA-D-4417

LOS COMPROBANTES A QUE SE REFIERE EL PARRAFO ANTERIOR DEBERAN SER IMPRESOS EN ESTABLECIMIENTOS QUE AUTORICE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO QUE CUMPLAN CON LOS REQUISITOS QUE AL EFECTO SE ESTABLEZCAN MEDIANTE REGLAS DE CARACTER GENERAL. LAS PERSONAS QUE TENGAN ESTABLECIMIENTOS A QUE SE REFIERE ESTE PARRAFO DEBERAN PROPORCIONAR A LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO LA INFORMACION RELATIVA A SUS CLIENTES, A TRAVES DE MEDIOS MAGNETICOS, EN LOS TERMINOS QUE FIJE DICHA DEPENDENCIA MEDIANTE DISPOSICIONES DE CARACTER GENERAL.

PARA PODER DEDUCIR O ACREDITAR FISCALMENTE CON BASE EN LOS COMPROBANTES A QUE SE REFIERE EL PARRAFO ANTERIOR, QUIEN LOS UTILICE DEBERA CERCIORARSE DE QUE EL NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL Y CLAVE DEL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DE QUIEN APARECE EN LOS MISMOS SON LOS CORRECTOS.

ASI MISMO, QUIENES EXPIDAN LOS COMPROBANTES REFERIDOS DEBERAN ASEGURARSE DE QUE EL NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL DE LA PERSONA A FAVOR DE QUIEN SE EXPIDAN LOS COMPROBANTES CORRESPONDAN CON EL DOCUMENTO CON EL QUE ACREDITEN LA CLAVE DEL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES QUE SE ASIENTA EN DICHS COMPROBANTES. LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO MEDIANTE DISPOSICIONES DE CARACTER GENERAL, PODRA ESTABLECER FACILIDADES PARA LA IDENTIFICACION DEL ADQUIRIENTE.

LO DISPUESTO EN EL PARRAFO ANTERIOR, NO SERA APLICABLE PARA LAS OPERACIONES QUE SE REALICEN CON EL PUBLICO EN GENERAL.

ARTICULO 29-A. LOS COMPROBANTES A QUE SE REFIERE EL ARTICULO 29 DE ESTE CODIGO, DEBERAN REUNIR LOS SIGUIENTE:

- I. CONTENER IMPRESO EL NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL, DOMICILIO FISCAL Y CLAVE DEL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DE QUIEN LOS EXPIDA. TRATANDOSE DE CONTRIBUYENTES QUE TENGAN MAS DE UN LOCAL O ESTABLECIMIENTO, DEBERAN SEÑALAR EN LOS MISMOS EL DOMICILIO DEL LOCAL O ESTABLECIMIENTO EN EL QUE SE EXPIDAN LOS COMPROBANTES.
- II. CONTENER IMPRESO EL NUMERO DE FOLIO.
- III. LUGAR Y FECHA DE EXPEDICION.
- IV. CLAVE DEL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DE LA PERSONA A FAVOR DE QUIEN SE EXPIDA.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
**UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO**  
**SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA**

FECHA			HOJA No.
01	10	97	6 DE 12
DIA	MES	AÑO	

**PROCEDIMIENTO:**  
 ELABORACION Y TRAMITE DE LA CUENTA POR PAGAR POR COMPRAS DIRECTAS

**NUMERO:**  
 IBA-D-4417

V. CANTIDAD Y CLASE DE MERCANCIAS O DESCRIPCION DEL SERVICIO QUE AMPAREN.

VI. VALOR UNITARIO CONSIGNADO EN NUMERO E IMPORTE TOTAL CONSIGNADO EN NUMERO O LETRA, ASI COMO EL MONTO DE LOS IMPUESTOS QUE EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES DEBAN TRASLADARSE, EN SU CASO.

VII. NUMERO Y FECHA DEL DOCUMENTO ADUANERO, ASI COMO LA ADUANA POR LA CUAL SE REALIZO LA IMPORTACION, TRATANDOSE DE VENTAS DE PRIMERA MANO DE MERCANCIAS DE IMPORTACION.

LOS CONTRIBUYENTES QUE REALICEN OPERACIONES CON EL PUBLICO EN GENERAL DEBERAN EXPEDIR COMPROBANTES SIMPLIFICADOS EN LOS TERMINOS QUE SEÑALE EL REGLAMENTO DE ESTE CODIGO.

REGLAMENTO DEL CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION.

CAPITULO II. DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONTRIBUYENTES.

SECCION III. DE LA CONTABILIDAD.

ARTICULO 37. LOS CONTRIBUYENTES QUE REALICEN ENAJENACIONES O PRESTEN SERVICIOS, AL PUBLICO EN GENERAL Y SIEMPRE QUE EN LA DOCUMENTACION COMPROBATORIA NO SE HAGA LA SEPARACION EXPRESA ENTRE EL VALOR DE LA CONTRAPRESTACION PACTADA Y EL MONTO DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO QUE SE TENGA QUE PAGAR CON MOTIVO DE DICHA OPERACION, PODRAN EXPEDIR SU DOCUMENTACION COMPROBATORIA EN LOS TERMINOS DEL ARTICULO 29-A DEL CODIGO, O BIEN OPTAR POR HACERLO EN ALGUNA DE LAS FORMAS SIGUIENTES:

I. EXPEDIR COMPROBANTES CUYO UNICO CONTENIDO SERAN LOS REQUISITOS A QUE SE REFIEREN LAS FRACCIONES I, II Y III DEL ARTICULO 29-A DEL CODIGO Y QUE SEÑALEN ADEMAS EL IMPORTE TOTAL DE LA OPERACION CONSIGNADO EN NUMERO Y LETRA.

II. EXPEDIR COMPROBANTES CONSISTENTES EN COPIA DE LA PARTE DE LOS REGISTROS DE AUDITORIA DE SUS MAQUINAS REGISTRADORAS, EN LA QUE APAREZCA EL IMPORTE DE LAS OPERACIONES DE QUE SE TRATE Y SIEMPRE QUE EL CONTRIBUYENTE CUMPLA CON LO SIGUIENTE:

- A).....
- B).....

NO OBSTANTE LO DISPUESTO EN ESTE ARTICULO, LOS CONTRIBUYENTES ESTARAN OBLIGADOS A EXPEDIR COMPROBANTES EN LOS TERMINOS DEL ARTICULO 29-A DEL CODIGO, CUANDO ASI LE SEA SOLICITADO EXPRESAMENTE POR EL INTERESADO.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO  
SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

FECHA			HOJA No.
01	10	97	7 DE 12
DIA	MES	AÑO	

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y TRAMITE DE LA CUENTA POR PAGAR POR COMPRAS DIRECTAS

NUMERO: IBA-D-4417

OFICIO CIRCULAR NUMERO SP/100-429/95 QUE SUSCRIBEN LA SECRETARIA DE CONTRALORIA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO, LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO Y LA SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, PARA REFORZAR LAS MEDIDAS PREVENTIVAS RELATIVAS AL PAGO OPORTUNO DE LAS CONTRATACIONES QUE REALIZAN LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL EN MATERIA DE ADQUISICIONES Y ARRENDAMIENTOS DE BIENES MUEBLES Y DE PRESTACION DE SERVICIOS DE CUALQUIER NATURALEZA.

4. REITERAR A LAS AREAS RESPONSABLES DE LA CONTRATACION, DE LA RECEPCION DE LOS BIENES Y SERVICIOS, Y DE LAS ENCARGADAS DE EFECTUARLOS PAGOS RESPECTIVOS, LAS DISPOSICIONES DE LA CITADA LEY, EN RELACION CON LOS ASPECTOS SIGUIENTES:

- A) PREVIO A CONVOCAR A UNA LICITACION O ADJUDICAR UNA CONTRATACION, LA DEPENDENCIA O ENTIDAD DEBERA CONTAR CON SALDO DISPONIBLE EN LA PARTIDA CORRESPONDIENTE. EN ESTE SENTIDO, NO PUEDE EXISTIR JUSTIFICACION PARA EL ATRASO DE LOS PAGOS PACTADOS.
- B) CUANDO LA CONTRATACION IMPLIQUE CONTRAER OBLIGACIONES CON CARGO A PRESUPUESTOS DE AÑOS POSTERIORES, SE DEBE CONTAR CON LA AUTORIZACION PREVIA DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO, EN LOS TERMINOS DE LOS ARTICULOS 29 DE LA LEY DE ADQUISICIONES Y OBRAS PUBLICAS Y 30 DE LA LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PUBLICO FEDERAL.

DE ACUERDO CON LO ANTERIOR, NO PODRA CONVOCARSE O CONTRATARSE BAJO NINGUNA CONDICIONANTE, TALES COMO: "EN CASO DE QUE SE OBTENGA LA AUTORIZACION RESPECTIVA"; "SUJETO A LA DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL QUE SE APRUEBE"; ENTRE OTRAS.

C) EN CASO DE INCUMPLIMIENTO EN LOS PAGOS, SE DEBERA PAGAR GASTOS FINANCIEROS CONFORME A UNA TASA QUE SERA IGUAL A LA ESTABLECIDA POR LA LEY DE INGRESOS DE LA FEDERACION EN LOS CASOS DE PRORROGA PARA EL PAGO DE CREDITOS FISCALES EN LOS TERMINOS DE LOS ARTICULOS 52 Y 69 DE LA LEY DE ADQUISICIONES Y OBRAS PUBLICAS.

ES DE SEÑALAR QUE LOS CITADOS COSTOS SERAN A CARGO DEL O LOS SERVIDORES PUBLICOS RESPONSABLES DEL ATRASO DEL PAGO POR CONSIDERAR QUE ESTOS REPRESENTAN UN QUEBRANTO PATRIMONIAL PARA LA DEPENDENCIA O ENTIDAD RESPECTIVA, INDEPENDIENTEMENTE DE LA RESPONSABILIDAD QUE CONFORME A LA LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PUBLICOS CORRESPONDA.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO  
SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

FECHA

HOJA No.

01

10

97

8 DE 12

DIA

MES

AÑO

PROCEDIMIENTO:

ELABORACION Y TRAMITE DE LA CUENTA POR PAGAR POR COMPRAS DIRECTAS

NUMERO:

IBA-D-4417

**POLITICAS.**

1. SE DEBERAN ELABORAR CUENTAS POR PAGAR PARA COMPRAS DIRECTAS DE BIENES Y SERVICIOS COMPRENDIDAS ENTRE \$1,501.00 Y \$60,000.00 (SIN INCLUIR I.V.A.) QUE SEAN DESTINADOS AL USO ESPECIFICO DE LA PROPIA SUBDIRECCION. (\*)
2. LAS UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO (UNICOTA), A TRAVES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE COSTOS Y FACTURACION O DEL AREA QUE REALIZA LA FUNCION ELABORARA LA CUENTA POR PAGAR DE LAS COMPRAS DIRECTAS.
3. EL JEFE DEL DEPARTAMENTO RESPONSABLE DE SU ELABORACION, CERTIFICARA MEDIANTE SU FIRMA QUE LAS FACTURAS DE LOS MATERIALES O SERVICIOS ADQUIRIDOS REUNAN LOS REQUISITOS FISCALES Y QUE LOS DATOS ESTEN REQUISITADOS Y COMPLETOS.
4. SE DEBERA ELABORAR UNA CUENTA POR PAGAR POR CADA ADEUDO, CON BASE EN EL CONTRARECIBO EMITIDO.
5. EL RESPONSABLE DE LA AUTORIZACION DE LA CUENTA POR PAGAR SERA EL JEFE DE LA UNIDAD DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO.
6. LA DIVISION DE TESORERIA EFECTUARA EL PAGO A LOS PROVEEDORES O PRESTADORES DEL SERVICIO, MEDIANTE CHEQUE NOMINATIVO.
7. LOS COMPROBANTES DE LAS CUENTAS POR PAGAR POR COMPRAS DIRECTAS DEBERAN SER FACTURAS ORIGINALES QUE CUMPLAN CON LOS REQUISITOS FISCALES. EXCEPTO LAS QUE CONTENGAN LA LEYENDA "ENTREGAR CHEQUE CONTRA COMPROBANTE FISCAL" Y EN CASOS ESPECIALES DONDE SE ANEXA LA JUSTIFICACION.

(\*) EL MONTO MAXIMO SE ACTUALIZARA DE ACUERDO CON EL DECRETO DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACION, QUE SE PUBLICA ANUALMENTE EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO  
SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

FECHA			HOJA No.
01	10	97	9 DE 12
DIA	MES	AÑO	

PROCEDIMIENTO:  
ELABORACION Y TRAMITE DE LA CUENTA POR PAGAR POR COMPRAS DIRECTAS

NUMERO:  
IBA-D-4417

8. UNA "CUENTA POR PAGAR" PODRA CONTENER UNA O MAS FACTURAS SIEMPRE Y CUANDO SEAN DE DIFERENTES ARTICULOS DEL MISMO PROVEEDOR Y TENGAN LAS MISMAS CONDICIONES DE PAGO.
9. LAS FIRMAS CONTENIDAS EN LA CUENTA POR PAGAR DEBERAN ESTAR REGISTRADAS EN EL CATALOGO DE FIRMAS AUTORIZADAS DEL I.M.P.
10. LAS UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO DEBERAN TRAMITAR EN UN PLAZO MAXIMO DE DOS DIAS HABILES, A CONTAR DE LA FECHA DE EXPEDICION DEL CONTRARECIBO, ANTE EL DEPARTAMENTO DE CONTROL PRESUPUESTAL, LA CUENTA POR PAGAR INDEPENDIEMENTE DE LAS CONDICIONES DE PAGO.
11. SE CONSIDERARA EXTEMPORANEA TODA AQUELLA DOCUMENTACION QUE LLEGUE DESPUES DEL PLAZO ESTABLECIDO.
12. LAS UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO SERAN RESPONSABLES DEL FOLIADO Y CONTROL DE LOS CONTRARECIBOS EMITIDOS QUE IDENTIFICARA LA SUBDIRECCION QUE LA GENERA CON LA DETERMINANTE CORRESPONDIENTE Y LA FECHA EN QUE SE EXPIDE, QUE SERA LA MISMA DE LA ENTREGA DE LA DOCUMENTACION DEL PROVEEDOR A REVISION.
13. LA UNICOTA O AREA ADMINISTRATIVA EQUIVALENTE DEBERA INDICAR EN LA CUENTA POR PAGAR QUE EL REGISTRO CONTABLE SE REALIZO CON UNA NOTA DE ENTRADA AL ALMACEN, ANOTANDO LA LEYENDA "CONTABILIZACION CON NOTA DE ENTRADA AL ALMACEN".
14. CUANDO LA UNICOTA O AREA ADMINISTRATIVA EQUIVALENTE CANCELE UNA CUENTA POR PAGAR, ELABORARA UN OFICIO DIRIGIDO A LA DIVISION DE TESORERIA CON COPIA A LAS DIVISIONES DE PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD PARA LA CANCELACION Y RECUPERACION DE LA DOCUMENTACION RESPECTIVA.
15. LA DIVISION DE TESORERIA ENVIARA LA CUENTA POR PAGAR A LA DIVISION DE PRESUPUESTO PARA SU CANCELACION, SIENDO ESTE ULTIMO EL QUE REGRESE LA FACTURA AL AREA GENERADORA DE LA CUENTA POR PAGAR, EN LOS PLAZOS ESTABLECIDOS.

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y TRAMITE DE CUENTAS POR PAGAR POR COMPRAS DIRECTAS

NUMERO: 1BA-D-4417

### ACTIVIDADES

### DIAGRAMA DE FLUJO

INICIA PROCEDIMIENTO

1. RECIBE DEL PROVEEDOR LA(S) FACTURA(S) ORIGINAL(ES) Y SI LOS HUBIERA, JUSTIFICANTES DEL PAGO.

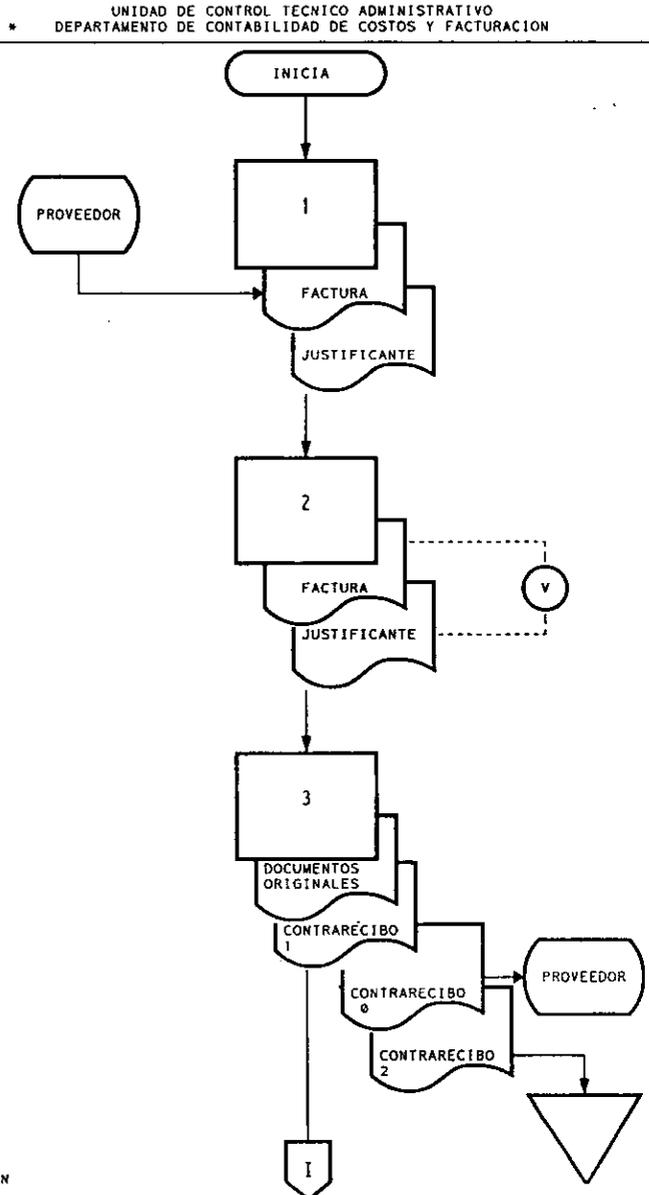
2. VERIFICA LOS COMPROBANTES Y/O JUSTIFICANTES EN CUANTO A:

- QUE ESTE COMPLETA LA INFORMACION PARA SU REGISTRO: NUMERO DE PROYECTO, PARTIDA PRESUPUESTAL.
- QUE CONTENGA LOS REQUISITOS FISCALES SUFICIENTES.
- QUE LOS CALCULOS ARITMETICOS SEAN CORRECTOS.

3. ELABORA EL FORMATO CONTRARECIBO EN ORIGINAL Y DOS COPIAS, INDICANDO LA FECHA EN QUE SE EXPIDE Y EL NUMERO DE FOLIO CONSECUTIVO CON LA DETERMINANTE CORRESPONDIENTE A LA SUBDIRECCION.

ENTREGA EL ORIGINAL AL PROVEEDOR Y ADJUNTA LA COPIA 1 A LA DOCUMENTACION ORIGINAL Y LA COPIA 2 SE CONSERVA PARA SU CONTROL INTERNO.

\* O EL AREA A QUIEN SE LE ASIGNE ESTA FUNCION





**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
 UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO  
 SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

FECHA			HOJA No.
01	10	97	11 DE 12
DIA	MES	AÑO	

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y TRAMITE DE CUENTAS POR PAGAR POR COMPRAS DIRECTAS NUMERO: IBA-D-4417

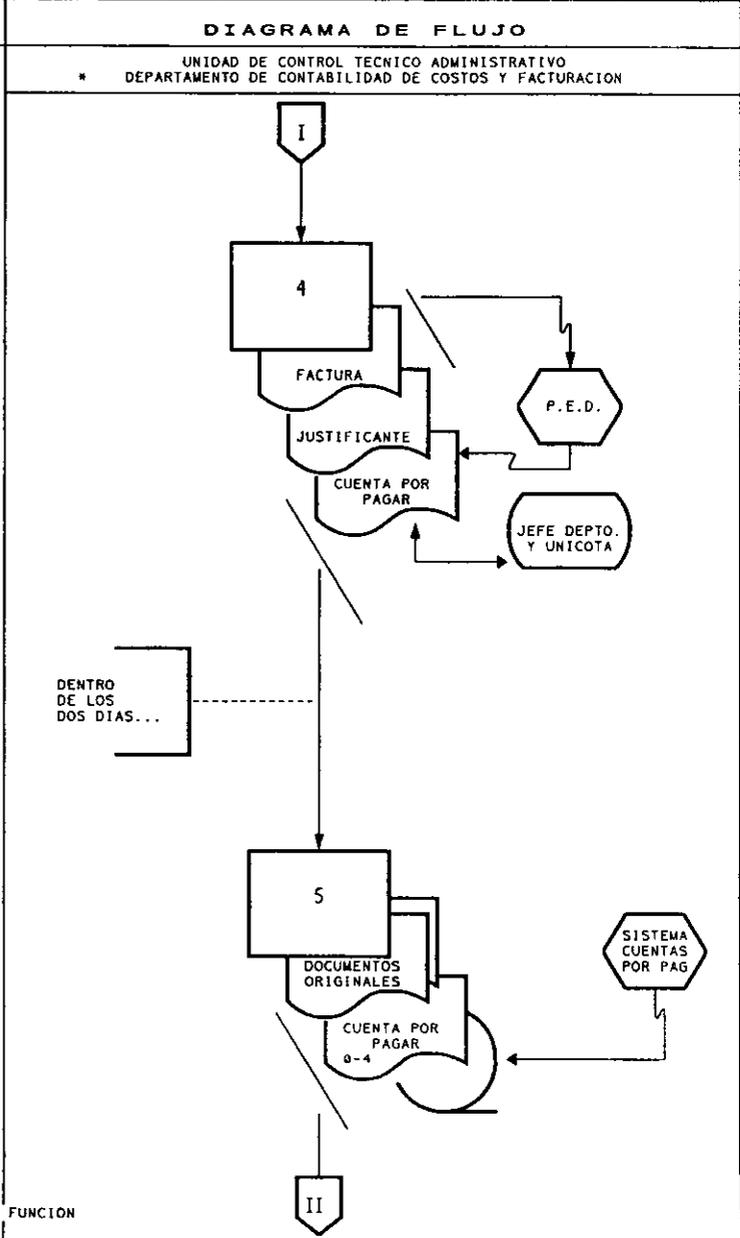
**ACTIVIDADES**

4. CAPTURA DATOS EN SU SISTEMA DE CUENTAS POR PAGAR E IMPRIME FORMATO EN ORIGINAL Y CUATRO COPIAS. FIRMA DE ELABORO EL JEFE DEL DEPARTAMENTO Y RECABA LA FIRMA DE AUTORIZACION DEL JEFE DE LA UNIDAD DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO.

DENTRO DE LOS DOS DIAS HABILES SIGUIENTES A LA EXPEDICION DEL CONTRARECIBO

5: OBTIENE RESPALDO EN DISCO FLEXIBLE.

\* O EL AREA A QUIEN SE LE ASIGNE ESTA FUNCION



PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y TRAMITE DE CUENTAS POR PAGAR POR COMPRAS DIRECTAS

NUMERO: IBA-D-4417

### ACTIVIDADES

### DIAGRAMA DE FLUJO

UNIDAD DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO  
\* DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE COSTOS Y FACTURACION

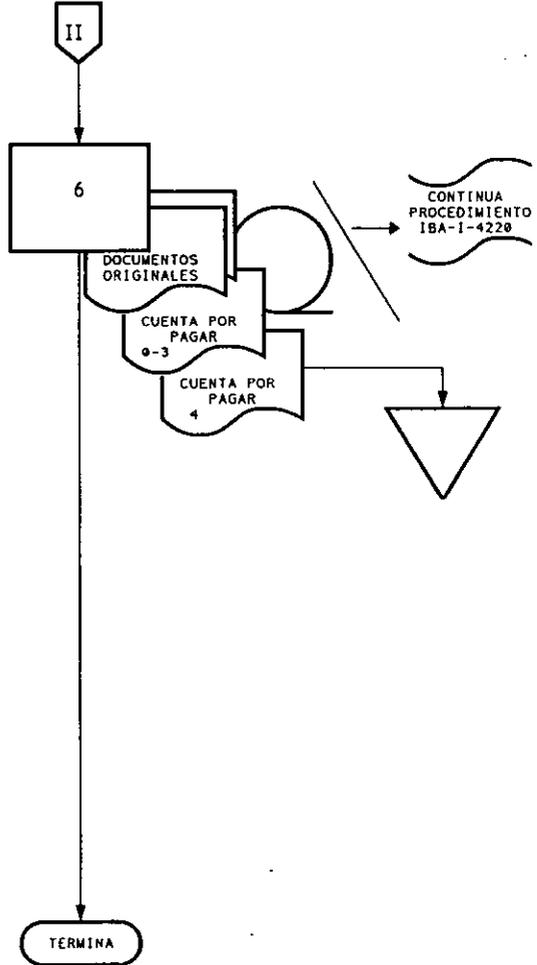
6. ACUDE AL DEPARTAMENTO DE CONTROL PRESUPUESTAL Y ENTREGA EL ORIGINAL Y CUATRO COPIAS DE LA(S) CUENTA(S) POR PAGAR JUNTO CON LOS COMPROBANTES FISCALES ORIGINALES Y COPIA 1 DEL CONTRARECIBO, ASI COMO EL DISCO FLEXIBLE QUE CONTENGA TODAS LAS OPERACIONES. CUANDO NO CUENTE CON LOS COMPROBANTES LA CXP DEBERA TENER LA LEYENDA O LA JUSTIFICACION ESTABLECIDA EN LA POLITICA.

RECABA ACUSE DE RECIBO EN LA COPIA CUATRO, QUE CONTIENE EL NUMERO CONSECUTIVO INSTITUCIONAL DE LA CUENTA POR PAGAR Y LA ARCHIVA.

CONTINUA PROCEDIMIENTO IBA-1-4220

"AFECTACION PRESUPUESTAL DE LAS CUENTAS POR PAGAR POR COMPRAS DIRECTAS"

TERMINA PROCEDIMIENTO



\* O EL AREA A QUIEN SE LE ASIGNE ESTA FUNCION

IMP

IBA-D-4419 ELABORACION Y TRAMITE DE  
LA CUENTA POR PAGAR DE  
COMPRAS POR INVITACION  
RESTRINGIDA



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO  
SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

FECHA

HOJA No.

01	10	97
DIA	MES	AÑO

1 DE 13

**PROCEDIMIENTO:** ELABORACION Y TRAMITE DE LA CUENTA POR PAGAR DE COMPRAS  
POR INVITACION RESTRINGIDA

**NUMERO:**  
IBA-D-4419

**OBJETIVO.**

RECIBIR A REVISION LAS FACTURAS QUE AMPARAN LA ADQUISICION DE MATERIALES O SERVICIOS POR COMPRAS POR INVITACION RESTRINGIDA, A FIN DE ELABORAR LA "CUENTA POR PAGAR" Y, TRAMITAR EL PAGO.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO  
SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

FECHA			HOJA No.
01	10	97	2 DE 13
DIA	MES	AÑO	

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y TRAMITE DE LA CUENTA POR PAGAR DE COMPRAS  
POR INVITACION RESTRINGIDA

NUMERO:  
IBA-D-4419

**NORMATIVIDAD.**

LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

CAPITULO II. DE LAS DEDUCCIONES.

SECCION I. DE LAS DEDUCCIONES EN GENERAL.

ARTICULO 24. LAS DEDUCCIONES AUTORIZADAS EN ESTE TITULO DEBERAN REUNIR LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

- I. QUE SEAN ESTRICTAMENTE INDISPENSABLES PARA LOS FINES DE LA ACTIVIDAD DEL CONTRIBUYENTE, SALVO QUE SE TRATE DE DONATIVOS NO ONEROSOS NI REMUNERATIVOS, QUE SATISFAGAN LOS REQUISITOS PREVISTOS EN ESTA LEY Y EN LAS REGLAS GENERALES QUE PARA EL EFECTO ESTABLEZCA LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO .....
  
- III. QUE SE COMPROBEN CON DOCUMENTACION QUE REUNA LOS REQUISITOS QUE SEÑALEN LAS DISPOSICIONES FISCALES RELATIVAS A LA IDENTIDAD Y DOMICILIO DE QUIEN LOS EXPIDA, ASI COMO DE QUIEN ADQUIRIO EL BIEN DE QUE SE TRATE O RECIBIO EL SERVICIO, Y QUE EN EL CASO DE CONTRIBUYENTES QUE EN EL EJERCICIO INMEDIATO ANTERIOR HUBIERAN OBTENIDO INGRESOS ACUMULABLES SUPERIORES A SEISCIENTOS NOVENTA Y CINCO MIL PESOS, EFECTUEN MEDIANTE CHEQUE NOMINATIVO DEL CONTRIBUYENTE, LOS PAGOS EN EFECTIVO CUYO MONTO EXCEDA DE TRES MIL CUATROCIENTOS SETENTA Y OCHO MIL PESOS EXCEPTO CUANDO DICHOS PAGOS SE HAGAN POR LA PRESTACION DE UN SERVICIO PERSONAL SUBORDINADO. LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO PODRA LIBERAR DE LA OBLIGACION DE PAGAR LAS EROGACIONES CON CHEQUES NOMINATIVOS A QUE SE REFIERE ESTA FRACCION CUANDO LAS MISMAS SE EFECTUEN EN POBLACIONES SIN SERVICIOS BANCARIOS O EN ZONAS RURALES. ....



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO  
SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

FECHA			HOJA No.
01	10	97	3 DE 13
DIA	MES	AÑO	

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y TRAMITE DE LA CUENTA POR PAGAR DE COMPRAS  
POR INVITACION RESTRINGIDA

NUMERO:  
IBA-D-4419

XXII. QUE AL REALIZAR LAS OPERACIONES CORRESPONDIENTES O A MAS TARDAR EL DIA EN QUE EL CONTRIBUYENTE DEBA PRESENTAR SU DECLARACION, SE REUNAN LOS REQUISITOS QUE PARA CADA DEDUCCION EN PARTICULAR ESTABLECE EST A LEY. ADEMAS, LA FECHA DE EXPEDICION DE LA DOCUMENTACION COMPROBATORIA DE UN GASTO DEDUCIBLE DEBERA CORRESPONDER AL EJERCICIO POR EL QUE SE EFECTUA LA DEDUCCION.

LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.

CAPITULO VII. DE LAS OBLIGACIONES DE LOS CONTRIBUYENTES.

ARTICULO 32. LOS OBLIGADOS AL PAGO DE ESTE IMPUESTO Y LAS PERSONAS QUE REALICEN LOS ACTOS Y ACTIVIDADES A QUE SE REFIERE EL ARTICULO 2o.-A TIENEN, ADEMAS DE LAS OBLIGACIONES SEÑALADAS EN OTROS ARTICULOS DE ESTA LEY, LAS SIGUIENTES:

.....  
.....  
III. EXPEDIR COMPROBANTES SEÑALANDO EN LOS MISMOS, ADEMAS DE LOS REQUISITOS QUE ESTABLEZCAN EL CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION Y SU REGLAMENTO, EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO QUE SE TRASLADA EXPRESAMENTE Y POR SEPARADO A QUIEN ADQUIERA LOS BIENES, LOS USE O GOCE TEMPORALMENTE O RECIBA LOS SERVICIOS. DICHOS COMPROBANTES DEBERAN ENTREGARSE O ENVIARSE A QUIEN EFECTUA O DEBA EFECTUAR LA CONTRAPRESTACION, DENTRO DE LOS 15 DIAS SIGUIENTES A AQUEL EN QUE SE DEBIO PAGAR EL IMPUESTO EN LOS TERMINOS DE LOS ARTICULOS 11, 17 Y 22 DE ESTA LEY.

CUANDO SE TRATE DE ACTOS O ACTIVIDADES QUE SE REALICEN CON EL PUBLICO EN GENERAL, EL IMPUESTO SE INCLUIRA EN EL PRECIO EN QUE LOS BIENES Y SERVICIOS SE OFREZCAN, ASI COMO EN LA DOCUMENTACION QUE SE EXPIDA, SALVO QUE EN ESTE ULTIMO CASO, EL ADQUIRENTE, EL PRESTATARIO DEL SERVICIO O QUIEN USE O GOCE TEMPORALMENTE EL BIEN SOLICITE COMPROBANTE QUE REUNA LOS REQUISITOS SEÑALADOS EN EL PARRAFO ANTERIOR.



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

FECHA

HOJA No.

01	10	97
DIA	MES	AÑO

4 DE 13

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y TRAMITE DE LA CUENTA POR PAGAR DE COMPRAS POR INVITACION RESTRINGIDA

NUMERO: IBA-D-4419

EN TODO CASO, LOS CONTRIBUYENTES ESTARAN OBLIGADOS A TRASLADAR EL IMPUESTO EN FORMA EXPRESA Y POR SEPARADO EN LA DOCUMENTACION A QUE SE REFIERE ESTA FRACCION, CUANDO EL ADQUIRENTE, EL PRESTATARIO DEL SERVICIO O QUIEN USE O GOCE TEMPORALMENTE EL BIEN, ASI LO SOLICITE.

.....

.....

## CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION

### TITULO II. DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONTRIBUYENTES.

#### CAPITULO UNICO.

ARTICULO 29. CUANDO LAS LEYES FISCALES ESTABLEZCAN LA OBLIGACION DE EXPEDIR COMPROBANTES POR LAS ACTIVIDADES QUE SE REALICEN, DICHS COMPROBANTES DEBERAN REUNIR LOS REQUISITOS QUE SEÑALA EL ARTICULO 29-A DE ESTE CODIGO. LAS PERSONAS QUE ADQUIERAN BIENES O USEN SERVICIOS DEBERAN SOLICITAR EL COMPROBANTE RESPECTIVO.

LOS COMPROBANTES A QUE SE REFIERE EL PARRAFO ANTERIOR DEBERAN SER IMPRESOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS QUE AUTORICE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO QUE CUMPLAN CON LOS REQUISITOS QUE AL EFECTO SE ESTABLEZCAN MEDIANTE REGLAS DE CARACTER GENERAL. LAS PERSONAS QUE TENGAN ESTABLECIMIENTOS A QUE SE REFIERE ESTE PARRAFO DEBERAN PROPORCIONAR A LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO LA INFORMACION RELATIVA A SUS CLIENTES, A TRAVES DE MEDIOS MAGNETICOS, EN LOS TERMINOS QUE FIJE DICHA DEPENDENCIA MEDIANTE DISPOSICIONES DE CARACTER GENERAL.

PARA PODER DEDUCIR O ACREDITAR FISCALMENTE CON BASE EN LOS COMPROBANTES A QUE SE REFIERE EL PARRAFO ANTERIOR, QUIEN LOS UTILICE DEBERA CERCIORARSE DE QUE EL NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL Y CLAVE DEL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DE QUIEN APARECE EN LOS MISMOS SON LOS CORRECTOS.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO  
SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

FECHA			HOJA No.
01	10	97	5 DE 13
DIA	MES	AÑO	

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y TRAMITE DE LA CUENTA POR PAGAR DE COMPRAS  
POR INVITACION RESTRINGIDA

NUMERO: IBA-D-4419

ASIMISMO, QUIENES EXPIDAN LOS COMPROBANTES REFERIDOS DEBERAN ASEGURARSE DE QUE EL NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL DE LA PERSONA A FAVOR DE QUIEN SE EXPIDAN LOS COMPROBANTES CORRESPONDAN CON EL DOCUMENTO CON EL QUE ACREDITEN LA CLAVE DEL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES QUE SE ASIENTA EN DICHS COMPROBANTES. LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO MEDIANTE DISPOSICIONES DE CARACTER GENERAL, PODRA ESTABLECER FACILIDADES PARA LA IDENTIFICACION DEL ADQUIRENTE. LO DISPUESTO EN EL PARRAFO ANTERIOR, NO SERA APLICABLE PARA LAS OPERACIONES QUE SE REALICEN CON EL PUBLICO EN GENERAL.

ARTICULO 29-A. LOS COMPROBANTES A QUE SE REFIERE EL ARTICULO 29 DE ESTE CODIGO, ADEMAS DE LOS REQUISITOS QUE EL MISMO ESTABLECE, DEBERAN REUNIR LO SIGUIENTE:

- I. CONTENER IMPRESO EL NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL, DOMICILIO FISCAL Y CLAVE DEL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DE QUIEN LOS EXPIDA. TRATANDOSE DE CONTRIBUYENTES QUE TENGAN MAS DE UN LOCAL O ESTABLECIMIENTO, DEBERAN SENALAR EN LOS MISMOS EL DOMICILIO DEL LOCAL O ESTABLECIMIENTO EN EL QUE SE EXPIDAN LOS COMPROBANTES.
- II. CONTENER IMPRESO EL NUMERO DE FOLIO.
- III. LUGAR Y FECHA DE EXPEDICION.
- IV. CLAVE DEL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DE LA PERSONA A FAVOR DE QUIEN SE EXPIDA.
- V. CANTIDAD Y CLASE DE MERCANCIAS O DESCRIPCION DEL SERVICIO QUE AMPAREN.
- VI. VALOR UNITARIO CONSIGNADO EN NUMERO E IMPORTE TOTAL CONSIGNADO EN NUMERO O LETRA, ASI COMO EL MONTO DE LOS IMPUESTOS QUE EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES DEBAN TRASLADARSE, EN SU CASO.
- VII. NUMERO Y FECHA DEL DOCUMENTO ADUANERO, ASI COMO LA ADUANA POR LA CUAL SE REALIZO LA IMPORTACION, TRATANDOSE DE VENTAS DE PRIMERA MANO DE MERCANCIAS DE IMPORTACION.

LOS CONTRIBUYENTES QUE REALICEN OPERACIONES CON EL PUBLICO EN GENERAL DEBERAN EXPEDIR COMPROBANTES SIMPLIFICADOS EN LOS TERMINOS QUE SEÑALE EL REGLAMENTO DE ESTE CODIGO.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO  
SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

FECHA			HOJA No.
01	10	97	6 DE 13
DIA	MES	AÑO	

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y TRAMITE DE LA CUENTA POR PAGAR DE COMPRAS  
POR INVITACION RESTRINGIDA

NUMERO:  
1BA-D-4419

**REGLAMENTO DEL CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION.**

CAPITULO II. DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONTRIBUYENTES.

SECCION III. DE LA CONTABILIDAD.

ARTICULO 37. LOS CONTRIBUYENTES QUE REALICEN ENAJENACIONES O PRESTEN SERVICIOS, AL PUBLICO EN GENERAL Y SIEMPRE QUE EN LA DOCUMENTACION COMPROBATORIA NO SE HAGA LA SEPARACION EXPRESA ENTRE EL VALOR DE LA CONTRAPRESTACION PACTADA Y EL MONTO DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO QUE SE TENGA QUE PAGAR CON MOTIVO DE DICHA OPERACION, PODRAN EXPEDIR SU DOCUMENTACION COMPROBATORIA EN LOS TERMINOS DEL ARTICULO 29-A DEL CODIGO, O BIEN OPTAR POR HACERLO EN ALGUNA DE LAS FORMAS SIGUIENTES:

- I. EXPEDIR COMPROBANTES CUYO UNICO CONTENIDO SERAN LOS REQUISITOS A QUE SE REFERIEREN LAS FRACCIONES I, II Y III DEL ARTICULO 29-A DEL CODIGO Y QUE SEÑALEN ADEMAS EL IMPORTE TOTAL DE LA OPERACION CONSIGNADO EN NUMERO Y LETRA.
- II. EXPEDIR COMPROBANTES CONSISTENTES EN COPIA DE LA PARTE DE LOS REGISTROS DE AUDITORIA DE SUS MAQUINAS REGISTRADORAS, EN LA QUE APAREZCA EL IMPORTE DE LAS OPERACIONES DE QUE SE TRATE Y SIEMPRE QUE EL CONTRIBUYENTE CUMPLA CON LO SIGUIENTE:

- A).....  
.....
- B).....

NO OBSTANTE LO DISPUESTO EN ESTE ARTICULO, LOS CONTRIBUYENTES ESTARAN OBLIGADOS A EXPEDIR COMPROBANTES EN LOS TERMINOS DEL ARTICULO 29-A DEL CODIGO, CUANDO ASI LE SEA SOLICITADO EXPRESAMENTE POR EL INTERESADO.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
**UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO**  
**SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA**

FECHA

HOJA No.

01	10	97
DIA	MES	AÑO

7 DE 13

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y TRAMITE DE LA CUENTA POR PAGAR DE COMPRAS POR INVITACION RESTRINGIDA

NUMERO: 18A-D-4419

OFICIO CIRCULAR NUMERO SP/100-429/95 QUE SUSCRIBEN LA SECRETARIA DE CONTRALORIA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO, LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO Y LA SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, PARA REFORZAR LAS MEDIDAS PREVENTIVAS RELATIVAS AL PAGO OPORTUNO DE LAS CONTRATACIONES QUE REALIZAN LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL EN MATERIA DE ADQUISICIONES Y ARRENDAMIENTOS DE BIENES MUEBLES Y DE PRESTACION DE SERVICIOS DE CUALQUIER NATURALEZA.

4. REITERAR A LAS AREAS RESPONSABLES DE LA CONTRATACION, DE LA RECEPCION DE LOS BIENES Y SERVICIOS, Y DE LAS ENCARGADAS DE EFECTUARLOS PAGOS RESPECTIVOS, LAS DISPOSICIONES DE LA CITADA LEY, EN RELACION CON LOS ASPECTOS SIGUIENTES:

- A) PREVIO A CONVOCAR A UNA LICITACION O ADJUDICAR UNA CONTRATACION, LA DEPENDENCIA O ENTIDAD DEBERA CONTAR CON SALDO DISPONIBLE EN LA PARTIDA CORRESPONDIENTE. EN ESTE SENTIDO, NO PUEDE EXISTIR JUSTIFICACION PARA EL ATRASO DE LOS PAGOS PACTADOS.
- B) CUANDO LA CONTRATACION IMPLIQUE CONTRAER OBLIGACIONES CON CARGO A PRESUPUESTOS DE AÑOS POSTERIORES, SE DEBE CONTAR CON LA AUTORIZACION PREVIA DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO, EN LOS TERMINOS DE LOS ARTICULOS 29 DE LA LEY DE ADQUISICIONES Y OBRAS PUBLICAS Y 30 DE LA LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PUBLICO FEDERAL.

DE ACUERDO CON LO ANTERIOR, NO PODRA CONVOCARSE O CONTRATARSE BAJO NINGUNA CONDICIONANTE, TALES COMO: "EN CASO DE QUE SE OBTENGA LA AUTORIZACION RESPECTIVA"; "SUJETO A LA DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL QUE SE APRUEBE"; ENTRE OTRAS.

- C) EN CASO DE INCUMPLIMIENTO EN LOS PAGOS, SE DEBERA PAGAR GASTOS FINANCIEROS CONFORME A UNA TASA QUE SERA IGUAL A LA ESTABLECIDA POR LA LEY DE INGRESOS DE LA FEDERACION EN LOS CASOS DE PRORROGA PARA EL PAGO DE CREDITOS FISCALES EN LOS TERMINOS DE LOS ARTICULOS 52 Y 69 DE LA LEY DE ADQUISICIONES Y OBRAS PUBLICAS.

ES DE SEÑALAR QUE LOS CITADOS COSTOS SERAN A CARGO DEL O LOS SERVIDORES PUBLICOS RESPONSABLES DEL ATRASO DEL PAGO POR CONSIDERAR QUE ESTOS REPRESENTAN UN QUEBRANTO PATRIMONIAL PARA LA DEPENDENCIA O ENTIDAD RESPECTIVA, INDEPENDIENTEMENTE DE LA RESPONSABILIDAD QUE CONFORME A LA LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PUBLICOS CORRESPONDA.



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO

SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

FECHA

HOJA No.

01	10	97	8 DE 13
DIA	MES	AÑO	

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y TRAMITE DE LA CUENTA POR PAGAR DE COMPRAS POR INVITACION RESTRINGIDA

NUMERO:  
18A-D-4419

## POLITICAS .

1. SE CONSIDERARAN COMPRAS POR INVITACION RESTRINGIDA A TODAS AQUELLAS ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS CUYO IMPORTE SEA DESDE \$ 60,001.00 HASTA \$ 760,000.00 (SIN INCLUIR EL IMPORTE DEL IVA).(\*)
2. LAS UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO A TRAVES DE SU DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE COSTOS Y FACTURACION O EL AREA QUE REALICE LA FUNCION ELABORARA LA CUENTA POR PAGAR DE LAS COMPRAS POR INVITACION RESTRINGIDA.
3. EL JEFE DEL DEPARTAMENTO RESPONSABLE DE SU ELABORACION CERTIFICARA MEDIANTE SU FIRMA QUE LAS FACTURAS DE LOS MATERIALES O SERVICIOS ADQUIRIDOS ESTEN REQUISITADOS Y COMPLETOS.
4. EL RESPONSABLE DE LA AUTORIZACION SE DESIGNARA DE ACUERDO A LOS SIGUIENTES MONTOS:
  - A. CUENTAS POR PAGAR MENORES DE \$ 150,000.00 EL JEFE DE LA UNIDAD DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO.
  - B. CUENTAS POR PAGAR MAYORES DE \$ 150,000.00 Y MENORES DE \$ 760,000.00 EL SUBDIRECTOR CORRESPONDIENTE.
5. SE DEBERA ELABORAR UNA CUENTA POR PAGAR POR CADA ADEUDO, CON BASE EN EL CONTRA RECIBO EMITIDO.
6. UNA CUENTA POR PAGAR PODRA CONTENER UNA O MAS FACTURAS SIEMPRE Y CUANDO SEAN DEL MISMO PROVEEDOR Y TENGAN LAS MISMAS CONDICIONES DE PAGO.
7. LAS FIRMAS CONTENIDAS EN LA CUENTA POR PAGAR DEBERAN ESTAR REGISTRADAS EN EL CATALOGO DE FIRMAS AUTORIZADAS EN EL IMP.

(\*) EL MONTO MAXIMO SE ACTUALIZARA DE ACUERDO CON EL DECRETO DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACION, QUE SE PUBLICA ANUALMENTE EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO  
SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

FECHA			HOJA No.
01	10	97	9 DE 13
DIA	MES	AÑO	

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y TRAMITE DE LA CUENTA POR PAGAR DE COMPRAS  
POR INVITACION RESTRINGIDA

NUMERO:  
IBA-D-4419

8. LAS UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO DEBERAN TRAMITAR EN UN PLAZO MAXIMO DE DOS DIAS HABILES, A CONTAR DE LA FECHA DE EXPEDICION DEL CONTRARECIBO, ANTE EL DEPARTAMENTO DE CONTROL PRESUPUESTAL, LA CUENTA POR PAGAR INDEPENDIEMENTE DE LAS CONDICIONES DE PAGO.
9. LA RECEPCION DE FACTURAS A PROVEEDORES SE HARA LOS DIAS MARTES Y MIERCOLES DE 9:00 A 13:00 HORAS.
10. LAS UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO SERAN RESPONSABLES DE LLEVAR EL CONSECUTIVO DE LOS CONTRARECIBOS.
11. SE CONSIDERARA EXTEMPORANEA TODA AQUELLA DOCUMENTACION QUE LLEGUE DESPUES DEL PLAZO ESTABLECIDO.
12. LAS UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO SERAN RESPONSABLES DEL FOLIADO Y CONTROL DE LOS CONTRARECIBOS EMITIDOS QUE IDENTIFICARA LA SUBDIRECCION QUE LA GENERA CON LA DETERMINANTE CORRESPONDIENTE Y LA FECHA EN QUE SE EXPIDE, QUE SERA LA MISMA DE LA ENTREGA DE LA DOCUMENTACION DEL PROVEEDOR A REVISION.
13. LA UNICOTA O AREA ADMINISTRATIVA EQUIVALENTE DEBERA INDICAR EN LA CUENTA POR PAGAR, QUE EL REGISTRO CONTABLE SE REALIZO CON UNA NOTA DE ENTRADA AL ALMACEN, ANOTANDO LA LEYENDA "CONTABILIZACION CON NOTA DE ENTRADA AL ALMACEN".
14. CUANDO LA UNICOTA O AREA ADMINISTRATIVA EQUIVALENTE CANCELE UNA CUENTA POR PAGAR, ELABORARA UN OFICIO DIRIGIDO A LA DIVISION DE TESORERIA CON COPIA A LAS DIVISIONES DE PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD PARA LA CANCELACION Y RECUPERACION DE LA DOCUMENTACION RESPECTIVA.
15. LA DIVISION DE TESORERIA ENVIARA LA CUENTA POR PAGAR A LA DIVISION DE PRESUPUESTO PARA SU CANCELACION, SIENDO ESTE ULTIMO EL QUE REGRESE LA FACTURA AL AREA GENERADORA DE LA CUENTA POR PAGAR, EN LOS PLAZOS ESTABLECIDOS.

FECHA			HOJA No.
01	10	97	10 DE 13
DIA	MES	AÑO	

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y TRAMITE DE CUENTAS POR PAGAR DE COMPRAS POR INVITACION RESTRINGIDA

NUMERO: IBA-D-4419

#### ACTIVIDADES

#### DIAGRAMA DE FLUJO

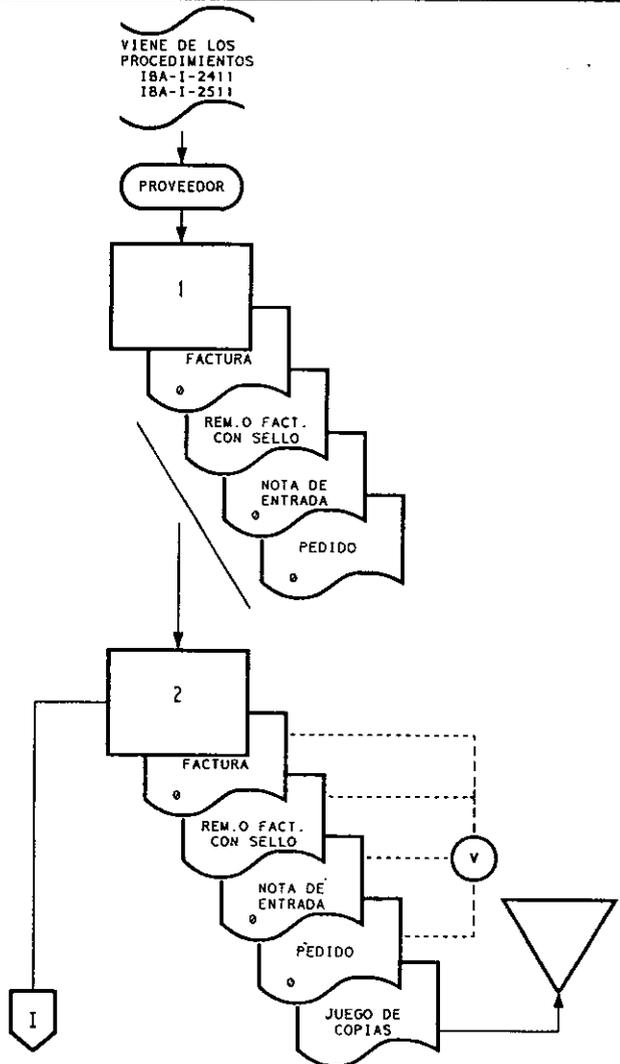
\* UNIDAD DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE COSTOS Y FACTURACION

VIENE DE LOS PROCEDIMIENTOS IBA-I-2411 "RECEPCION DE MATERIALES EN EL ALMACEN" E IBA-I-2511 "ENTRADA, ALTA Y SALIDA DE BIENES INSTRUMENTALES".

- RECIBE DEL PROVEEDOR LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:
  - ORIGINAL Y COPIA DE LA "REMISION O FACTURA" CON SELLO DE RECIBO DE CONFORMIDAD DEL ALMACEN.
  - ORIGINAL Y COPIA DE LA "NOTA DE ENTRADA"
  - ORIGINAL Y COPIA DEL "PEDIDO" (EN CASO DE ENTREGA PARCIAL, SE ACEPTARAN FOTOCOPIAS DEL PEDIDO A PARTIR DE LA SEGUNDA REMESA, QUE CONTENGAN LA LEYENDA "FAVOR TRAMITAR PAGO PARCIAL CON COPIA DEL PEDIDO NO. \_\_\_\_\_" Y LA FIRMA DEL ENCARGADO.

- VERIFICA LA DOCUMENTACION EN CUANTO A:
  - QUE ESTE COMPLETA
  - QUE CUMPLA LAS CONDICIONES ORIGINALMENTE PACTADAS EN EL PEDIDO.
  - QUE CONTenga LOS REQUISITOS FISCALES.
  - QUE LOS CALCULOS ARITMETICOS SEAN CORRECTOS.

ARCHIVA PARA SU CONTROL INTERNO LA COPIA DE LOS DOCUMENTOS RECIBIDOS.



\* O EL AREA A QUIEN SE LE ASIGNE ESTA FUNCION

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y TRAMITE DE CUENTAS POR PAGAR DE COMPRAS POR INVITACION RESTRINGIDA

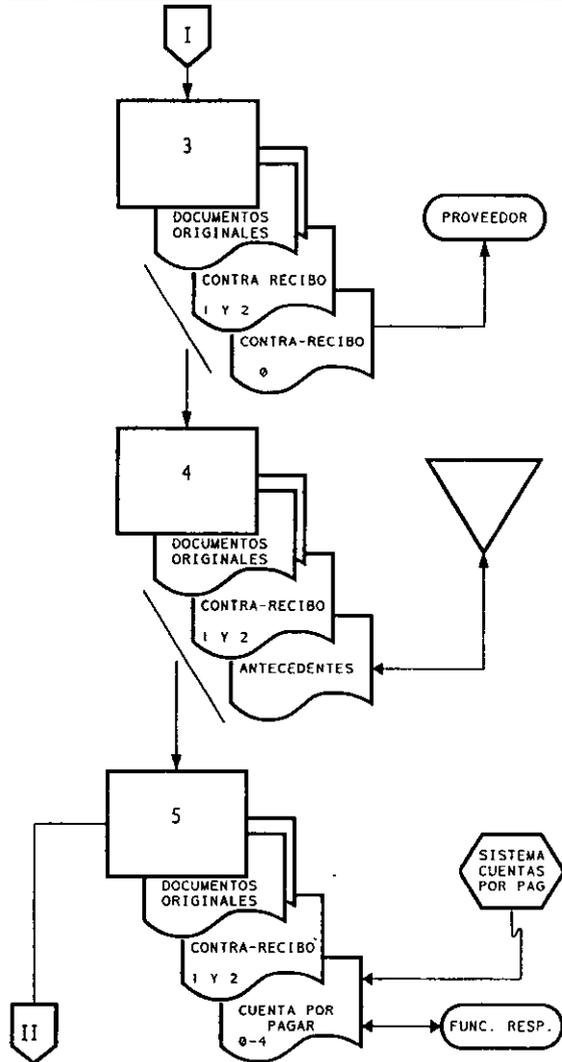
NUMERO: 1BA-D-4419

### ACTIVIDADES

3. ELABORA EL FORMATO CONTRARECIBO EN ORIGINAL Y DOS COPIAS, INDICANDO LA FECHA EN QUE SE EXPIDE Y EL NUMERO DE FOLIO CONSECUTIVO CON LA DETERMINANTE CORRESPONDIENTE A LA SUBDIRECCION.  
ENTREGA EL ORIGINAL AL PROVEEDOR Y ADJUNTA LAS COPIAS A LA DOCUMENTACION ORIGINAL.
4. CONSULTA EN SU ARCHIVO PARA DETERMINAR SI EXISTEN ANTECEDENTES DE LA OPERACION:
  - DOCUMENTOS SOPORTE DE ENTREGAS PARCIALES: PEDIDO, NOTA (S) DE ENTRADA.
  - CUENTA POR PAGAR DEL ANTICIPO
5. CAPTURA DATOS EN EL SISTEMA DE CUENTAS POR PAGAR E IMPRIME EL FORMATO EN ORIGINAL Y CUATRO COPIAS.  
RECABA LA FIRMA DEL JEFE DE DEPTO. COMO RESPONSABLE DE SU ELABORACION Y RECABA LA FIRMA DE AUTORIZACION DEL JEFE DE LA UNIDAD DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO O DEL SUBDIRECTOR, CONFORME A POLITICA ESTABLECIDA.

### DIAGRAMA DE FLUJO

\* UNIDAD DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE COSTOS Y FACTURACION



\* O EL AREA A QUIEN SE LE ASIGNE ESTA FUNCION

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y TRAMITE DE CUENTAS POR PAGAR DE COMPRAS POR INVITACION RESTRINGIDA

NUMERO:  
18A-D-4419

#### ACTIVIDADES

#### DIAGRAMA DE FLUJO

UNIDAD DE CONTROL TÉCNICO ADMINISTRATIVO  
\* DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE COSTOS Y FACTURACION

DENTRO DE LOS DOS DIAS HABILES  
SIGUIENTES A LA EXPEDICION  
DEL CONTRARECIBO

DENTRO  
DE LOS  
DOS DIAS...

6. OBTIENE RESPALDO EN DISCO FLEXI-  
BLE.

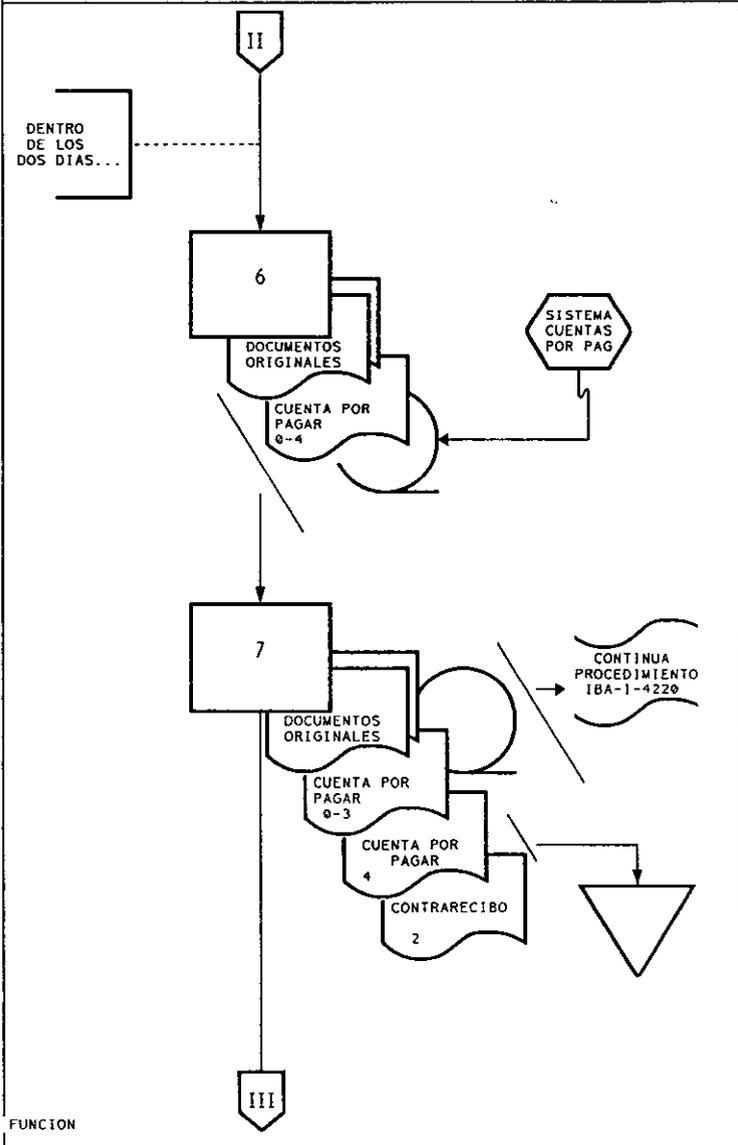
7. ACUDE AL DEPARTAMENTO DE CONTROL  
PRESUPUESTAL Y ENTREGA EL ORIGINAL  
Y CUATRO COPIAS DE LA(S) CUENTA(S)  
POR PAGAR ADJUNTANDO LOS COMPRO-  
BANTES FISCALES ORIGINALES Y COPIA  
DEL CONTRARECIBO, ASI COMO EL DIS-  
CO FLEXIBLE QUE CONTENGA TODAS LAS  
OPERACIONES.

RECABA ACUSE DE RECIBO EN LA COPIA  
CUATRO, QUE CONTIENE EL NUMERO CON-  
SECUTIVO INSTITUCIONAL DE LA CXP Y  
LA ARCHIVA CON LA COPIA DOS DEL --  
CONTRARECIBO.

CONTINUA PROCEDIMIENTO 18A-1-4220

"AFECTACION PRESUPUESTAL DE LAS CUEN-  
TAS POR PAGAR POR COMPRAS DIRECTAS"

\* O EL AREA A QUIEN SE LE ASIGNE ESTA FUNCION





**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
UNIDADES DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO  
SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

FECHA			HOJA No.
01	10	97	13 DE 13
DIA	MES	AÑO	

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y TRAMITE DE CUENTAS POR PAGAR DE COMPRAS POR INVITACION RESTRINGIDA

NUMERO: IBA-D-4419

**ACTIVIDADES**

EN LA FECHA DE PAGO ESTIPULADA EN EL CONTRARECIBO ACUDE EL PROVEEDOR A LA UNIDAD DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO CON EL ORIGINAL DEL CONTRARECIBO.

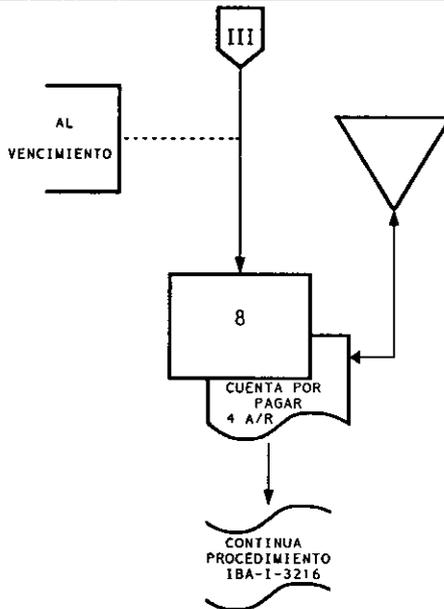
EXTRAE DE SU ARCHIVO LA COPIA 4A/R DE LA CUENTA POR PAGAR Y ANOTA EN EL CONTRARECIBO EL NUMERO CONSECUTIVO INSTITUCIONAL CON EL CUAL EL PROVEEDOR SOLICITARA SU PAGO EN EL DEPARTAMENTO DE CAJA.

CONTINUA PROCEDIMIENTO IBA-I-3216 "PAGO O LIQUIDACION DE LA CUENTA POR PAGAR"

AL AREA A QUIEN SE LE ASIGNE ESTA FUNCION

**DIAGRAMA DE FLUJO**

UNIDAD DE CONTROL TECNICO ADMINISTRATIVO  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE COSTOS Y FACTURACION



Después de haber utilizado el manual de procedimientos del departamento de cuentas por pagar por un periodo superior a un mes se encuesta a dos personas, las cuales utilizan el manual en forma directa para obtener la opinión de su funcionalidad y las posibles aportaciones que harían al manual, para mejorar sus labores.

Obteniendo como respuesta lo siguiente:

Anteriormente existían procedimientos que no eran aplicables al área, esto es, que algunas actividades eran desarrolladas por departamentos que no tenían relación directa con la actividad, provocando pérdida de tiempo, duplicidad de actividades y errores frecuentes por la falta de atención y conocimiento de dichas actividades.

Posteriormente se vuelve necesario adaptar los procedimientos a la actual política de estructuración del IMP.

Por lo que la implantación del manual de procedimientos del departamento de cuentas por pagar dio los siguientes beneficios.

Además de tener por escrito las actividades que se deben de seguir se implemento lo siguiente:

Antes	Después
No se vigilaba la entrada de los bienes al almacén.	Se incluyo la obligación de un sello que permitiera constatar la entrada del material.
El almacén no elaboraba notas de entrada en el caso de entrega contra pago de contado.	El almacén elabora invariablemente notas de entrada al almacén.
No se respetaban las fechas de cada una de las actividades del trámite de los procesos de revisión y registro.	Se estableció un periodo de cumplimiento, de elaboración, verificación presupuestal, registro contable y elaboración de cheque de la cuenta por pagar.

Dentro de los posibles beneficios a futuro se observó la pronta utilización de la red para evitar algunos trámites y restar más tiempo en la tramitación de las cuentas por pagar.

**ANEXOS**

# ANEXO

Formato de  
cheque

**IMP** INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO  
EJE CENTRAL LAZARO CARDENAS No. 152  
ESO. CALZADA AZCAPOTZALCO LA VILLA  
TEL.: 567 46-00  
R.F.C. IMP-450623-357

No. **061392**

**bancapromex**

25 DE AGOSTO

97

México, D.F.

Páguese por este cheque a la orden de **SEMIAN/SCT**

\$ 2.935.40

Moneda Nacional

\*(DOS MIL NOVECIENTOS TREINTA Y CINCO PESOS 40/100 M.N.)\*

Banca Promex, S.A.  
Institución de Banca Múltiple  
Grupo Financiero Promex Finamex

UNICAMENTE PARA ABONO EN  
CUENTA DEL BENEFICIARIO

Suc. 898 (andrés)  
Cta. 45164019

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

⑆0⑆⑆⑆0⑆00⑆0682⑆ 45164039⑆00061392



**Formato de  
factura**



# THE DOCUMENT COMPANY XEROX

XEROX MEXICANA, S.A. DE C.V.

BOSQUE DE DURAZNOS NO.61 COL. BOSQUES DE LAS LOMAS  
C.P. 11700 MEXICO D.F.  
TEL 326 30 00 FAX 326 30 34

R.F.C. XME-60017-884  
REG. CAMACINTA 25078

**NOMBRE O RAZON SOCIAL**

**INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO**

**FACTURA**

**S1303801**

MEXICO D.F. 17 DE MARZO

DE 1997

IMP - 650823 - 397

DOMICILIO DE COBRANZA

DOMICILIO DE INSTALACION

EJE LAZARO CARDENAS 152  
SAN BARTOLO ATEPEHUACAN  
7730 MEXICO DF  
3685911

0000373885

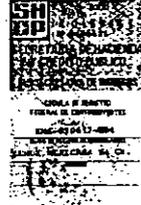
COORDINACION DE SERVICIOS TEC.9  
EJE LAZARO CARDENAS 152  
SAN BARTOLO ATEPEHUACAN  
7730 MEXICO DF  
3685911

0000373885

TIPO DE NEGOCIO	Nº. DE CONT. GLOBAL	REG. FISCAL	Nº. DE CONT. INDIVIDUAL	PLAN FACT.	MODELO	Nº. SERIE	COD. AGROP.	CEN. COS.	Nº. DE CUENTA	TERR. VTAS	COD. COB.	ID. DCTO	REP. DE LECTURAS
RENTA	00001643	09	40043483	IB	1038-5	026E261469		40	0004050990	109	54	N	0004891

**REGISTRO DE MEDIDORES**

CLAVE	LEC. ANT.	LEC. ACTUAL	CREDITOR	LEC. META
A	28615	32304		3689



SERVICIO DE COPIADO CORRESPONDIENTE A:

ORIGINAL

MARZO

DESCRIPCION

IMPRESIONES 3689 \$ 0.150000

IMPORTES

\$ 553.35

TOTAL ANTES DE IMPUESTO

\$ 553.35

15.00% DE IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

\$ 83.00

PARA CUALQUIER DUDA O ACLARACION LLAMAR A:  
SAX (SISTEMA ATENCION XEROX) TEL 3263004

SEISCIENTOS TREINTA Y SEIS PESOS 35/100 M.N.

\$ 636.35

NOTA: EXPEDIR CHEQUE PRECISAMENTE A NOMBRE DE Xerox Mexicana, S.A. DE C.V.

**TOTAL A PAGAR**

La presente factura debe pagarse dentro de los 10 días siguientes a su presentación.  
Este documento fiscal fue impreso por contribuyente autorizado para imprimir sus propios comprobantes en el sistema de IMPRESION ELECTRONICA XEROX 4850 Y 4860 con fundamento en la regía no. 20 de D.O.F. del 20/05/90 y publicado en el D.O.F. el 09/05/93.

LA IMPRESION EN SU AUTORIZACION DE ESTE COMPROBANTE CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES

# **ANEXOS**

**Formato de  
solicitud de pago  
por cheque**



**SUBDIRECCIÓN DE PROTECCIÓN AMBIENTAL**  
**SOLICITUD DE PAGO POR CHEQUE**

N° DE OFICIO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

PROVEEDOR ELEGIDO: \_\_\_\_\_

SUBTOTAL \$: \_\_\_\_\_

16% I.V.A. \$: \_\_\_\_\_

TOTAL \$: \_\_\_\_\_

**TOTAL LETRA**

PAGO DE: MATERIAL: \_\_\_\_\_

SERVICIO: \_\_\_\_\_

EQUIPO:  
LA ADQUISICIÓN SERÁ  
EXCLUSIVAMENTE POR  
REQUISICIÓN.

ESTA AMPARADO POR UN CONTRATO:  
SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

EL MATERIAL O SERVICIO SOLICITADO ESTA AMPARADO EN ALGUNA REQUISICIÓN:

SI \_\_\_\_\_  
INDIQUE EL N° DE REG. Y PARTIDA(S)

NO \_\_\_\_\_  
EN CASO DE NO TENER DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL  
INDICAR QUE REQUISICIONESI VA A CANCELAR A CUENTA  
DE ESTA.

**DOCUMENTOS SOPORTE**

COTIZACION (S) N°: \_\_\_\_\_ FACTURA (S) N°: \_\_\_\_\_

CONTRATO (S) N°: \_\_\_\_\_ OTROS: \_\_\_\_\_

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA COMPRA O SERVICIO:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**DATOS DEL USUARIO**

ÁREA SOLICITANTE: \_\_\_\_\_ CLAVE: \_\_\_\_\_

RESPONSABLE DE LA SOLICITUD: \_\_\_\_\_ EXT.: \_\_\_\_\_

CARGO A LOS PROYECTOS: \_\_\_\_\_

**AUTORIZACIONES (NOMBRE Y FIRMA)**

\_\_\_\_\_  
JEFE DE ÁREA

\_\_\_\_\_  
GERENTE



**Formato de solicitud de  
materiales al almacén**



# **ANEXOS**

**Formato de  
requisición**



# REQUISICION

FECHA EN QUE SE  
REQUIEREN LOS  
BIENES

DIA	MES	AÑO

No. ECONOMICO

DIA	MES	AÑO

DEPENDENCIA

--

No. REQUISICION

--

NUMERO DE PROYECTO

--

PARTIDA PPTAL.

--

DENOMINACION

--

PRIORIDAD

URGENTE  
 NORMAL

ACLARACIONES CON:

--

EXTENSION

--

PARTIDA	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION DEL ARTICULO	IMPORTE APROXIMADO

DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL

--

NOMBRE Y FIRMA

DEPTO. DE ALMACENES

EXISTENCIAS
NOMBRE Y FIRMA (APLICABLE SOLO PARA ADQUISICION DE MATERIALES)

NOMBRE Y FIRMA  
(APLICABLE SOLO PARA ADQUISICION DE  
MATERIALES)

AUTORIZACION

--

NOMBRE Y FIRMA

SOLAMENTE DEBERAN AGRUPARSE ARTICULOS DE LA MISMA CLASIFICACION CON CARGO A UNA SOLA PARTIDA PRESUPUESTAL  
(SI ES COMPRA DE IMPORTACION AGREGAR 35% AL COSTO ESTIMADO)

RM-001

EXPEDIENTE

# ANEXOS

Formato de nota de  
entrada al almacén



# NOTA DE ENTRADA AL ALMACEN

FECHA		NUMERO	
DIA	MES	AÑO	1377
05	08	97	

CLAVE Y NOMBRE DEL PROVEEDOR		DEPENDENCIA	CVE. ALMACEN
CASA ROCAS, S.A. DE C.V.		DOC	
CVE. PROV: 1589			
TIPO DE ENTREGA	No. REM/FACT	No. REQ.	No. OFICIO
<input type="checkbox"/> ALMACEN <input checked="" type="checkbox"/> USO DIRECTO <input type="checkbox"/> IMPORTACION	950 IC	97-9900 No. PEDIDO	2401
		97-9900/C7	

CLAVE DEL ARTICULO	CONSECUTIVO (PARTIDA)	OPERACIONES SURTIDAS	OPERACIONES FALTANTES	CANTIDAD AVERIADA	PRECIO UNITARIO (SIN I.V.A.)	TOTAL (SIN I.V.A.)
-	136	150.000	COMPLETO		2.20	330.00

OBSERVACIONES	TOTAL
	\$ 330.00

RECIBIDO POR: (NOMBRE, FIRMA Y CLAVE)	FECHA (D/M/A)	
M <sup>a</sup> . GABRIELA ESPINDOSA	11/26 5 8 1997	
0 - PROVEEDOR 1 - ALMACEN (CONSECUTIVO) 4 - DICOTA (POR USO DIRECTO)		
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ALMACENES C.P. Valente Lopez y Alvarez		

# **ANEXO**

**Formato de nota de  
pedido**



# **ANEXO 8**

**Formato de  
contrarrecibo**



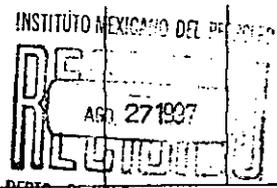
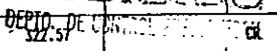
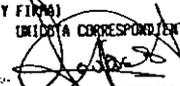
# INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

<b>FECHA DE RECEPCION</b>			<b>CONTRARRECIBO No.</b> _____
<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>	
<b>RECIBIMOS DE:</b>			
<b>LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS PARA SU REVISION:</b>			
<b>No.</b> _____	<b>POR:</b> _____		
<b>DISTRIBUCION:</b> ORIGINAL: PROVEEDOR COPIA UNO: CONTROL PRESUPUESTAL COPIA DOS: CONTROL INTERNO		<b>RECIBIO DOCUMENTOS</b>  _____ <b>NOMBRE Y FIRMA</b>	

RF-008

# **ANEXO 9**

**Formato de cuenta  
por pagar**

CUENTA POR PAGAR			NO.		
DOCUMENTO (X) CHEQUE ( ) GIRO BANCARIO ( ) ORDEN DE PAGO	TIPO DE GASTO ( ) INVESTIGACION ( ) INVERSIÓN ( ) OPERACION	PAGO EN MONEDA EXTRANJ. IMPORTE _____ MONEDA <u>MX</u> T.C. _____	CLAVE D NUMERO 0/452 FECHA 22/08/97		
<b>BENEFICIARIO</b>					
NOMBRE CASA ROCAS, S.A. DE C.V.			RECIBE (NOMBRE Y FIRMA)		
PAGO SOLICITADO EN M.N. (X) N.E. ( )					
IMPORTE \$ 322.57		LETRA ( TRESCIENTOS VEINTIDOS PESOS 57/100 M.N.)			
COMPROBANTES		ANEXOS (CLAVE Y NUMERO)			
F. FACTURA ORIGINAL Nº 9501C CR. D-452		JUSTIFICANTES PEDIDO ORIGINAL Nº 97-9900/C7 NOTA DE ENTRADA AL ALMACEN Nº 1377			
<b>DESGLASE DEL PAGO</b>					
CONCEPTO 1377 97-9900/C7 9501C I.V.A.	CLAVE (DEPEN.) DOC	PROYECTO DOCA00EAB935	PARTIDA PTAL. 2401	IMPORTE 280.50 42.07	CUENTA NOVIN.
CONTABILIZACION CON NOTA DE ENTRADA DE ALMACEN PEDIDO COMPLETO					
					
TOTAL (DEBE SER IGUAL AL PAGO SOLICITADO)					
<b>AUTORIZACION (NOMBRE Y FIRMA)</b>					
DEPENDENCIA SOLICITANTE (RESP. DEL PAGO)  L.C. AGUILERA FONSECA PONCE ENCARGADO DEL DEPTO. DE PROG. Y CTOS			UNIDAD CORRESPONDIENTE  C.P. LOURDES SANCHEZ VARGAS UNIDAD DE CONTROL TECNICO ADIUV.		
AUTORIZACION PTAL.	VALIDACION DE PROCED.	<b>C A J A</b>			
AUTORIZADO ( ) NO AUTORIZADO ( )	NUMERO DE APROBACION: _____  _____ NOMBRE Y FIRMA	NUMERO DE DOCUMENTO: _____ FECHA DE PAGO: _____ BANCO: _____ NUMERO DE CUENTA BANCARIA: _____ IMPORTE: _____  _____ REVISO			
		AUTORIZADO			

# **ANEXO III**

**Formato de  
cotización**



**LUISA GUILLERMINA BOYER BOLAÑOS**

R.F.C. BOBL-530925-DIA  
Cámara de Comercio 221992

**EQUIPO DE LABORATORIO EN GENERAL**  
Av. Cuauhtemoc No. 726 Col. Narvarte C.P. 03020 México, D.F. Tel. Fax: 639-20-59

C  
L  
E  
N  
T  
E  
  
INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO  
AV. EJE CENTRAL LAZARO CARDENAS NORTE No. 152  
COL. SAN BARTOLO ATEPEHUACAN  
MEXICO, D.F.

ATN DE  
M EN C. PILAR BREMAUNTZ  
LABORATORIO DE BIOTECNOLOGIA

COTIZACION		
972045		
DIA	MES	AÑO
03	JULIO	1997

PARTIDA	CANTIDAD SOLICITADA	UNIDAD	CLAVE	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO
1	1	PIEZA	9046	COLUMNAS DE ACERO INOXIDABLE DE 300 MM DE LARGO X 6.5 MM. DE DIA METRO X 5 MICRAS DE TAMAÑO DE PARTICULA DA-1000 ALLTECH  TIEMPO DE ENTREGA 6 A 8 SEMANAS VIGENCIA DE COTIZACION 15 DIAS PAGO 100% PAGO ANTICIPADO	\$ 9,695.00
				A T E N T A M E N T E . <i>Luisa Boyer</i> LUISAGUILLERMINA BOYER BOLAÑOS	

## **CONCLUSIONES**

El trabajo presentado se realizó con el fin de que a todo aquel usuario de ésta tesis tenga la posibilidad de realizar de manera sencilla un manual de procedimientos que lo guíe en sus labores diarias.

Aunque este trabajo fue elaborado para desarrollar un manual de procedimientos del departamento de cuentas por pagar aplicado a las empresas de servicios, es posible retomar los pasos que seguimos, para la elaboración de un manual de procedimientos en cualquier departamento o área en una empresa privada o pública.

Mientras se realizaba el manual de procedimientos se observó que es de suma importancia para cualquier organización, ya que al tener por escrito las actividades, optimizamos las labores de cada uno de los departamentos, al uniformar y controlar su cumplimiento delimitando las actividades, responsabilidades y funciones a realizar, evitando el cometer errores en la toma de decisiones, duplicidad de actividades al no tener en claro las actividades a realizar por el departamento.

Por otro lado aumenta la eficiencia de los empleados , ya que los guía en las actividades que deben realizar y como la deben realizar, esto les dará tiempo para que realicen mejoras o generen ideas productivas para mejorar sus labores en el departamento donde laboran.

Lo mencionado anteriormente se verá reflejado en otras áreas, debido a que el estudio realizado para ver que actividades realmente corresponden a los departamentos, disminuirán el tiempo y esfuerzo que por mucho tiempo fueron mal utilizados.

Por lo que terminaré diciendo que la hipótesis planteada fue correcta, ya que actualmente a poco tiempo de haberse implantado y modificado el manual de procedimientos del departamento de cuentas por pagar, y siguiendo realmente lo estipulado en ellos, se ha generado tiempo para que los empleados de la organización lo utilicen en su crecimiento profesional, mejorando sus técnicas de trabajo, ya que los que no se vuelvan más eficientes en un termino no mayor de 2 años se tendrán que retirar de la organización.

Referente al exterior se está cambiando la opinión hacia el IMP de que en las empresas de servicios hay mucha burocracia, dando actualmente un reflejo al exterior de los cambios que últimamente se están generando, proyectado una imagen de confiabilidad, honestidad, puntualidad y desarrollo en todos los ámbitos, para bien de la organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

-  Arias Galicia, Fernando. **El éxito en la Administración de las Empresas Mediana y Pequeña.** 1ª Edición, México, Diana, S.A, 1989.
-  Baena Paz, Guillermina. **Instrumentos de Investigación.** México, Editores Mexicanos Unidos, S.A., 1993.
-  Backer, Jacobsen. **Contabilidad de costos: un enfoque administrativo para la toma de decisiones.** 2ª Edición, México, McGraw Hill, 1988.
-  Calvo M., Octavio. **Derecho Mercantil.** 39ª Edición, México, Editorial Banca y Comercio, 1992.
-  Carrillo Castro, Alejandro y Sergio García Ramírez. **Las Empresas Públicas en México.** 1a. Edición, México, Porrúa, 1983.

 Cazares Hernández, Laura y María Christien. Técnicas Actuales de Investigación Documental. México, Trillas, 1995.

 Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 3a. Edición, México, McGraw Hill, 1997.

 Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo. 3a Edición, México, Diana, 1994.

 Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8a. Edición, México, Trillas, 1994.

 Hernández Sampieri, Roberto...[y otros]. Metodología de la Investigación. México, McGraw Hill, 1997.

 Koontz, Harold . Elementos de Administración. México, McGraw Hill, 1995.

-  Laris Casillas, Francisco. Administración Integral. México, Oasis, 1990.
-  Lazzaro, Victor y Mario Bracamonte. Sistemas y Procedimientos - Manual para los Negocios y la Industria. 2a Edición, México, Diana, 1993.
-  Lawrence, J Gitman. Fundamentos de Administración Financiera. 3a Edición México, Harla, 1995.
-  Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. 5a Edición, México, Trillas, 1997.
-  Tamayo y Tamayo, Mario. Metodología formal de la Investigación Científica. México, Limusa, 1990.
-  Paniagua Adona, Andrés y Adalberto Ríos Salay. Orígenes y Perspectivas de la Administración. México, Editorial privada, 1995.

 Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. 1a parte. México, Limusa, 1997.

 Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. 2a parte. México, Limusa, 1997.

 Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los Manuales Administrativos. 2a Edición, México, ECASA, 1993.

 Zorrilla, A. Santiago. Guía para Elaborar la Tesis. 2a Edición, México, McGraw Hill, 1997.

 Adminístrate Hoy. Año 1. N° 5. México, ECASA, 1994

 Adminístrate Hoy. Año 1. N° 6. México, ECASA, 1994

 Biblioteca Práctica de Negocios. Tomo IV. 1ª Edición, México, McGraw Hill, 1993.

 **Biblioteca Práctica de Negocios. Tomo V.** 1ª Edición, México, McGraw Hill, 1993.

 **Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.** México, Instituto Mexicano del Petróleo, 1994.

 **Moderno Diccionario de Contabilidad.** 1ª Edición, México, CEID, 1992.