



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
ESPECIALIZADO EN RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS
A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y
CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA ORGANIZACIÓN QUE
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA:

ERIKA GUADALUPE HERRERA MARTINEZ

ASESOR

MTRO. RAFAEL SILVA RAMIREZ





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.

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

Agradecimientos

A la **Universidad Nacional Autónoma de México** por haberme brindado la oportunidad de pertenecer a esta gran institución y darme las bases para ser una mejor persona y profesionista, llevando en alto el orgullo de ser universitaria.

Agradezco a mi asesor de proyecto, maestro **Rafael Silva**, por dedicarme tiempo en orientación, apoyo y enseñanza durante la realización de mi trabajo.

A la empresa **Dirección de Proyectos y Consultoría Tecnológica, S.A. de C.V.**, agradezco la confianza y apoyo que me brindaron al permitirme involucrarme en su empresa y aplicar los conocimientos adquiridos durante mi formación académica y profesional.

Quiero agradecer al **Lic. Heliodoro Cárdenas Guerrero** por la comprensión y apoyo que me ha dado para realizar los trabajos escolares durante estos años.

Dedicatorias

Dedico este trabajo a mi mamá, **Sra. Teresa Martínez**, quien ha estado conmigo en todo momento y todo lugar, quien nunca me ha dejado caer y quien me ha dado todo su apoyo y amor incondicional.

A mi hermana, **Angélica Herrera**, por ayudarme y ser mi cómplice en todo lo que hago, por compartir conmigo todas esas aventuras que nos han unido, lo cual me hace agradecerle lo importante que es en mi vida.

A mi papá, **C.P. Enrique Herrera**, por compartir conmigo la misma profesión y estar siempre que lo he necesitado.

A **Fernando Hernández**, quien estuvo conmigo desde que inicie mi vida universitaria, apoyándome y alentándome a seguir adelante; por siempre creer en mí y estar a mi lado en todo momento.

A **Goyo** porque, a pesar de no dedicarle el tiempo que necesita, siempre ha sabido esperarme sin queja y demuestra sin excepción su alegría cuando estoy con él.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. METODOLOGÍA.....	4
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
2.2 HIPÓTESIS	4
2.3 OBJETIVO.....	4
3. DESARROLLO CAPITULAR.....	5
3.1 ANTECEDENTES.....	5
3.1.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	5
3.1.2 ORGANIGRAMA.....	8
3.1.3 MISIÓN.....	9
3.1.4 VISIÓN.....	9
3.2 ENTORNO (ESCENARIO DE LA SITUACIÓN).....	10
3.2.1 CÓDIGO DE ÉTICA.....	11
3.2.2 FLUJOGRAMAS DE LAS OPERACIONES....	18
DE LA EMPRESA EN EL ÁREA DE	
RECURSOS HUMANOS	
3.2.3 FLUJOGRAMAS DE LAS OPERACIONES....	25
DE LA EMPRESA EN EL ÁREA DE FINANZAS	
3.2.4 FORMATOS DE LA EMPRESA.....	32
4. MANUALES DE POLÍTICAS.....	39
4.1 RECURSOS HUMANOS.....	40
4.2 FINANZAS.....	47
5. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.....	54
5.1 RECURSOS HUMANOS.....	55
5.2 FINANZAS.....	69
6. CONCLUSIONES.....	82
7. RECOMENDACIONES.....	84
8. BIBLIOGRAFÍA.....	85

1. INTRODUCCIÓN

La constante competencia existente y la aceleración del desarrollo tecnológico se ven reflejados en la preocupación de la empresa por mejorar la eficiencia de los procesos, así como de la calidad de los resultados obtenidos. Por ello, es fundamental que los departamentos de la empresa cuenten con herramientas de apoyo y consulta referentes a las actividades de cada área, así como las políticas y procedimientos que los ayuden a destacar como los mejores en su control financiero y en sus recursos humanos.

Por lo anterior, las empresas buscan obtener la información necesaria para realizar los proyectos que las ayuden a mejorar en los procesos que realizan correspondientes al área de su competencia.

El presente proyecto tiene como finalidad ayudar a la empresa a cumplir tanto con sus objetivos de forma eficiente como con los estándares que marcan los controles pertinentes al área de Recursos Humanos y Finanzas.

De esta forma, se intenta colaborar con la empresa para el mejoramiento de su control interno, lo que a su vez sirva de apoyo para poder continuar con la expansión y crecimiento de ésta, teniendo bases sólidas que le ayuden facilitar la toma de decisiones.

2. METODOLOGÍA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a que la empresa es de reciente creación, aún no cuenta con las políticas y procedimientos debidamente definidos para la realización de sus operaciones de una manera consistente y eficiente. Como consecuencia la empresa no pueda tomar decisiones oportunas soportadas en información veraz que arroje datos que sean comparables para medir su rendimiento.

2.2 HIPÓTESIS

Una empresa con manuales de políticas y procedimientos es más eficiente al realizar sus operaciones, pues cuenta con las herramientas que le permiten conocer con precisión la situación que guarda cada una de sus actividades.

2.3 OBJETIVO

Proveer a la empresa Dirección de Proyectos y Consultoría Tecnológica, S.A de C.V., (DPCT), la orientación y los lineamientos necesarios para el desarrollo de los procedimientos y políticas en las áreas de Recursos Humanos y Finanzas a fin de lograr la perfección en la ejecución de dichos procedimientos, así como tener un control interno que evite desviaciones en la ejecución de las operaciones.

3. DESARROLLO CAPITULAR

3.1 ANTECEDENTES

3.1.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Dirección de Proyectos y Consultoría Tecnológica, S.A de C.V, es una organización emprendedora en su área, así como de reciente creación. Fue fundada y constituida legalmente ante el Notario 116, Ignacio R. Morales Lechuga, el 14 de enero de 2005 con un total de dos socios. Actualmente, sus oficinas se encuentran en Río Pánuco No. 55, despachos 502 y 501, Col. Cuauhtémoc, México, D.F.

Sus socios fundadores cuentan con una gran trayectoria en el ramo de la dirección de proyectos en el sector de la Tecnología de la Información y Comunicaciones:

- Fernando Maximino Yu Cárdenas es ingeniero en Comunicaciones y Electrónica por el Instituto Politécnico Nacional; cuenta con varios diplomados y certificaciones tecnológicas y administrativas, una de las más relevantes es la certificación con valor mundial como PMP (Project Management Professional) por el Project Management Institute (PMI), cuya matriz se encuentra en Philadelphia, USA; su experiencia laboral es de más de 18 años en áreas de consultoría tecnológica; infraestructura de cómputo, redes y comunicaciones; y dirección de proyectos de la tecnología de la información.

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE
PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**

- o Reynol Gerardo Alfaro realizó estudios de ingeniería electrónica en la Universidad Autónoma Metropolitana; cuenta con más de 25 años de experiencia en el área de comunicaciones, infraestructura tecnológica y más de 10 años de experiencia en consultoría y gestión de proyectos.

La empresa se dedica a soportar necesidades tecnológicas, administrativas y de negocio de sus clientes y asociados mediante la oferta de servicios profesionales en dirección de proyectos y consultoría tecnológica, usando las mejores prácticas de la industria de la tecnología de la información y comunicaciones y el apoyo de especialistas certificados por organismos internacionales.

DPCT ofrece servicios de consultoría y dirección de proyectos en el sector de la tecnología de la información y comunicaciones (TIC), integración tecnológica, *staffing*, *outsourcing*, desarrollo de oficinas de proyectos, entre otros servicios, con la finalidad de ayudar a las empresas a poder obtener óptimos resultados en sus operaciones.

La empresa divide en tres ramos los servicios que prestan:

1. Administración o gestión de proyectos
 - a. Consultoría en proyectos
 - b. *Staffing* de directores/gerentes de proyectos
 - c. Oficina de proyectos
2. Capacitación en administración de proyectos
 - a. Curso “Fundamentos en administración de proyectos”
 - b. Áreas de conocimientos principales en administración de proyectos
 - c. Áreas de conocimientos auxiliares en administración de proyectos
 - d. *Project Management Highlights*
 - e. Curso de evaluación de proyectos
 - f. Curso de preparación para examen de certificación como PMP

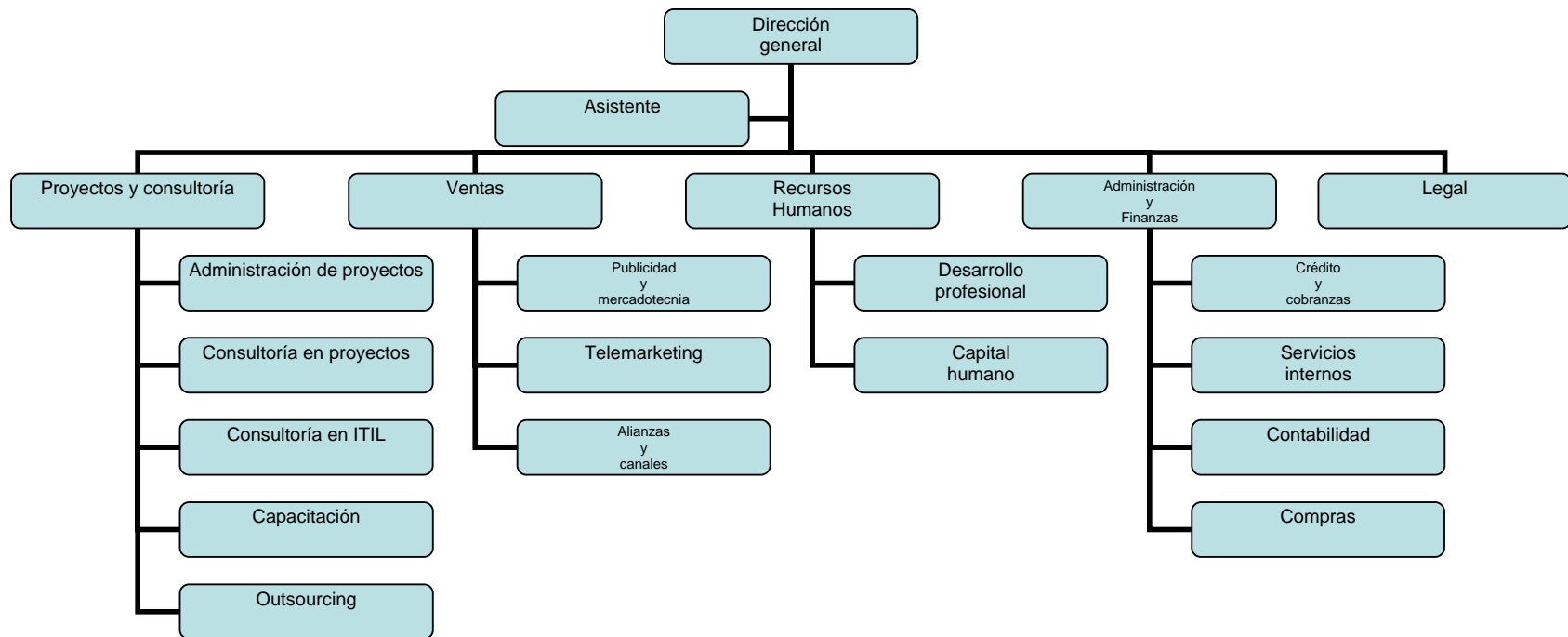
**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE
PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**

3. Tecnología de la información y comunicaciones (TIC)
 - a. Consultoría en TIC
 - b. Consultoría en *Storage*
 - c. Consultoría en *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL)
 - d. *Outsourcing* de TIC
 - e. Curso “Fundamentos en ITIL”
 - f. Curso avanzado en ITIL

La empresa se encuentra acreditada como agente capacitador con número de registro DPC-50114-31-0013 ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y sus socios son miembros activos del *Project Management Institute*

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA

3.1.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE DPCT



3.1.3 MISIÓN

Proporcionar servicios profesionales de alta calidad en consultoría, capacitación y dirección de proyectos en el campo de la tecnología de la información y comunicaciones, empleando capital humano de alto desempeño y experiencia reconocida por la industria.

3.1.4 VISIÓN

Ser la empresa líder en el suministro de servicios profesionales que mediante el uso de las mejores prácticas en la industria de tecnología de la información y comunicaciones, incrementemos la rentabilidad del portafolio de programas y proyectos, disminuyendo los riesgos en los negocios de sus clientes y asociados.

3.2 ENTORNO (ESCENARIO DE LA SITUACIÓN)

En la actualidad, las empresas buscan los mejores resultados al realizar sus operaciones para destacarse de la competencia y, con ello, ser los mejores en el mercado.

Un proceso que ayuda a obtener estos objetivos es una buena ejecución de cualquiera de sus proyectos, por lo que las empresas buscan quién pueda dirigirlos de la manera más acertada, evitando caer en desviaciones y en gastos innecesarios, ya sea de tiempo o de dinero.

Hoy en día no existe una licenciatura que se encargue de la dirección de proyectos, pues los prestadores de este servicio tienen que contar con características particulares que los ayuden a cumplir con esta función. Ellos deben basarse en la experiencia y criterio para dirigir a un grupo de personas, al cual debe orientar y organizar para tener el control de los proyectos y vigilar que se lleven a cabo de acuerdo con los objetivos y tiempo planeados.

Una empresa a la que se le confía la organización de los proyectos debe estar organizada ella misma, desde lo general hasta lo particular; con ello transmite confianza y seguridad al asesorar a sus clientes.

3.2.1 CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA

INTRODUCCIÓN

Debido a que la empresa tiene un fin social, es importante que tenga una guía que ayude a la manera en la que tiene que dirigirse todos los integrantes de la compañía para cumplir con los objetivos para los que fue creada.

El código ayuda a establecer los parámetros dentro de los cuales se tienen que aplicar los recursos para satisfacer las necesidades de los clientes presentes y futuros, a mostrar una actitud positiva hacia el trabajo y aprovechar al máximo los recursos.

Se busca que las actividades de la empresa sean de calidad, es decir que se haga bien desde la primera vez, actuando con integridad, dedicación, respeto y esfuerzo.

OBJETIVO

El presente código tiene la finalidad de dar a conocer la manera en la que debe dirigirse el personal que forma parte de Dirección de Proyectos y Consultoría Tecnológica, S.A. de C.V., (DPCT), con el fin de propiciar su mejor funcionamiento y facilitar un adecuado comportamiento.

Se sustenta en los principios básicos del buen comportamiento, dentro de los cuales se busca la armonía y la integración social dentro de la empresa, enmarcado todo ello en los Valores de DPCT: Personas, Trabajo en Equipo, Conducta Ética, Orientación al Cliente, Orientación a Resultados, Innovación y Comunidad y Medio Ambiente.

Este código se aplicará a todos los empleados, proveedores y asociados, vinculados contractualmente a DPCT tanto a nivel nacional como internacional. Asimismo, en aquellas sociedades en las que DPCT participe, pero no controle, se propondrá la aprobación del código de conducta a los órganos de dirección correspondientes con contenido idéntico o similar para sus empleados.

A las empresas proveedoras que trabajen para DPCT se les dará a conocer el contenido del código de conducta para que se sientan partícipes del mismo.

PRINCIPIOS GENERALES DE ACTUACIÓN

Conducta ética

1. Los empleados de Dirección de Proyectos y Consultoría Tecnológica, S.A de C.V., sobre la base de nuestros valores, acomodarán su actuación a los siguientes principios: conducta ética, profesionalidad y confidencialidad.
2. Actuar con independencia, integridad moral y respeto a las personas en el desarrollo de su actividad diaria.
3. Ajustar en todo momento su actuación a los principios de lealtad y buena fe para con la empresa, los superiores jerárquicos, iguales y colaboradores, así como respecto a terceros con los que profesionalmente se relacione.
4. Actuar dando prioridad a los intereses de la compañía frente a intereses personales o de terceros que pudieran influir en sus decisiones, actuaciones, servicios o asesoramientos realizados en nombre de DPCT.
5. La información manejada bajo su ámbito de responsabilidad deberá ser tratada y reflejada de forma confidencial, íntegra, precisa y veraz.
6. El uso o divulgación de información privilegiada obtenida por razón de sus funciones no se efectuará en beneficio propio o de terceros.

Profesionalismo

7. El empleado debe significarse por su elevado grado de profesionalidad, basando su comportamiento en los principios que señala Dirección de Proyectos y Consultoría Tecnológica.

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE
PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**

8. El trabajador se obliga a prestar bajo la dirección, dependencia y subordinación de la empresa, sus servicios personales cualquiera que sea el puesto para el que fue contratado.
9. El empleado, con base en las necesidades de la empresa, deberá acudir a cualquiera de las oficinas y sucursales de la empresa y de los clientes de DPCT en la República Mexicana para desempeñar su trabajo, pues es parte del objeto social es prestar servicios de administración de proyectos, servicios de consultoría, capacitación tecnológica, administración de contratos, entre otros, los que también se encuentran fuera del Distrito Federal.
10. Acepta que se le modifique su horario, siempre y cuando se le garanticen su categoría y salario.
11. Atender a su propia formación y a la de sus colaboradores con el fin alcanzar el mayor rendimiento en la realización de sus funciones.
12. Aspirar a la consecución de los resultados de la forma más óptima y productiva posible en el desempeño de sus funciones.
13. Cooperar personal y activamente con otras áreas, unidades y departamentos, así como con sus colaboradores u otros empleados.
14. Facilitar a sus superiores información veraz, necesaria, completa y puntual acerca de la marcha de las actividades de su área de competencia; y a sus colaboradores y/o compañeros aquella que sea necesaria para el adecuado desempeño de las funciones de éstos.
15. Conocer y cumplir las normas reguladoras de las actividades de DPCT relativas a su ámbito de responsabilidad.
16. Cumplir las medidas preventivas en materia de seguridad utilizando los medios de protección individuales y colectivos que la empresa ponga a su disposición. En el caso de disponer de un equipo a su cargo, se asegurará que los miembros de dicho equipo realicen su actividad en condiciones de seguridad.
17. Promover la mejora continua y la innovación para alcanzar la máxima calidad desde criterios de rentabilidad.

18. El establecimiento de relaciones con proveedores ha de realizarse sobre la base de que son colaboradores de la compañía, por lo que el tratamiento ha de ser de igual a igual y siempre dentro del marco legal. Está prohibido ofrecer, dar, solicitar o recibir cualquier tipo de cobro o pago fuera de contrato. Asimismo, no utilizará la posición de empleado para obtener ventajas personales.
19. Emplear exclusivamente los recursos de la compañía para fines profesionales; la propiedad industrial e intelectual de la empresa sólo podrá ser usada para los fines que expresamente le indique DPCT.
20. A instruir al personal a su cargo que intervenga con motivo de la ejecución y del cumplimiento del presente código, así como a cumplir con las obligaciones señaladas en la presente.
21. Ha de comprometerse activa y responsablemente en la conservación del medio ambiente para lo cual cumplirá las exigencias legales y se comprometerá con los programas medioambientales puestos en marcha y actuará con la máxima diligencia en la subsanación de cualquier error que lo dañe.
22. Prestar la dedicación que exija el desempeño de sus funciones. Además de ello, mantendrá una actitud favorable a la disponibilidad funcional necesaria que la empresa pueda requerir.

Confidencialidad

23. Se entiende que el empleado de Dirección de Proyectos y Consultoría Tecnológica se desenvuelve en el marco de su actuación profesional, tanto en el ámbito interno de la empresa como en sus relaciones con terceros, bajo el estricto deber de permanente confidencialidad respecto de la información, cuya divulgación o publicidad pueda afectar a los intereses de la empresa.
24. El principio anterior mantiene su vigencia aun después del cese de la condición de empleado de DPCT.

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE
PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**

25. Mantener el secreto profesional de los datos, informes, cuentas, balances, planes estratégicos y demás actividades de la empresa y su personal, los cuales no sean de carácter público, y cuya revelación pueda afectar a los intereses de DPCT.
26. No se podrá facilitar información de la empresa, en ninguna de sus presentaciones y relaciones, salvo cuando se halle expresamente autorizado para ello o actúe en cumplimiento de resolución judicial o precepto expreso de la ley.
27. No podrá utilizar para fines propios, de terceros, ni para obtener beneficio o lucro, los programas, sistemas informáticos, manuales, videos, cursos, estudios, informes, etc., creados, desarrollados o perfeccionados dentro de la empresa, dado que ésta conserva en todo momento la propiedad intelectual de los mismos.
28. No podrá reproducir en ninguna forma la información que le haya sido entregada por la empresa o por alguna otra persona física o moral por instrucciones de este último; el trabajador se obliga a regresar la misma dentro de las 24 horas siguientes a la fecha en que le haya sido solicitada por la empresa o por la persona que autorice para ello.
29. Mantener la más estricta confidencialidad en la utilización del conocimiento interno fuera del ámbito de DPCT.
30. La obligación de confidencialidad consignada en la presente permanecerá vigente durante tres años contados a partir de la fecha en que se dé por terminado el presente contrato.
31. En caso de violación a los deberes de secreto y uso de la propiedad industrial de la empresa, se producirán varias consecuencias:
 - (1) Queda obligado el trabajador a efectuar todas aquellas acciones necesarias a fin de que cese la violación.
 - (2) El empleado indemnizará a la empresa de todos los daños y perjuicios que se le causen con motivo de la violación.

(3) En todo caso, el monto de la indemnización no podrá ser menor al cincuenta por ciento del total de percepciones que por cualquier motivo y de cualquier persona reciba el trabajador, desde que se haya cometido la violación a los deberes de secreto y uso de la propiedad industrial e intelectual de la empresa y hasta que cese dicha violación.

Limitaciones e incompatibilidades de carácter general

32. Los empleados de Dirección de Proyectos y Consultoría Tecnológica no podrán desempeñar cargos, funciones o representación en empresas competidoras, empresas proveedoras de bienes y servicios o en sociedades que ostenten una forma de dominio o control en empresas de la competencia.

33. Consultar previamente a DPCT la aceptación de cualquier cargo, designación o nombramiento ajenos a la compañía, que puedan condicionar su independencia y dedicación profesional a la empresa.

Interpretación y Seguimiento

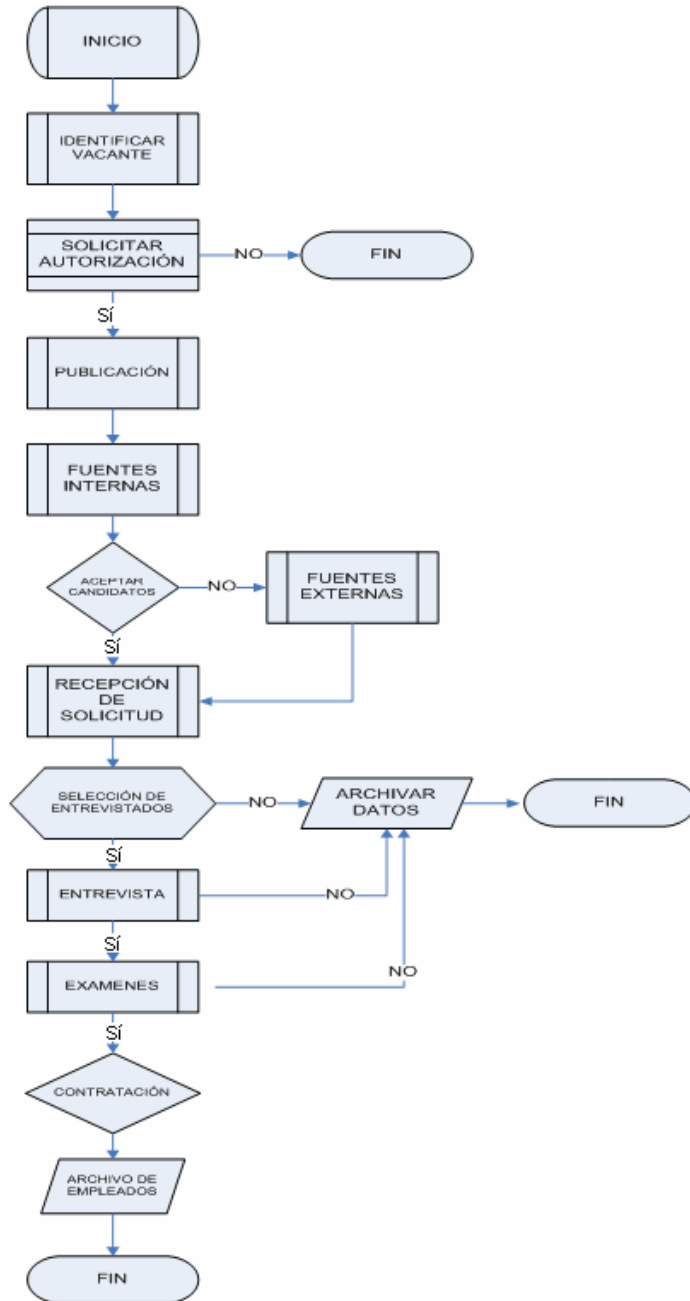
34. La interpretación de este código de conducta, a efectos de consultas, solicitudes de autorización, informaciones y emisión de informes sobre los distintos apartados del mismo, compete a Recursos Humanos.

35. Se canalizarán las consultas, comunicaciones y solicitudes de autorización a que se refiere el presente documento a dicha área.

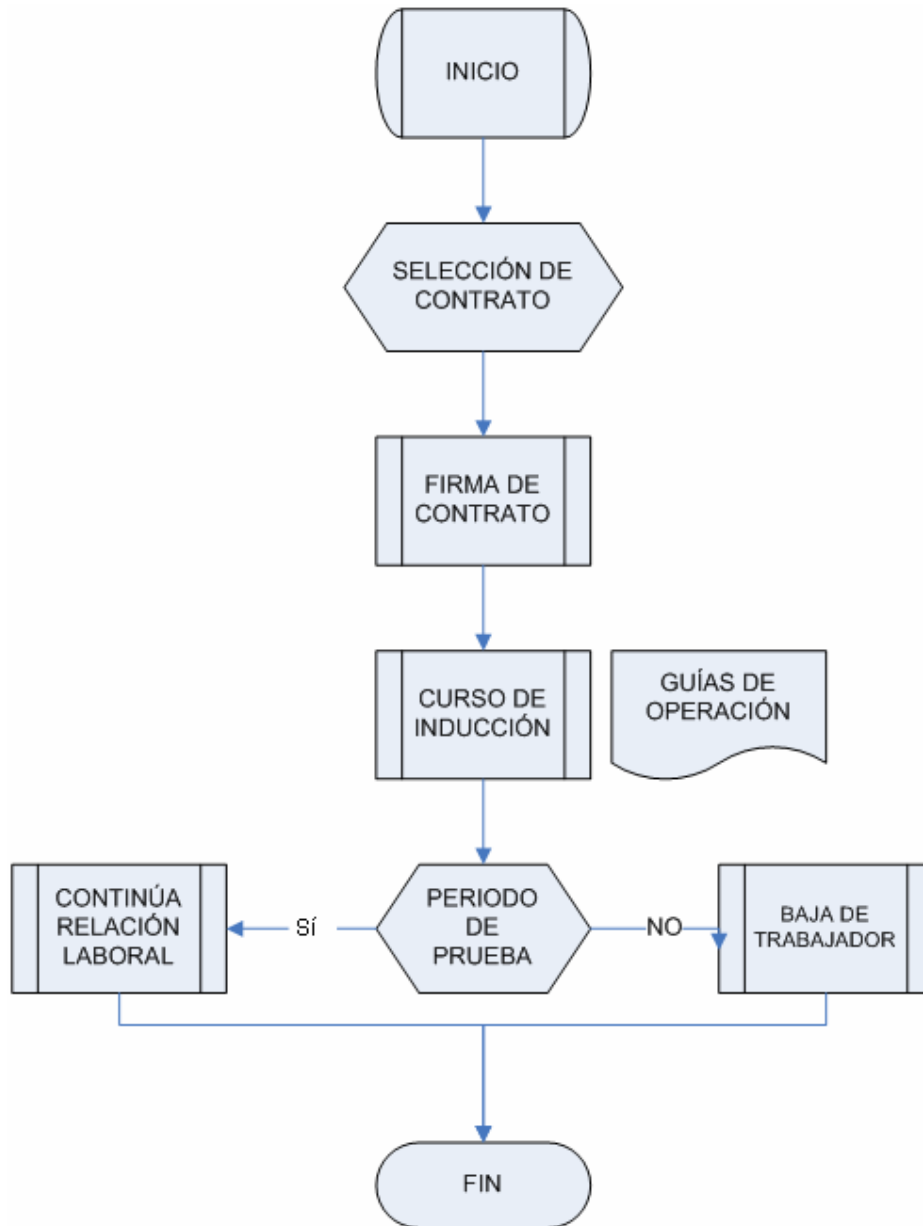
36. Asimismo, dicha dirección será la encargada de recibir la comunicación de posibles incumplimientos y de dar las instrucciones que su aplicación requiera.

3.2.2 FLUJOGRAMAS DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

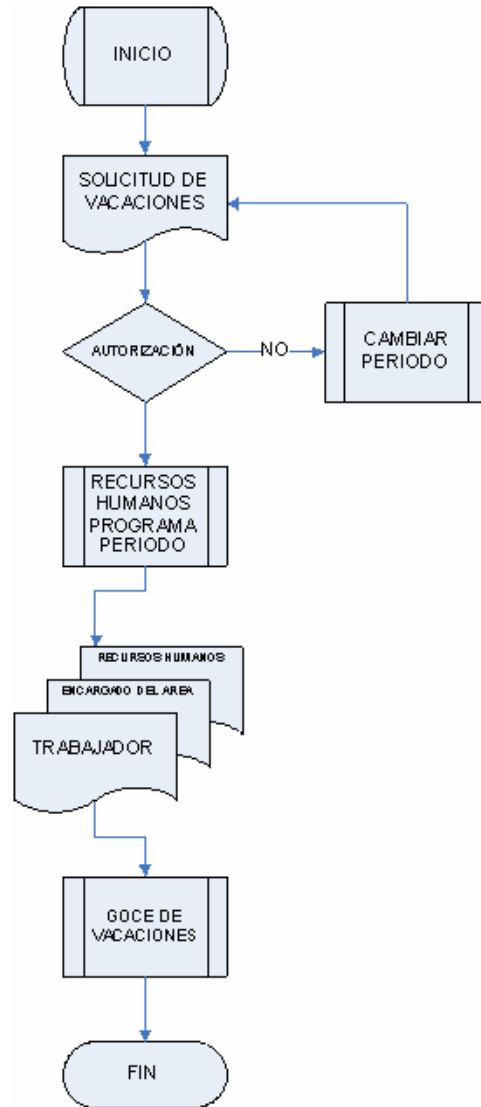


CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

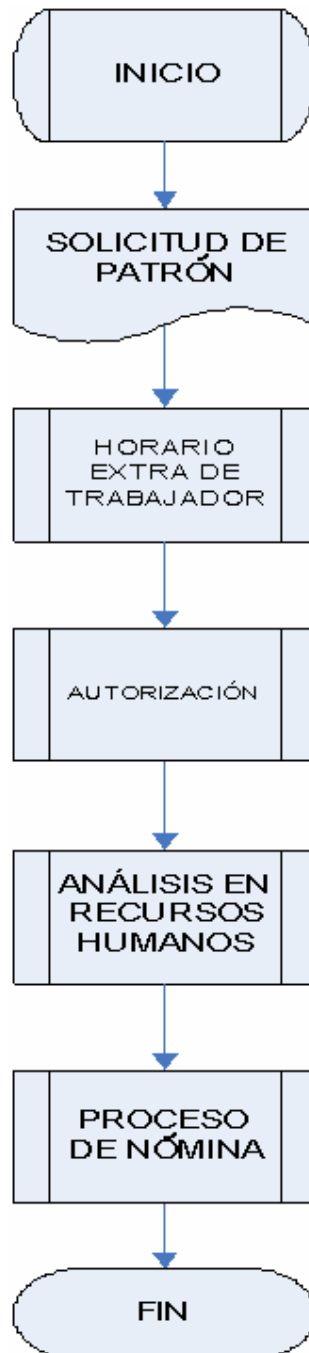


VACACIONES Y HORAS EXTRAS

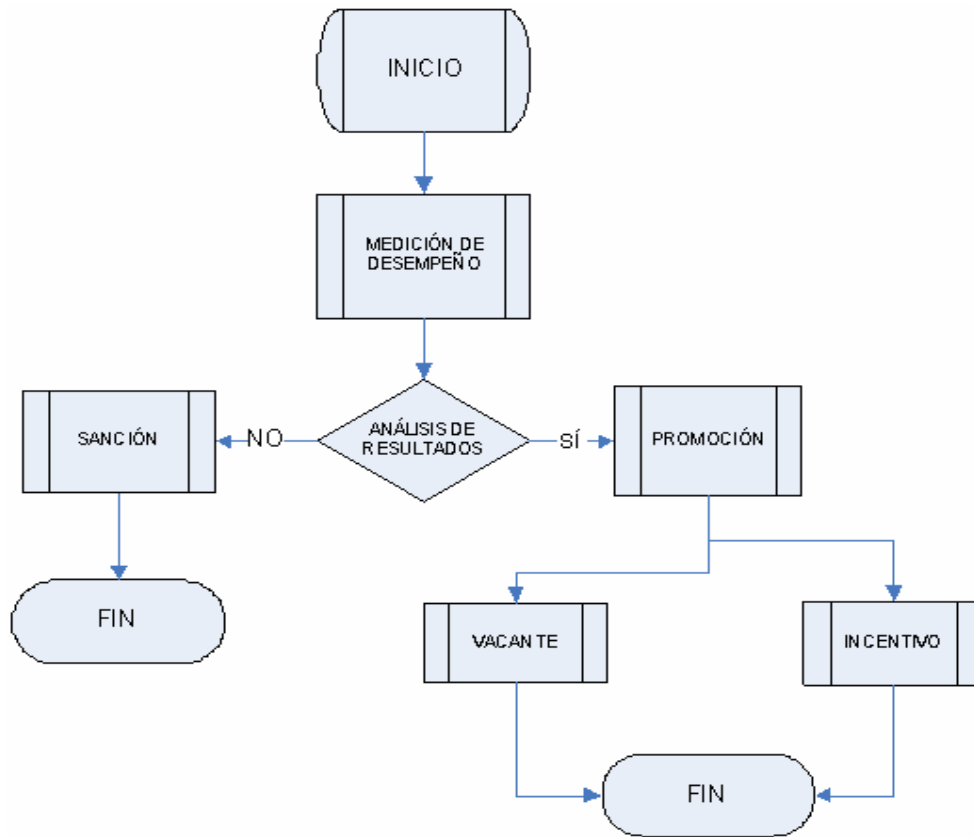
VACACIONES



HORAS EXTRAS



EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN



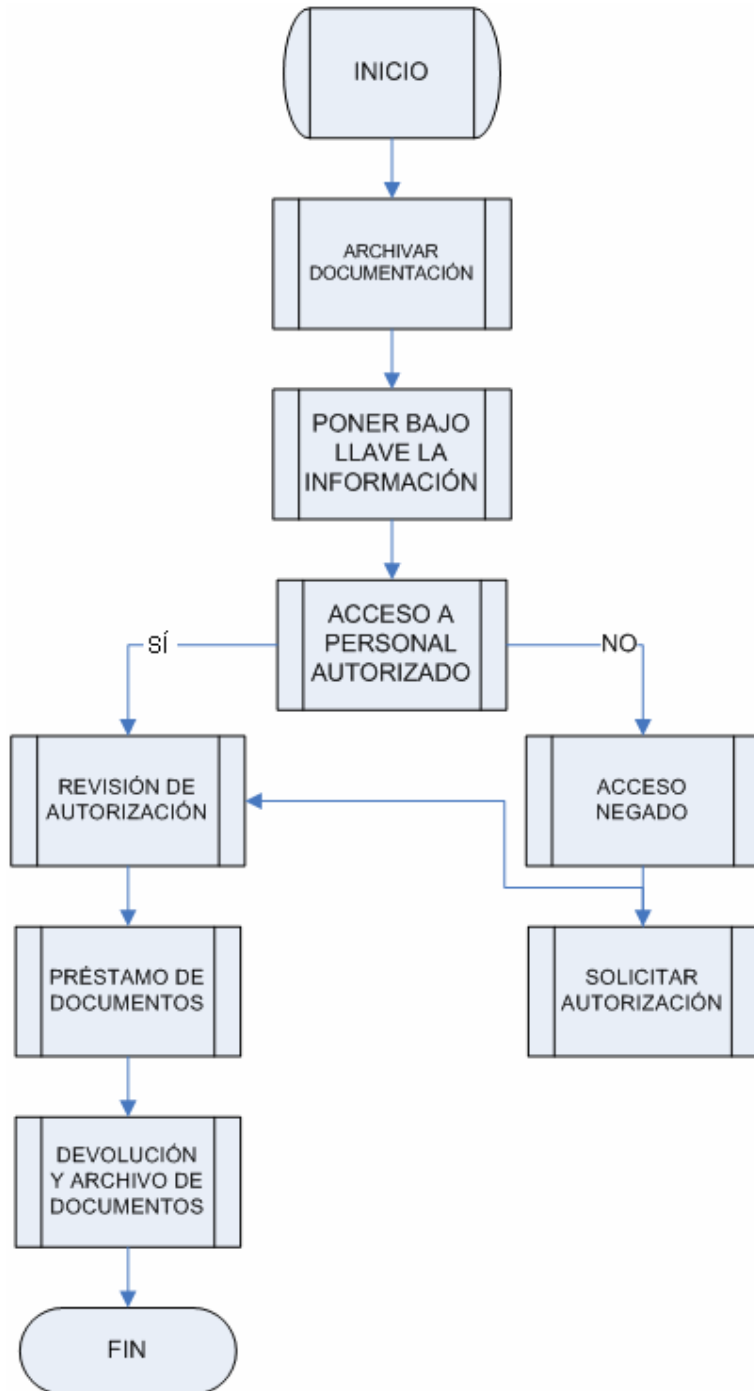
B

PROCESO DE NÓMINA



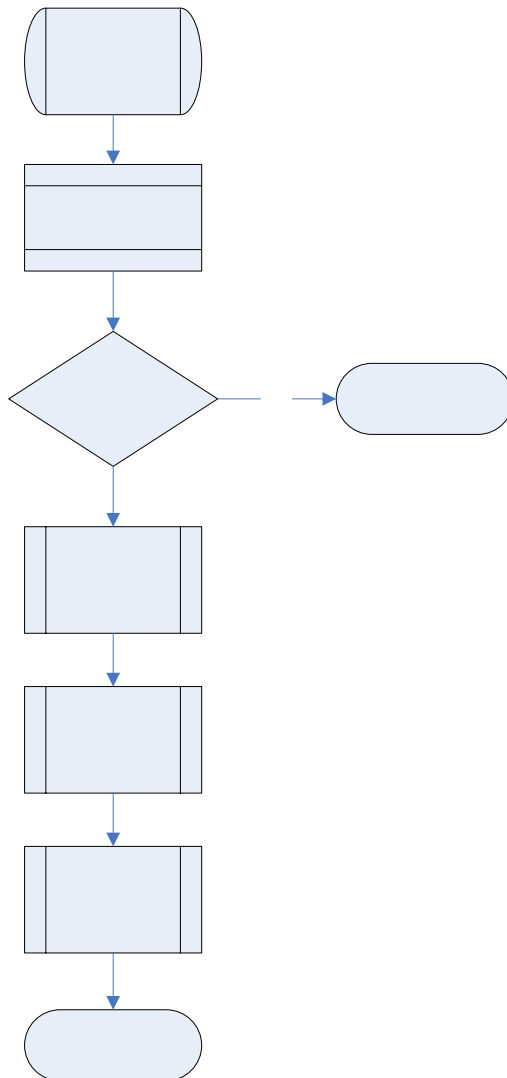
**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE
PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**

INFORMES

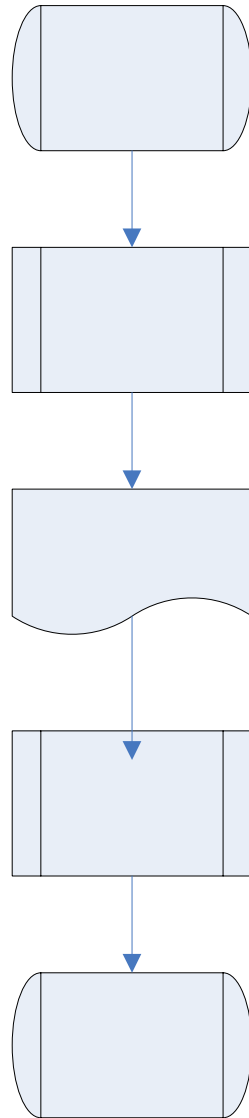


3.2.3 FLUJOGRAMAS DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA EN EL ÁREA DE FINANZAS

ANTICIPO A PROVEEDORES

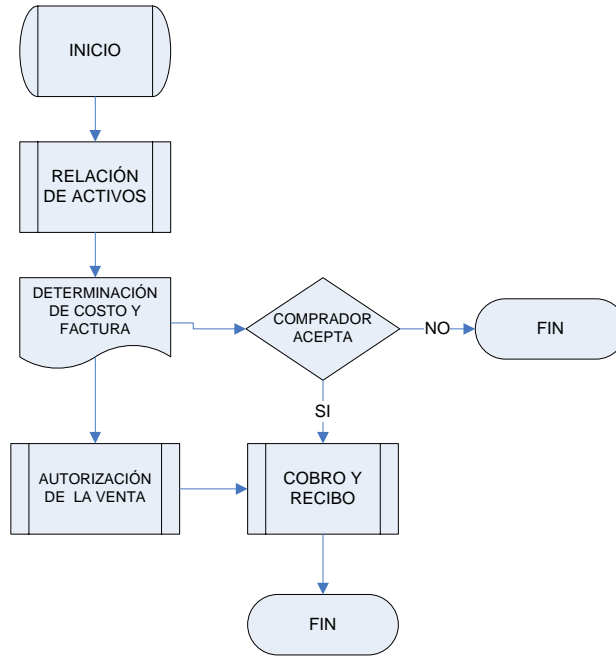


FONDO FIJO DE CAJA

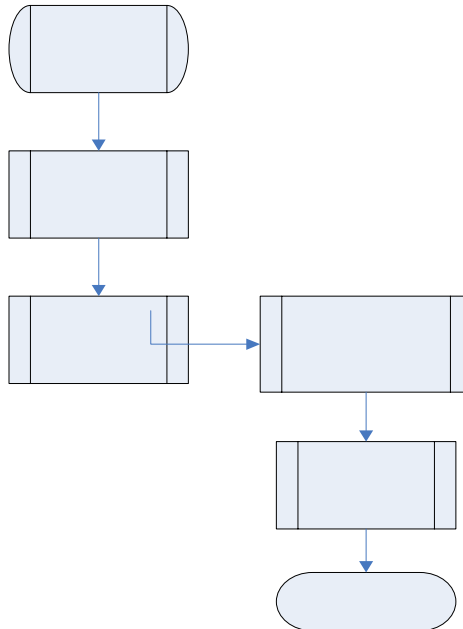


**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE
PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**

VENTA DE ACTIVO

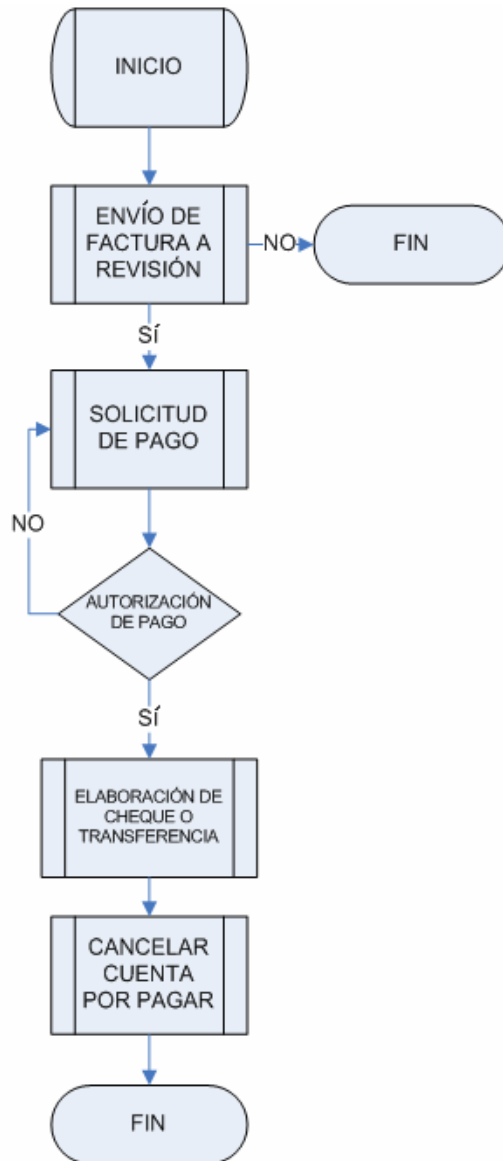


DECLARACIONES DE IMPUESTOS

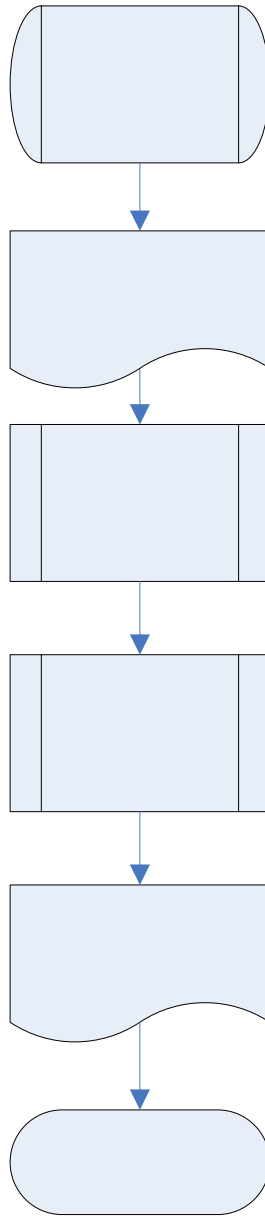


EMISIÓN Y DEVOLUCIÓN DE CHEQUES

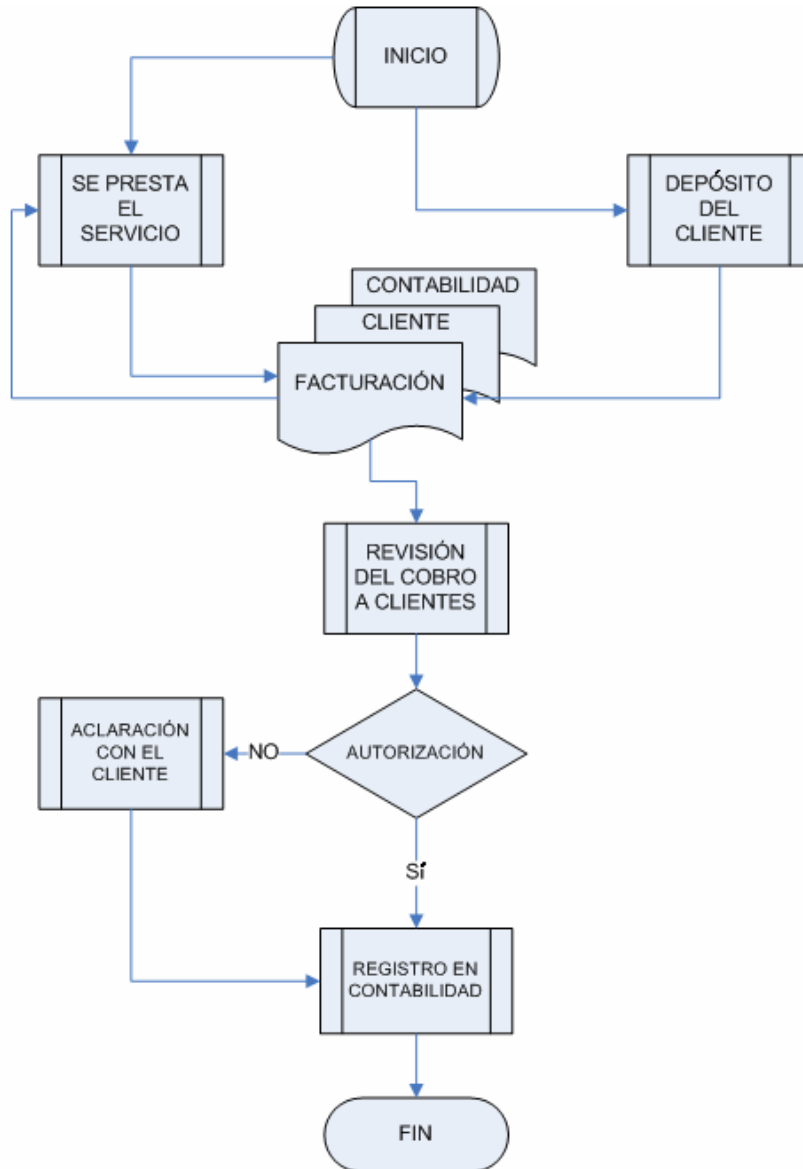
EMISIÓN DE CHEQUES



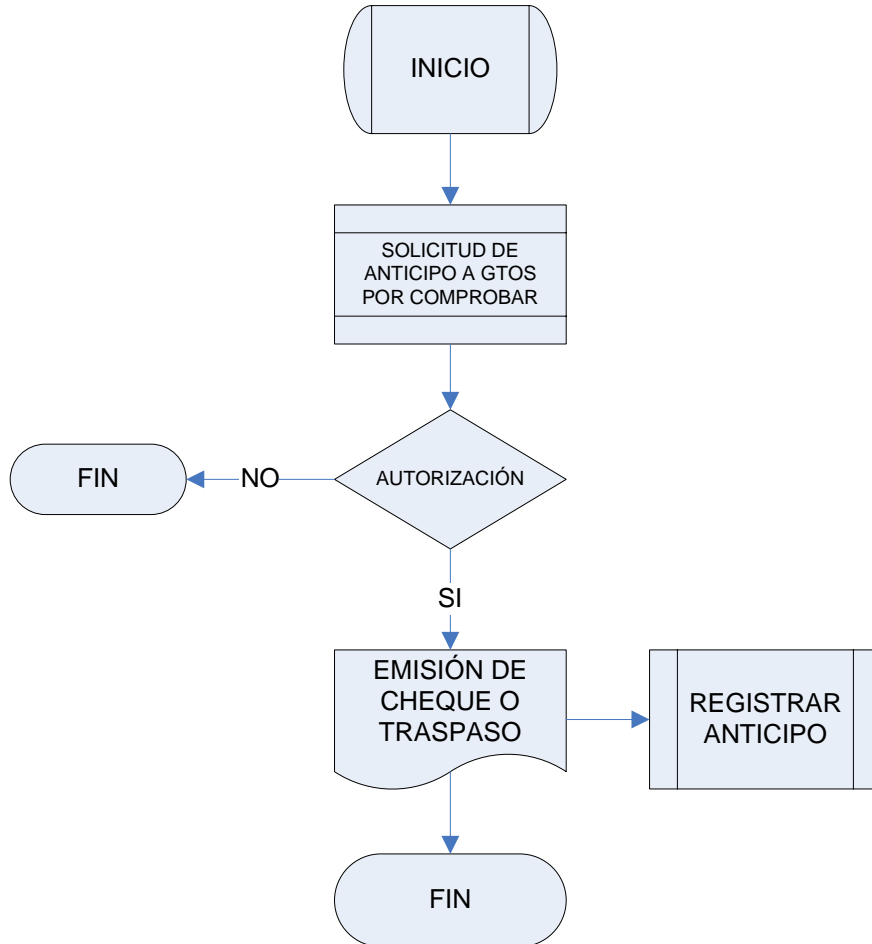
DEVOLUCIÓN DE CHEQUES



FACTURACIÓN



ANTICIPOS DE GASTOS



3.2.4 FORMATOS DE LA EMPRESA



SOLICITUD DE VACACIONES

Nombre del trabajador: _____		
Ciudad: _____	Área: _____	Puesto: _____
E-mail: _____		

Por medio de la presente me dirijo a usted con el fin de solicitar la aprobación de mi periodo vacacional bajo las siguientes características:

Número de días: _____

Periodo vacacional: Del _____ al _____

Sin más por el momento quedo a sus ordenes y en espera de la aprobación de esta solicitud.

Fecha: _____ Firma del empleado: _____

Encargado del área
<input type="checkbox"/> Aprobación
<input type="checkbox"/> Refusa
Observaciones:

Nombre y firma del encargado

Fecha:

Encargado de recursos humanos
<input type="checkbox"/> Aprobación
<input type="checkbox"/> Refusa
Observaciones:

Nombre y firma del encargado

Fecha:

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE
PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**



ET-01

EVALUACION DE TRABAJADORES

Nombre del trabajador: _____
 Clara: _____ Párra: _____ Párra: _____
 Dirección: _____

PERIODO DE EVALUACION _____


	EXCELENTE	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	DEFICIENTE
Asistencia					
Puntualidad					
Trabajo en equipo					
Integración					
Desempeño					
Esfuerzo					
Desarrollo					
Flexibilidad					
Especialización					
Adaptabilidad					
TOTALES					

Observaciones y comentarios:

Nombre y Firma del evaluador

Fecha:

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE
PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**

DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA D P C T making things happen		DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA, S.A. de C.V. Río Pánuco No. 55 Despacho 502, Col. Cuauhtémoc, Deleg. Cuauhtémoc C.P. 06500 México D.F. Tel. 5535 2229 / R.F.C. DPC-050114-931																									
CLIENTE _____ DIRECCIÓN _____ CIUDAD _____ C.P. _____ R.F.C. _____		<table border="1"> <tr><th colspan="3">FACTURA</th></tr> <tr><td colspan="3"> </td></tr> <tr><th colspan="3">FECHA</th></tr> <tr><td colspan="3">México, D.F., a</td></tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>		FACTURA						FECHA			México, D.F., a														
FACTURA																											
FECHA																											
México, D.F., a																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>CANTIDAD</th> <th>DESCRIPCIÓN</th> <th>PRECIO</th> <th>IMPORTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"> DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA D P C T making things happen </td> </tr> <tr> <td colspan="3">CANTIDAD CON LETRA</td> <td> </td> </tr> <tr> <td colspan="2">SUB-TOTAL</td> <td colspan="2"> </td> </tr> <tr> <td colspan="2">I.V.A.</td> <td colspan="2"> </td> </tr> <tr> <td colspan="2">TOTAL</td> <td colspan="2"> </td> </tr> </tbody> </table>				CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO	IMPORTE	DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA D P C T making things happen				CANTIDAD CON LETRA				SUB-TOTAL				I.V.A.				TOTAL			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO	IMPORTE																								
DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA D P C T making things happen																											
CANTIDAD CON LETRA																											
SUB-TOTAL																											
I.V.A.																											
TOTAL																											
		DEBEMOS Y PAGAREMOS INCONDICIONALMENTE A FAVOR DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA, S.A. de C.V., LA CANTIDAD QUE AMPARA LA PRESENTE FACTURA, EN EL DOMICILIO SEÑALADO Y EN LOS PLAZOS Y CONDICIONES ESTIPULADAS EN LA MISMA. EN CASO CONTRARIO ESTA FACTURA CALIFARÁ EL 1% DE INTERÉS MORATORIO MENSUAL A SU VENCIMIENTO.																									
_____ ACEPTO (AÍOS) DE CONFORMIDAD "PAGO HECHO EN UNA SOLA EXHIBICIÓN" "EFECTOS FISCALES AL PAGO"																											
<small> LA REPRODUCCIÓN NO AUTORIZADA DE ESTE COMPROBANTE CONSTITUYE UN DELITO EN TÉRMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES IMPRESOS CUC, S.A. DE C.V., R.F.C. ICUBR0639C9 Río Amazonas No. 26-A Col. Cuauhtémoc, Deleg. Cuauhtémoc México, D.F. C.P. 06500 Tel. 5535-4482 5592-0927 Fax 5592-8274 Fecha de inclusión de la información en la página de Internet del SAT: 3 de Julio del 2005 FECHA DE IMPRESIÓN: 8 DE MARZO DEL 2007, TOLDO: 201 AL 400, VIGENCIA: 8 DE MARZO DEL 2007 AL 7 DE MARZO DEL 2009. *NÚMERO DE APROBACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE IMPRESORES AUTORIZADOS: 11160796* </small>																											

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE
PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**

RECIBO DE NOMINA

No. EMPLEADO	NOMBRE DEL EMPLEADO				REG. FED. CONT.	AFILIACION DEL IMSS		DEPARTAMENTO
OCUPACION			SUELDO DIARIO	DIARIO INTEGRADO	DE FECHA	A FECHA	FECHA DE PAGO	
RECIBO No.	TURNO	D. TRABAJ.	H. E. DOB.	H. E. TRIP.	INCAP.	FALTAS	VACACIONES	RECIBI DE
								DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA, S.A. DE C.V.
CLAVE	PERCEPCIONES		IMPORTE	CLAVE	DEDUCCIONES		IMPORTE	
DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA DIPCT making things happen								
TOTAL PERCEPCIONES				TOTAL DEDUCCIONES				
FIRMA DE CONFORMIDAD _____								NETO A PAGAR
								EMPRESA

RECIBI DE: DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA, S.A. DE C.V. LA CANTIDAD INDICADA QUE CUBRE A LA FECHA EL IMPORTE DE MI SALARIO, TIEMPO EXTRA, SEPTIMO DIA Y TODAS LAS PERCEPCIONES Y PRESTACIONES A QUE TENGO DERECHO, SIN QUE SE ME ADEUDE ALGUNA CANTIDAD POR OTRO CONCEPTO.

RECIBO DE NOMINA

No. EMPLEADO	NOMBRE DEL EMPLEADO				REG. FED. CONT.	AFILIACION DEL IMSS		DEPARTAMENTO
OCUPACION			SUELDO DIARIO	DIARIO INTEGRADO	DE FECHA	A FECHA	FECHA DE PAGO	
RECIBO No.	TURNO	D. TRABAJ.	H. E. DOB.	H. E. TRIP.	INCAP.	FALTAS	VACACIONES	RECIBI DE
								DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA, S.A. DE C.V.
CLAVE	PERCEPCIONES		IMPORTE	CLAVE	DEDUCCIONES		IMPORTE	
DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA DIPCT making things happen								
TOTAL PERCEPCIONES				TOTAL DEDUCCIONES				
FIRMA DE CONFORMIDAD _____								NETO A PAGAR
								EMPLEADO

RECIBI DE: DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA, S.A. DE C.V. LA CANTIDAD INDICADA QUE CUBRE A LA FECHA EL IMPORTE DE MI SALARIO, TIEMPO EXTRA, SEPTIMO DIA Y TODAS LAS PERCEPCIONES Y PRESTACIONES A QUE TENGO DERECHO, SIN QUE SE ME ADEUDE ALGUNA CANTIDAD POR OTRO CONCEPTO.

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE
PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**

DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA D P C T making things happen Río Pánuco No. 55 Despacho 502 Col. Cuauhtémoc, Deleg. Cuauhtémoc C.P. 06500 México D.F. Tel. 5535 2229 R.F.C. DPC-050114-931		DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA, S.A. DE C.V.	
RECIBIMOS DE		CONTRA RECIBO No. 0001	
		DIA MES AÑO	
PARA SU REVISIÓN Y PAGO LAS FACTURAS QUE SE DETALLAN:			
FACTURA No.	IMPORTE	TIPO DE MONEDA	
	\$		
	\$		
	\$		
	\$		
	\$		
	\$		
	\$		
FECHA DE PAGO		RECIBIMOS	
NOTA: PAGAMOS ÚNICAMENTE CONTRA ENTREGA DEL PRESENTE RECIBO		FACTURAS REVISIÓN: LUNES 9:00 AM A 5:00 PM PAGOS ÚNICAMENTE LUNES DE 3:00 PM A 5:00 PM	

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA

REPORTE PARA NOMINA

Proyecto de implementación

ORGANIZACIÓN			GRUPO				TITULAR	GRUPO ANEXO	SECTOR	CENTRO DE COSTOS	DESCRIPCIÓN
CLASIFICACIÓN	AREA	SUBAREA	GRUPO A	GRUPO B	GRUPO C	GRUPO D					

Firma del encargado _____ Fecha _____

Observaciones de Recursos Humanos

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA



RS-01

REPORTE DE ACTIVIDADES SEMANALES

Nombre del trabajador: _____ Cédula: _____ Área: _____ Puesto: _____ Inicial: _____	Período: _____
---	----------------

Día	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Horas normales	Horas extras	Enfermo	Vacaciones	Total	Actividades realizadas
Lunes										
Martes										
Miércoles										
Jueves										
Viernes										
Sábado										
Total										

Firma del empleado: _____ Fecha: _____
 Firma del encargado: _____ Fecha: _____

Otros valores de Recursos Humanos

4. MANUALES DE POLÍTICAS

INTRODUCCIÓN

Los manuales de políticas que se presentan a continuación reflejan la forma en que la empresa se encuentra actualmente operando, así como las políticas que se deberán seguir para aquellas operaciones que aún no entran en las actividades diarias de la empresa de acuerdo con su crecimiento.

Estos documentos son el producto de una primera etapa de trabajo, cuyo objetivo final es la elaboración de manuales con los que deberá operar la empresa Dirección de Proyectos y Consultoría Tecnológica, S.A. de C.V. (DPCT).

Los objetivos de los presentes manuales son:

- a) Contar por primera ocasión con un documento escrito que refleje la forma en la cual se desarrollan sus actividades.
- b) Inducir al personal a reflexionar y describir la forma en la que han ido operando.

Antes de iniciar la elaboración de los manuales, el nivel directivo se reunió para definir la misión y los objetivos generales de la empresa, los cuales servirían como marco de referencia para la elaboración de los objetivos, políticas, normas y procedimientos de cada una de las áreas trabajadas.

4.1 RECURSOS HUMANOS

Objetivos

- a) Seleccionar personal idóneo, mantener y desarrollar relaciones armoniosas entre el personal.
- b) Velar por las políticas, planes, programas y procedimientos concordantes con la legislación laboral vigente.
- c) Propiciar y lograr una mayor producción en cantidad y calidad con los colaboradores.
- d) Mantener y mejorar las buenas relaciones humanas y laborales entre colaborador y empleador.
- e) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los colaboradores y el logro de los objetivos individuales.
- f) Alcanzar eficiencia y eficacia con los colaboradores disponibles.

a) Reclutamiento y selección de personal

1. Identificación de la necesidad de cubrir una vacante.
2. Determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario por pagarse.
3. La vacante debe ser autorizada por el gerente del área al que corresponda dicho puesto.
4. Publicación de la vacante, dando a conocer el perfil y las actividades propias de dicho puesto.
5. Cada puesto debe tener determinado su salario basado en las categorías y tabuladores determinados por la empresa.
6. Debe realizarse un inventario de Recursos Humanos, buscando entre ellos candidatos para cubrir el puesto.
7. Tener fuentes de reclutamiento externas, que promuevan personal capacitado.
8. Toda persona interesada en cubrir la vacante deberá contar con solicitud de empleo para ser considerada candidata.
9. Se determinará un plazo para la recepción de solicitudes.
10. Debe llevarse a cabo un proceso de selección de solicitudes a fin de poder identificar a las personas que seguirán en el proceso de contratación.
11. Las personas que cumplan con el perfil solicitado, serán citadas para ser entrevistadas por Recursos Humanos y el área de competencia funcional correspondiente.
12. La entrevista tendrá una duración máxima de una hora para obtener la mayor información posible sobre los candidatos.
13. Al finalizar cada entrevista se debe hacer un informe.
14. A los candidatos seleccionados para cubrir la vacante, se les realizará una prueba psicológica.

15. Los candidatos deberán someterse a una evaluación de trabajo.
16. Se aplicará un examen médico para obtener la situación física del candidato.
17. Se llevará a cabo un examen socioeconómico para conocer la situación del candidato.
18. Toda la información obtenida durante este proceso debe estar dentro del expediente del candidato.

b) Contratación e inducción

1. El tipo de contrato dependerá del puesto y las actividades por desarrollar.
2. La aprobación del tipo de contrato para cada puesto tendrá que ser autorizado por el área legal.
3. El personal de nuevo ingreso recibirá de manera obligatoria un curso de inducción.
4. El curso de inducción deberá cubrir todos los objetivos determinados por la empresa.
5. Los trabajadores estarán a prueba durante un periodo de sesenta días a partir de su fecha de entrada a la empresa.

c) Definición de puestos

1. Todo el personal debe conocer y tener una copia del código de ética y conducta de la empresa.
2. Cada empleado debe contar con las funciones que va a desempeñar en una guía por escrito.
3. Los trabajadores deberán realizar las actividades propias de su puesto.
4. Las actividades descritas para cada puesto son enunciativas mas no limitativas.
5. La delegación de las actividades de cada puesto tiene que ser autorizada por el personal competente.

6. El personal que labora en la empresa tiene que cumplir las horas de jornada que establece la Ley Federal del Trabajo.
7. El trabajador recibirá la remuneración correspondiente a su trabajo de forma quincenal.
8. Deberá firmar la nómina o recibos por las cantidades que se le paguen y recibirá comprobantes por toda deducción que se le haya hecho por cuotas del Seguro Social, impuestos o cualquier otra causa que deba pagar el trabajador conforme a la Ley Federal del Trabajo

d) Incentivos y prestaciones (retribuciones)

1. El tiempo extraordinario será pagado siempre y cuando cumpla con las especificaciones que la administración señale.
2. Los trabajadores recibirán como gratificación anual 15 días de salario como aguinaldo.
3. Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas.
4. Para disfrutar de sus vacaciones, los trabajadores deberán cumplir en tiempo y forma con el aviso para el goce de este periodo.
5. La empresa está obligada a entregar anualmente a sus trabajadores una constancia que contenga su antigüedad y de acuerdo con ella el periodo de vacaciones que les corresponda y la fecha en que deberán disfrutarlo.
6. El empleado tiene derecho a una prima vacacional del 25% sobre el importe del periodo de vacaciones.
7. El trabajador podrá recibir el pago de bonos y comisiones en los términos de los planes que anualmente se elaboren por el patrón.
8. La relación de trabajo que se deriva los contratos no podrá modificarse, suspenderse o terminarse, sino por voluntad de ambas

partes o por las causas establecidas en la Ley Federal del Trabajo vigente.

9. Los trabajadores que tengan una incapacidad, cualquiera que fuese la naturaleza de ésta, deberán entregarla al área de Recursos Humanos.
10. Al término de la relación laboral, por cualquiera que fuese el motivo, el trabajador y/o el empleador deberán comunicarlo por escrito a Recursos Humanos.

e) Capacitación

1. El trabajador deberá participar en los programas de capacitación y adiestramiento que se establezcan en la empresa.
2. Deberá llevarse un correcto control del personal que se capacita, llenando su registro para la participación en éste.
3. Los capacitadores deberán llevar un registro del desempeño de los empleados.
4. Los empleados que no cumplan con los requerimientos mínimos de los cursos de capacitación, se registrarán para tomar nuevamente los módulos necesarios para obtener los conocimientos y actualización requerida.

f) Evaluación y promoción

1. Todos los trabajadores deberán conocer el objetivo y los parámetros de evaluación de la empresa.
2. La evaluación de los trabajadores será responsabilidad del jefe inmediato. Dicha evaluación se llevará a cabo en los formatos establecidos por la empresa.
3. La periodicidad de la evaluación irá en función del nivel y puesto por calificar

4. Las promociones de los trabajadores se realizaran de acuerdo con las necesidades de la empresa, basándose en las evaluaciones de los trabajadores.
5. Cualquiera que sea el motivo de la promoción, el trabajador deberá cumplir con las políticas establecidas para poder ser candidato de la promoción.

g) Proceso de nómina

○ **Obtención de evidencia de trabajo**

1. Los empleados deberán entregar a su jefe inmediato un reporte del trabajo realizado en el que indicarán actividades, tiempo; asimismo, se observará si se cumplió con el plan de acción establecido para el periodo.
2. Los reportes tienen que estar debidamente autorizados y foliados para poder ser validados.

○ **Informe de asistencias**

1. Recursos humanos pedirá al encargado de cada área la lista de asistencias de su personal, llenando por completo el formato oficial y foliando cada reporte.

○ **Distribución contable**

1. Se deberá hacer una lista de asistencia de todo el personal con todas las incidencias del periodo autorizadas por Recursos Humanos.
2. La información procesada en el área de contabilidad será entregada a Recursos Humanos, la cual será la encargada de hacer la distribución necesaria.

○ **Periodos de pago**

1. La nomina será pagada en periodos de quince días, los cuales tendrán como fecha de pago los días 15 y último de cada mes.
2. Los finiquitos y liquidaciones que tengan que calcularse, se enviarán a Contabilidad para la obtención del importe por pagar, que será pagado en las fechas de nómina.
3. El cálculo de finiquitos y liquidaciones sólo se realizará cuando el departamento legal haya autorizado los conceptos de pago y se pagarán a los trabajadores cuando este departamento haya obtenido la documentación e información necesaria para cerrar el expediente del trabajador.

h) Informes

1. El expediente de cada empleado deberá ser archivado por el responsable de Recursos Humanos.
2. Toda la información será manejada de manera confidencial y ninguna persona ajena al área tendrá acceso a ella, salvo que cuente con una autorización.
3. La autorización a personal ajeno de Recursos Humanos deberá ser por escrito y autorizada por la administración general.
4. Las solicitudes, opiniones y quejas que presenten los trabajadores serán tratadas confidencialmente

4.2 FINANZAS

Objetivos

- a) Mantener registros correctos que estén de acuerdo con las normas de información financiera para proporcionar información veraz y oportuna a la dirección general para la toma de decisiones.

- b) Dar aprobación y seguimiento a todos los compromisos de la empresa cuando estén debidamente avalados por los funcionarios autorizados, así como buscar el óptimo rendimiento de los recursos con los que cuenta la empresa.

- c) Que los procesos que se llevan a cabo en la elaboración de las nóminas sean los adecuados para pagar a los trabajadores y empleados los salarios acordados con los mismos en el tiempo y forma en que se establecieron en los contratos.

- d) Reglamentar correctamente el otorgamiento del crédito que permita impulsar el negocio y proyectarlo dentro de un nivel mínimo de riesgo.

- e) Hacer conocer a cada uno de los empleados involucrados en el área de crédito y cobranza, sus términos, condiciones y pactos dando el cumplimiento requerido.

- f) Hacer conocer la importancia que revierte para la empresa la recuperación ágil y oportuna del dinero, producto de las ventas.

○ **Control administrativo**

1. La institución no otorga anticipos salvo que sea estrictamente necesario el bien o servicio requerido. La autorización del anticipo debe ser directamente de la dirección general.
2. La empresa deberá contar con una caja chica, cuyo importe dependerá de las necesidades que tenga la empresa en el transcurso del tiempo. Dicho importe será establecido por el contador general y autorizado por la dirección general para hacer pagos en efectivo por los gastos menores que sean necesarios.
3. La caja chica estará bajo custodia de la secretaria o ayudante del contador general; en caso de faltar aquél, se hará responsable el mismo contador general.
4. Los pagos que se realicen con cheque serán nominativos; la custodia, manejo físico y control de cheques en blanco corresponderá a la secretaria o ayudante del contador general, en caso de faltar éste, se hará responsable el mismo contador general.
5. Todos los cheques o traspasos interbancarios deben contar con la documentación comprobatoria, sin excepción, antes de ser emitidos.
6. Agotar todos los medios para la recuperación de los cheques que son devueltos por el banco.
7. Todas las personas que firman las cuentas de bancos deben estar autorizadas por la asamblea de accionistas o el consejo de administración.
8. Cuando una persona autorizada para firmar abandone el empleo deberá notificarse al banco inmediatamente.
9. Todas las cuentas bancarias deben estar debidamente registradas a nombre de la empresa, verificando que todos los datos sean correctos.
10. La firma del cheque en blanco o antes de que esté totalmente lleno está prohibido.

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE
PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**

11. Los ingresos deben ser depositados en su totalidad y tal como fueron recibidos.
12. Establecer las bases para la autorización y control de viajes al extranjero o al interior de la Republica Mexicana por el personal de la empresa en representaciones oficiales.
13. Reglamentar el uso de los teléfonos en llamadas de larga distancia.
14. Establecer los lineamientos para la autorización y control de anticipos de gastos por comprobar.

○ **Pasivos**

1. Las operaciones que lleve a cabo la empresa deben ser registradas en el momento que se conocen y los pasivos deben ser contabilizados a través de provisiones.
2. Vigilar que los montos por pagar sean establecidos en las órdenes de compra y/o autorizados por la gerencia respectiva.
3. Se deberá llevar un archivo de las cuentas por pagar con la documentación respectiva, haciendo conciliaciones periódicamente comparando los estados de cuenta de los proveedores más importantes para ser conciliados y hacer los ajustes relativos.
4. Los pagos se harán en los plazos que se establezcan en la orden de compra respectiva.
5. Los pagos por servicios se pactarán con un contrato y con la autorización de la gerencia respectiva y/o dirección general.
6. Las notas de crédito debidamente foliadas se elaborarán a favor del cliente y serán debidamente soportadas con la documentación necesaria que originó dicha nota.
7. Realizar el cálculo del pago a los trabajadores de acuerdo con lo establecido con ellos en los contratos respectivos; se debe seguir el procedimiento que nos lleve a la correcta elaboración de la nómina.

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE
PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**

8. Se recibirán facturas de los proveedores para su revisión los días lunes de 9am a 5pm, entregando un contrarrecibo debidamente foliado y firmado.
9. Se llevarán a cabo los pagos a los proveedores que hayan entregado sus facturas a revisión los días lunes de 3pm a 5pm de la tercer semana siguiente a aquella en que se recibió la documentación.

○ **Activo**

1. Se deberán llevar registros auxiliares del activo fijo, con lo cual la empresa pueda identificarlos fácilmente.
2. Siempre se registrará a valor de adquisición incluyendo los gastos de instalación y transporte.
3. El periodo de renovación del mobiliario y equipo de trabajo se llevará a cabo cuando la dirección general lo establezca. Podrá poner a la venta sus unidades a precio de mercado de la fecha de la operación.
4. Todas las ventas de activo fijo, tales como mobiliario, deben venderse al mejor postor; la venta debe ser autorizada por la dirección general. La utilidad o pérdida que de ésta se derive se registra en contabilidad; asimismo, se efectúa el cálculo fiscal para el pago de impuestos.
5. Los valores deben estar guardados de tal manera que físicamente ofrezca seguridad.
6. Las operaciones que se realicen con los valores deberán estar previamente autorizados por el consejo de administración.
7. Deberán llevarse registros auxiliares del activo fijo de la empresa.
8. Se llevarán a cabo inventarios físicos cada cuatro meses, o cuando surja alguna situación extraordinaria que lo amerite, comparándolos con los registros de los auxiliares.
9. Las diferencias de importancia en los recuentos físicos deben ser informados a la gerencia y a la dirección.

10. Las personas que tengan a su cuidado un activo fijo están obligadas a reportar cualquier cambio, como ventas, traspasos, bajas, movimientos, etcétera.

○ **Pagos provisionales**

1. Todos los saldos que se encuentren en los libros y correspondan a cuentas de cheques, tanto en moneda nacional como extranjera, serán conciliados mensualmente contra los saldos de bancos de las mismas.
2. Las cuentas bancarias serán conciliadas mensualmente por una persona diferente a la que firme los cheques o tenga el control de caja chica.
3. Se declarará el pago de obligaciones fiscales e impuestos retenidos apegándose estrictamente a las fechas establecidas por el fisco dentro de las leyes que correspondan.
4. La empresa tiene que expedir en todos los casos el recibo fiscal que el solicitante cubra, independientemente del servicio del que se trate.
5. Informar al consejo de los resultados por medio de un informe trimestral; internamente reportar los resultados cada mes a través de estados financieros.
6. Deberá existir una persona que se encargue de autorizar y vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
7. Las declaraciones de impuestos deberán ser calculadas con los datos proporcionados por contabilidad.
8. Llevar un archivo completo y ordenado de comprobantes oficiales de impuestos.

○ **Crédito y Cobranza**

• **Crédito**

1. Recomendar el otorgamiento de créditos que a su juicio permitan aprovechar las oportunidades de la empresa, manifestando el monto de

crédito que recomienda otorgar, así como mantener actualizado dicho monto en la medida de la evolución comercial.

2. Realizar una investigación comercial de riesgo y obtener información crediticia del cliente; además, expresar su opinión de acuerdo con esa investigación.
3. Verificar los datos obtenidos y los suministrados directamente por el cliente, cuando sus puntos de vista difieran de la recibida por otras fuentes.
4. Estar alerta a cambios que puedan afectar los intereses de la empresa y reportar oportunamente hechos que comprometan la capacidad de pago por parte del cliente.
5. Ejercitar el cobro de las cuentas por concepto de ventas y negociaciones, usando todos los medios legales extrajudiciales tendientes a la obtención de su pago.
6. Llevar un registro actualizado de los clientes.
7. Existirán diferentes tipos de venta de acuerdo con las características de la transacción; dichos parámetros serán determinados por la empresa, la cual determinará las normas bajo las cuales se moverán.
8. Para los casos en los que el cliente no cubra el pago en el tiempo estipulado, se verá obligado a pagar los intereses moratorios previamente establecidos en el contrato de servicios.
9. Los clientes podrán perder su crédito cuando se encuentren fuera de las políticas o caigan en supuestos que la administración considere suficientes para limitarles las prestaciones.
10. Los préstamos y anticipos para empleados y funcionarios deberán estar previamente autorizados por la dirección general.

- **Cobranza**

1. Los pagos con cheque deben ser girados a Dirección de Proyectos y Consultoría Tecnológica, S.A.de C.V.

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE
PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**

2. Los cheques y traspasos deben ser obligatoriamente de la cuenta personal del cliente.
3. Todo cheque y transferencia debe ser claramente identificado en los estados de cuenta, haciendo las anotaciones respectivas, a fin de identificar cada depósito.
4. No se aceptan documentos que presenten borrones, enmendaduras, tachones o cualquier otro tipo de defecto que ponga en duda la veracidad del documento.
5. Dar atención inmediata al cobro de cheques o traspasos devueltos o inconformes.
6. Queda prohibido al personal de la empresa recibir pagos de dinero en efectivo por cualquiera que sea el motivo que le dé origen.
7. Se presentará la factura al cliente para su revisión y cobro respectivo de los servicios prestados en el mes.
8. La presentación a los clientes para revisión y cobro de facturas se programarán de acuerdo con los días indicados en el contrato de prestación de servicios.
9. La refacturación sólo procederá cuando existan errores que la administración considere procedentes y que ameriten la cancelación de la factura enviada a revisión.
- 10 Cuando el cliente se niegue a pagar, implicará automáticamente la cancelación del contrato y la integración del expediente respectivo para su envío al área legal.
- 11 La cancelación de las cuentas incobrables deberá ser autorizada por la dirección general.
- 12 Se deberán enviar periódicamente estados de cuenta a los clientes.
- 13 Se deberá pedir la firma de recibido al entregar la factura original a los clientes para que lleven a cabo su revisión y pago.
- 14 Se requiere de la aprobación de la dirección general o dirección de área para la aplicación de descuentos fuera de tiempo o más altos de lo normal.

5. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

Los manuales de procedimientos que se presentan a continuación reflejan la forma en la que se deben aplicar las políticas establecidas por la empresa, buscando proporcionar al personal una forma más clara para el entendimiento y empleo de dichas políticas.

Estos documentos son el producto de una primera etapa de trabajo, cuyo objetivo final es la elaboración de manuales con los que deberá operar la empresa Dirección de Proyectos y Consultoría Tecnológica, S.A. de C.V. (DPCT).

Los objetivos de los presentes manuales son:

- a) Contar, por primera ocasión, con un documento escrito que refleje la forma en la cual se aplican las políticas establecidas por la empresa.
- b) Proporcionar al personal una guía para el mejor entendimiento de las políticas.
- c) Definir la manera de aplicación, seguimiento y evaluación de la forma con la que la empresa opera.

5.1 RECURSOS HUMANOS

Objetivos

- a) Proporcionar al personal la guía para aplicar las políticas establecidas por la empresa.
- b) Mencionar la forma en la que se lleva a cabo el proceso de selección de personal.
- c) Evitar confusiones en la aplicación de las políticas referentes a las relaciones humanas y laborales entre trabajadores y empleador.
- d) Obtener indicaciones para aplicar las políticas referentes al desarrollo y bienestar del trabajador.

RECURSOS HUMANOS

a. Reclutamiento y selección de personal

1. Se identificará que se requiere una vacante cuando:
 - i. Quede un puesto sin titular
 - ii. La empresa tenga nuevas necesidades que deben ser cubiertas por un puesto definido.
2. Deberá procederse a hacer la evaluación de las características específicas para cubrir el puesto con el fin de precisar qué se necesita y cuánto se pagará, adecuándose a la definición de puestos que establece la empresa.
3. La vacante será autorizada por el gerente del área en la que se encuentra dicho puesto, el cual deberá basar su criterio en las políticas de contratación vigentes en ese momento.
4. La publicación de la vacante involucra dar a conocer entre todos los posibles candidatos el puesto que se encuentra sin titular. En ella se debe describir las funciones por realizar, el área en la que se encuentra, el sueldo y el perfil que se busca para cubrir dicho puesto.
5. El puesto debe estar bien definido y encontrarse dentro de los que maneja la empresa, cumpliendo así con la asignación de categoría y tabuladores autorizados por la empresa.
6. El inventario de recursos humanos debe realizarse basándose en los reportes de las evaluaciones que se le aplican al personal, buscando de esta manera cubrir la vacante con los recursos con los que la empresa ya cuenta. Buscará entre los trabajadores el perfil que más se acerque a las necesidades del puesto que se necesita cubrir.

7. Las fuentes externas para reclutar al personal serán agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, entre otras. Se debe verificar que dichas fuentes sean confiables, serias y responsables con la información y personas que reclutan.
8. Las solicitudes de empleo que deben recibirse serán las que cuenten con por lo menos los siguientes requisitos: nombre completo, domicilio, teléfonos, Registro Federal de Contribuyentes, Clave Única de Registro de Población, puesto y sueldo deseado, experiencia laboral. Las personas que no presenten dicha información o que no puedan comprobar la veracidad de los datos que proporciona serán descartadas del proceso de reclutamiento.
9. El plazo para la recepción de solicitudes dependerá de la fuente de reclutamiento y de las necesidades para cubrir el puesto. Estos puntos serán determinados por el encargado del área en que se requiera al personal.
10. Se deberá realizar una depuración de las solicitudes recibidas para únicamente rescatar aquellas que sean afín con el puesto solicitado. Para identificar a los mejores candidatos, se realizará una comparación entre la solicitud y las características que se encuentran en la definición de puestos de la empresa, tomando en cuenta la experiencia, disponibilidad de tiempo y objetivos que tenga el interesado.
11. De las solicitudes previamente elegidas, las citas para las entrevistas requeridas se harán preferentemente con mínimo tres días de anticipación. En la agenda de citas del encargado de Recursos Humanos se anotará la hora y el nombre de la persona que será entrevistada.
12. La duración de las entrevistas dependerá del puesto que se necesite cubrir; en ningún caso será mayor a una hora. El entrevistador debe anotar la información relevante obtenida en la

entrevista, buscando complementar y verificar lo mejor posible los datos contenidos en la solicitud y facilitar el análisis posterior, obteniendo así un informe de cada entrevistado.

13. Los informes de cada entrevistado deben contener la información que complemente las solicitudes, así como datos particulares que se obtengan durante la entrevista, las apreciaciones y opinión del entrevistador sobre el candidato. Este informe deberá tener al final, la rubrica del entrevistador para validar los datos plasmados.
14. La finalidad de aplicar la prueba psicológica será la de obtener una valoración de la habilidad y potencial del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto y de las posibilidades de futuro desarrollo.
15. La evaluación de trabajo consiste en realizar una serie de prueba que ayuden a determinar si es capaz de satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades. Este tipo de evaluación dependen del área al que vaya dirigido el puesto y deberá evaluar las habilidades para realizar las actividades que previamente se determinaron en la definición de puestos autorizados por la empresa.
16. La finalidad del examen médico se encuentra enunciada en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaria del Trabajo. Dicha finalidad es la siguiente:
 - a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
 - b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso pueda transmitir el mal.
 - c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto por desempeñar.
 - d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

17. El objetivo de la investigación socioeconómica es el de cubrir principalmente tres áreas:

- Proporcionar una información de la actividad social familiar a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influían directamente en el rendimiento del trabajo.
- Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

18. Los reportes de todas las evaluaciones deberán ser archivadas en el expediente del candidato, cuidando que no falte ningún documento del proceso al que fue sometido. Sólo serán guardados los tres más importantes candidatos, de los cuales uno de éstos se contratará y los demás los que se archiven en la base de datos para futuras vacantes.

b. Contratación e inducción

1. Para determinar el contrato bajo el que se tendrá al personal, deberá basarse en las actividades que realiza y el puesto que ocupa. En los supuestos en que pueden caer se encuentran los siguientes, los cuales se encuentran definidos en el área legal:
 - a. Contratos por tiempo indeterminado
 - b. Contrato por obra definida
 - c. Contrato de servicios
 - d. Contratistas

2. El área legal será la encargada de determinar el tipo de contrato al que debe pertenecer el empleado de acuerdo con el análisis

que considere pertinente, así como de vigilar que cumpla los requisitos conforme a la ley.

3. Todo empleado de nuevo ingreso deberá someterse a un curso de inducción. Dicha inducción cumplirá con el objetivo de involucrar al trabajador a la empresa, tanto con el personal como con las instalaciones en las que realizará su trabajo.
4. Los puntos que se cubrirán como mínimo en la inducción serán los siguientes:
 - i. Conocer la historia, misión y visión de la empresa.
 - ii. Identificar el organigrama y las funciones que realiza cada área.
 - iii. Recorrido por las instalaciones de la empresa.
 - iv. Presentación con el resto del equipo de trabajo dentro de la empresa.
 - v. Obtener el manual de inducción y las funciones propias del puesto que va a desarrollar.
 - vi. Asignación del área y herramientas de trabajo.
 - vii. Solucionarle cualquier duda sobre la forma de dirigirse en la empresa.
5. El trabajador llevará un proceso de prueba que durará sesenta días, en los cuales el personal a cargo deberá medir el desempeño de las actividades mencionadas para el puesto al que fue contratado. Los resultados de la evaluación se entregarán a las siguientes áreas:
 - a. Recursos Humanos para el archivo en el expediente.
 - b. Legal para revisar la situación laboral que mantendrá después de dicha evaluación.

c. Definición de puestos

1. El código de ética y conducta de la empresa se le dará al empleado de forma escrita cuando se encuentre en el curso de inducción, el cual firmará de recibido y se le solucionarán las dudas que le surjan sobre dicho código.
2. Cada empleado debe contar con las funciones que va a desempeñar, de las cuales contará con una copia por escrito, la cual le proporcionará la empresa al momento de la contratación. Las funciones a que se refiere este punto serán las que están plasmadas dentro de la división de labores para cada puesto de la empresa.
3. Las actividades propias de cada puesto estarán definidas en la guía que contempla todos los datos del puesto: la asignación de actividades, requerimientos del puesto, medición del desempeño, objetivos y actividades por desarrollar y todo lo referente al puesto por desempeñar. Deberá cumplir con lo descrito en el texto para cumplir con mayor eficiencia los objetivos que le fueron asignados.
4. Las actividades antes señaladas se enuncian de manera general, mas no limitan al trabajador en la ejecución del objetivo de su puesto.
5. El trabajador no puede de ninguna manera delegar las obligaciones que le impone su contrato a otra persona sin autorización por escrito de quien pueda concederla por parte de la empresa; por lo tanto, está obligado a cumplir el estándar mínimo de producción que se le señale.
6. La prestación del servicio se hará bajo el siguiente horario: 9 AM a 18:00 PM con una hora para comida de lunes a viernes. Ambas partes pactarán la distribución de las horas laborables de la jornada semanal entre los mencionados días, adoptando la

modalidad permitida por el segundo párrafo del artículo 59 de la Ley Federal del Trabajo.

7. El pago se hará en moneda de curso legal, en efectivo o cheque, en el domicilio de la empresa y en día laborable o, bien, en la institución bancaria que el propio trabajador determine. Dicho depósito se hará los días quince y último de cada mes; si el día fuera feriado o inhábil, el depósito o pago se efectuará el día inmediato anterior, en el cual se incluirá el pago del séptimo día correspondiente.
8. Para que el trabajador reciba su pago, deberá firmar el recibo que contenga toda la información correspondiente al periodo que se está considerando, guardando el original en el archivo de la empresa y la copia entregada al trabajador.

d. Incentivos y prestaciones (retribuciones)

1. Para el pago de tiempo extraordinario se deberá contar con una orden escrita del patrón o quien solicite la extensión de la jornada laboral, ya que será necesaria la presentación de dicha orden; además, se debe agregar al cálculo el tiempo extra trabajado.
2. El aguinaldo tendrá un importe de 15 días de salario por un año completo de trabajo; en caso contrario, se calculará la parte proporcional al tiempo laborado para la empresa. Dicha remuneración será pagada a más tardar el 20 de diciembre de cada año.
3. Los trabajadores que tengan derecho a disfrutar de sus periodo anual de vacaciones, comenzaran con seis días para el primer año, periodo que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios. Después del cuarto año, el periodo de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios.

4. Para disfrutar de las vacaciones, los trabajadores deberán llenar el formato de solicitud de este periodo, en el que indicarán por lo menos con un mes de anticipación los días en los que gozarán de este periodo. Dicho formato será autorizado por el jefe del área, quien transferirá a Recursos Humanos el documento para que apruebe el periodo solicitado. Después de este proceso, el trabajador obtendrá una copia de la autorización de su periodo vacacional.
5. La constancia que entregará el patrón a sus trabajadores indicará de manera clara su antigüedad y de acuerdo con ella el período de vacaciones que les corresponda. La fecha en que deberán de disfrutarlo será de común acuerdo entre el trabajador y la empresa, siempre y cuando dicho periodo no se encuentre fuera de los seis meses siguientes de haber tenido derecho a ellas.
6. La prima vacacional será del 25% sobre el importe correspondiente al periodo de vacaciones. Dicho importe será pagado en la nómina correspondiente al periodo vacacional.
7. Los bonos serán entregados a los trabajadores que cumplan con los requisitos marcados por la administración, los cuales van directamente relacionados con el desempeño del empleado. Dichos parámetros deberán cumplir con las políticas establecidas de evaluación y promoción del personal.
8. Cuando exista la necesidad de realizar un cambio extraordinario en el contrato de trabajo, cualquiera de las partes que lo solicite, deberá hacerlo por medio de un escrito libre, el cual será entregado a la administración para su evaluación y autorización. El área legal se encargará de revisar los contratos de acuerdo con sus procedimientos para la correcta modificación dentro de los parámetros que la ley marque.
9. Las incapacidades de los trabajadores deberán ser entregadas al área de Recursos Humanos en original. Dicha área se encargará de

considerar las incapacidades en la relación de asistencias que se entrega a Contabilidad para el procesamiento de las nóminas.

10. En caso de terminar la relación laboral, por cualquiera que fuese el motivo, las partes están obligadas a presentarlo por escrito, el cual será libre, conteniendo al menos los siguientes requisitos:

- Nombre del empleado.
- Fecha de entrega del documento.
- Fecha de la baja.
- Motivo del término de la relación laboral.
- Firma de la persona que solicita.

Este documento será entregado por triplicado y será firmado de recibido por el área de Recursos Humanos, la cual pasará una copia al área contable para realizar el cálculo respectivo para finiquitar al trabajador y otra copia al área legal, la cual se encargará de revisar que se cumpla con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.

e. Capacitación

1. El trabajador deberá participar en los programas de capacitación y adiestramiento de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo. Dichos cursos los establecerá la empresa basándose en las necesidades vigentes al momento de impartirlo. Es el deber de la empresa mantener a su personal capacitado para desarrollar las actividades propias de la entidad.
2. El registro de los trabajadores para los programas de capacitación deberá hacerse por lo menos quince días antes de la fecha de inicio; se dará a conocer a los empleados el lugar, fecha, hora y duración de la capacitación.
3. Los capacitadores llevarán a cabo la evaluación de cada trabajador en los formatos vigentes que la empresa les proporcione; dichos formatos deberán contener por lo menos:

- Asistencia del participante.
 - Participación e interés durante el curso.
 - Aprovechamiento del trabajador.
 - Observaciones adicionales.
4. De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, los empleados que no cumplan con los programas de capacitación establecidos por la empresa incurrirán en desobediencia. Dicho acto deberá quedar plasmado en la evaluación del trabajador como puntos negativos.

f. Evaluación y promoción

1. El objetivo de la evaluación es medir el desempeño de los trabajadores en sus puestos, con lo cual se busca obtener la información necesaria para conocer la situación actual del empleado y poder tomar decisiones respecto a su desarrollo dentro de la empresa.
2. Las evaluaciones de los trabajadores las realizarán los jefes inmediatos, cubriendo los puntos que señala el formato de la empresa. Deberán hacerlo de manera objetiva, cumpliendo con lo establecido en el código de ética de la empresa, y basándose en los objetivos y actividades propias de cada puesto, previamente establecidos en la división de labores.
3. La periodicidad de la evaluación dependerá del nivel y puesto por calificar, teniendo como supuestos los siguientes:
 - Trabajadores de reciente ingreso: serán evaluados al cumplir tres meses laborando en la empresa, cumpliendo así con lo establecido en el contrato, con el objetivo de medir la capacidad y aptitud del empleado. Cuando dicha evaluación sea favorable al trabajador, éste cumple con las características necesarias para el desarrollo del puesto. Después de este periodo, los trabajadores entrarán dentro del calendario de

evaluación de su área, siempre y cuando dicho periodo no sea mayor a seis meses; en caso contrario, se aplicará una evaluación a la mitad del periodo comprendido entre la fecha de la última evaluación y la fecha establecida para todo el personal.

- Trabajadores con más de un año en la empresa: las evaluaciones para los empleados con más de un año en la empresa serán realizadas dos veces al año: en enero y en julio.
4. Las promociones de los trabajadores se llevarán con base en las necesidades de la empresa, entre las cuales de manera enunciativa se encuentran las siguientes:
- Vacante dentro de la empresa.
 - Creación de nuevo puesto.
 - Cumplir con los parámetros establecidos para cambiar de categoría.
5. Para que un trabajador sea considerado para una promoción deberá cumplir con las políticas establecidas dentro del presente manual. En ningún caso el trabajador que falte a lo establecido previamente podrá ser partícipe de este tipo de actividades; deberá cubrir con el perfil del puesto al que es promovido, cumplir con los requisitos mínimos de las evaluaciones, así como estar al corriente con todo lo que se refiere al desarrollo de sus funciones.

g. Proceso de nómina

- Obtención de evidencia de trabajo
1. Los empleados entregarán semanalmente el reporte de las actividades realizadas en el periodo, indicando los tiempos y

observaciones a que se refiera cada acción. Todos los tiempos de trabajo deberán estar justificados con alguna actividad.

2. Los reportes que entregue cada trabajador deberán estar autorizados por su jefe inmediato, el cual firmará la hoja dando por válida la información mostrada.
- Informe de asistencias
 1. Los informes de asistencia que entreguen los encargados de cada área serán revisados por Recursos Humanos, vigilando que cuenten con las firmas del trabajador y del encargado. También deberán contener las incidencias del periodo, las cuales serán cotejadas con la información que el trabajador haya presentado al área de Recursos Humanos en dicho periodo. Este proceso se realiza con el fin de validar la información para el proceso de la nómina.
 - Distribución contable
 1. Se llevará a cabo una lista de asistencia de todo el personal, con las incidencias autorizadas por Recursos Humanos. La lista se entregará al área de contabilidad para el procesamiento de la nómina.
 2. El área contable entregará los recibos de nómina elaborados con base a la información enviada. Recursos Humanos será el encargado de entregar el recibo a cada trabajador, solicitando la firma de conformidad y archivándolos en un consecutivo de nóminas.

- Periodos de pago
 1. Los recibos de nómina serán entregados a cada trabajador en el área de Recursos Humanos durante el transcurso de los días de pago (los días 15 y último de cada mes). En caso de que estos días de pago sean inhábiles, el pago se hará el día anterior a la fecha que corresponda.

h. Informes

1. La información del expediente personal de cada trabajador deberá ser guardada bajo llave o contraseña, dependiendo de la forma en la que se encuentre la información (física o electrónica).
2. El control del área de archivo estará bajo la responsabilidad del encargado de recursos humanos, el cual se encargará de cuidar el acceso a la información clasificada como confidencial.
3. Las personas distintas a las autorizadas por la administración para tener acceso a la información deberán presentar la autorización por escrito del administrador general, en la cual se haga mención de la información y objetivo de la revisión de documentación, así como la firma de autorización.
4. Toda la información que se maneje en la relación entre trabajador y patrón es confidencial, por lo cual personas que no estén autorizadas no podrán tener acceso a menos que cumplan con las características de autorización previamente señaladas.

5.2. FINANZAS

Objetivos:

- a) Proporcionar al personal la guía para aplicar las políticas establecidas por la empresa.
- b) Mencionar la forma en la que se llevan a cabo los registros contables para obtener información financiera.
- c) Establecer los parámetros para el otorgamiento de créditos.
- d) Establecer la forma en la que se llevará a cabo la cobranza.

FINANZAS

○ Control administrativo

1. No están autorizados los anticipos a los proveedores a menos que sea estrictamente necesario el bien o cuando así se haya pactado con el proveedor desde el inicio de la contratación del servicio o compra del bien. Cuando se encuentren fuera de estos parámetros, el anticipo deberá ser autorizado por la Dirección General. Deberá de pedirse un comprobante que respalde el importe por el que se entregó el anticipo.
2. La caja chica contará con dinero en efectivo, el cual se utilizará para el pago de gastos menores; las reposiciones serán cada dos semanas en día viernes o cuando el importe de la caja haya sido utilizado en más del 75%. Para respaldar este tipo de gastos será necesario contar estrictamente con un comprobante que ampare la operación realizada.
3. La persona a la que sea entregada la caja deberá guardarla en un lugar seguro y será esta persona la que se encargue de su manejo físico y control de los comprobantes y el dinero en efectivo.
4. Cuando se expida un cheque por importe mayor a \$2,000.00 (dos mil pesos 00/100M.N.) deberá ser nominativo. La chequera se encontrará bajo custodia de la secretaria o ayudante del contador general, en caso de faltar éste, se hará responsable el mismo contador general. Los cheques en blanco deberán verificarse al momento de ser recibidos, revisando la cantidad, numeración, y calidad de los cheques que sea correcta, en caso contrario se deberá reclamar al banco la falta de algún requisito. La chequera será guardada en un gabinete, caja fuerte o lugar en donde sólo las personas autorizadas tengan acceso a ella.
5. Cuando el banco devuelva un cheque por alguna de las causas o motivos que se señalan en la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito, se localizará a la persona que expidió el cheque y se le notificará la

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE
PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**

situación del pago, esperando recibir un reembolso o la emisión de un nuevo cheque. El plazo para obtener nuevamente el cheque no será mayor a 48 horas, ya que en su caso aplicarán los términos de mora estipulados en el contrato.

6. No se autoriza emitir cheques o realizar traspasos sin contar con el comprobante que respalde dicho movimiento, el cual es entregado para el pago después del proceso de recepción y revisión de documentos.
7. Para contar con una mayor protección las cuentas bancarias deberán contar con más de una firma. Las personas autorizadas para firmar los cheques deberán estar autorizados por la asamblea de accionistas, las cuales designarán a estas personas bajo sus propios criterios.
8. Las personas autorizadas para firmar en las cuentas bancarias que por alguna razón terminen la relación laboral con la empresa deberán notificar al área de Recursos Humanos con anticipación para llevar a cabo la notificación al banco para cancelar la firma.
9. Todas las cuentas bancarias donde la empresa efectúe movimientos para la realización de sus actividades deben estar debidamente registradas a su nombre, verificando periódicamente que los datos que el banco envía sean los correctos. Se revisará que la información esté actualizada, checando la denominación social, el domicilio fiscal, los responsables de la cuenta, las conciliaciones de los movimientos, los servicios contratados y demás operaciones que se realicen con la institución bancaria.
10. Queda estrictamente prohibido la firma de cheques en blanco. No se deberá firmar el cheque sin previamente verificar que los datos estén correctos de acuerdo con la documentación que lo ampara, así como revisar que los importes por pagar sean los correctos.
11. Los ingresos de la empresa recibidos en efectivo o en cheque deberán ser depositados en el menor tiempo posible en la cuenta bancaria correspondiente; los depósitos que se realicen deberán ser identificables con el fin de facilitar la conciliación de la cobranza. Para los traspasos

bancarios se contará con un registro de los números de cuenta de los clientes que nos hacen este tipo de transacciones para identificar en los estados de cuenta quién realizó ese pago.

12. Cuando el personal de la empresa requiera realizar viajes, sólo serán autorizados cuando existan necesidades propias de la operación de la empresa y que no puedan resolverse dentro de las oficinas. Los anticipos que se den bajo este concepto se cargarán a la cuenta del solicitante hasta su justificación. Deberán entregarse los comprobantes que amparen el importe solicitado para que se autorice otro anticipo.
13. Las llamadas de larga distancia sólo serán autorizadas cuando sean para asuntos específicos de la empresa; en ningún caso se podrán realizar llamadas personales. Se deberá llevar a cabo un seguimiento de las llamadas para tener un mejor control y poder detectar faltas a las políticas.
14. Los gastos por comprobar sólo serán autorizados cuando sean estrictamente indispensables para la realización de la transacción; en tal caso se deberá respaldar con la información de las razones y motivos por los cuales y para los cuales se realiza el pago.

○ **Pasivos**

1. Los adeudos deben registrarse al momento que se conocen, provisionando de esta manera todos aquellos pasivos que nos generen obligaciones con los proveedores. De manera general, podemos mencionar como las cuentas más importantes de pasivo las siguientes: proveedores, acreedores diversos e impuestos por pagar.
2. Para la expedición de cheques se necesitará tener el comprobante para el cual se emita el pago, vigilando que el comprobante abarque el importe por el que es expedido el cheque. Se deberá contar con la autorización de la autoridad correspondiente para la emisión del cheque.

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE
PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**

3. Para poder tener un mejor control de la cuentas por pagar, periódicamente se llevarán a cabo conciliaciones de nuestros saldos contra los estados de cuenta de los proveedores. Todas aquellas diferencias que sean encontradas deberán ser justificadas y los ajustes que se realicen a cada cuenta deberán estar autorizados antes de realizar el movimiento.
4. Para realizar un pago a proveedores deberán basarse en los plazos que se establecen en las órdenes de compra; para tales efectos, se llevará un control para llevar a cabo la planeación de los importes de los pagos que se realizarán en determinado tiempo.
5. Los pagos por servicios que se realicen serán de acuerdo con las políticas estipuladas en los contratos firmados por ambas partes, cuidando de esta forma la calidad de los servicios, los plazos y las características particulares que con cada prestador de servicios se tenga.
6. Las notas de crédito se entregarán a los clientes cuando por algún motivo se les haga un descuento, bonificación o ajuste a la factura expedida al cliente. Estas notas de crédito deben estar debidamente soportadas, indicando el motivo, la factura a la que hace referencia y la autorización de la administración general.
7. Para la realización de los pagos de nómina se recibe la lista de incidencias que envía Recursos Humanos; los datos son capturados en el sistema de nóminas vigente para llevar a cabo los cálculos respectivos. Se generan los recibos de nómina del periodo y son enviados a Recursos Humanos para su aprobación. Una vez revisada por ambas áreas, se expedirán los cheques o los trasposos necesarios para el pago a los trabajadores.
8. Los comprobantes que entreguen los proveedores para su revisión serán recibidos en los días y horarios que marque la administración. Se entregará un acuse debidamente foliado en donde quede registrada la

cantidad y tipo de comprobante que es entregado, así como la fecha y firma de quién recibe.

9. La entrega de pagos será tres semanas después de haber recibido la documentación a revisión; sólo se recibirán a las personas que se presenten los días y horarios establecidos por la administración. El personal que recoja cheques debe estar debidamente identificado y firmar de recibido en el recibo correspondiente. Deberán cotejarse los datos y la firma con la identificación de la persona antes de entregar la documentación.

- **Activo**

1. Para el registro de activos se recurrirá a la revisión de los lineamientos vigentes que marquen las normas de información financiera, cubriendo con esto los requisitos que la información contable debe tener.
2. Los registros de las adquisiciones de activo deberán ser con cantidades reales y basadas en documentación que soporte la operación.
3. Las compras de mobiliario y equipo que se realicen serán basadas en cubrir las necesidades que con el paso del tiempo la empresa vaya teniendo. Los plazos serán fijados por la administración, la cual también decidirá sobre la situación del mobiliario que será desplazado. La baja de activos en libros deberá ser previamente autorizado por la administración sin importar el motivo que dé origen a este asiento.
4. Cuando un activo se da de baja por concepto de venta, se determinará el precio basándose en el mercado; para complementar la toma de decisiones, se entregará a la administración general un reporte con el costo en libros, el cual será reexpresado para poder determinar el precio de venta.
5. Los valores con los que cuente la empresa serán guardados en un lugar que ofrezca seguridad, donde sólo las personas autorizadas puedan tener acceso a estos documentos. Deberá llevarse un control de los

valores que se están salvaguardando, manteniéndolo como información confidencial y que sólo sirva de referencia para el personal autorizado.

6. Todos aquellos movimientos que se realicen con los valores deberán estar previamente autorizados por el consejo administrativo, teniendo como soporte un escrito con la autorización de estas transacciones.
7. Los registros auxiliares del activo fijo se llevarán a cabo por parte del área administrativa, donde cada activo será identificado con una clave, la cual nos señalará el departamento y tipo de activo al que pertenece. Este expediente contará con copia de los comprobantes de la adquisición realizada a nombre de la empresa.
8. Los inventarios físicos se llevarán a cabo cada cuatro meses, basándose en el auxiliar de activo para ubicar la localización y existencia del bien de que se trate. Deberá ponerse una marca en cada una de las piezas que integran el inventario, al mismo tiempo en que en la relación de activo son anotadas las observaciones pertinentes al proceso de revisión.
9. Las diferencias de los recuentos físicos serán presentadas en un reporte a la administración, informando detalladamente la situación en la que se encuentra dicha disparidad.
10. El personal que tenga bajo su cuidado activo fijo deberá reportar en forma inmediata, mediante un escrito que será entregado a la administración, cualquier movimiento que se realice a los bienes, sin importar la naturaleza del evento.

○ **Pagos provisionales**

1. Se realizarán las conciliaciones bancarias por cada una de las cuentas de la empresa para verificar el adecuado registro de las transacciones. Se conciliará la cuenta del banco en libros contra el estado de cuenta bancario. En caso de existir alguna aclaración con los movimientos del banco, se agotarán los recursos hasta obtener la información necesaria para identificar el movimiento.

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE
PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**

2. Las conciliaciones bancarias sólo serán validas si son realizadas por una persona diferente a la que normalmente maneja los movimientos; esta persona recibirá la documentación necesaria para poder llevar a cabo la operación.
3. Se realizará el cálculo de impuestos de cada mes con base en los lineamientos fiscales vigentes. Dichos importes serán autorizados por la administración general, con lo cual se procederá a realizar el pago respectivo en el portal del banco. Los acuses de la presentación de la declaración se imprimirán y archivarán adecuadamente.
4. Se facturará a todos los clientes a los que se les preste servicios. Este documento debe contar con todos los requisitos fiscales que marca la ley vigente. Se deberá llevar un consecutivo de las facturas expedidas y un control de los pagos recibidos que cubran el importe de este documento. Se expedirá en original y dos copias, las cuales serán entregadas al cliente, a contabilidad y a la administración, respectivamente.
5. Deberán entregarse estados financieros mensuales a la administración, con las notas pertinentes, con el fin de poder facilitar la toma de decisiones. En caso de necesitar estados financieros por un periodo diferente, deberá presentarse una solicitud en forma escrita con cinco días de anticipación con el fin de realizar los estados del periodo solicitado. Anualmente se debe entregar a los accionistas un reporte del comportamiento de la empresa en el periodo fiscal que corresponda. Se entregarán estados financieros que contendrán la información anualizada de las operaciones que realizó la empresa para poder ser comparadas con los presupuestos del ejercicio de que se trate.
6. La persona encargada de vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa será distinta a aquella que las realiza. Deberá mantenerse al tanto de las obligaciones y necesidades fiscales de la empresa.

7. El cálculo de impuestos deberá basarse en la información proporcionada por la empresa cumpliendo así con los requisitos que la propia ley señala. Los impuestos estarán fundados en información financiera veraz y oportuna para la mejor toma de decisiones.
8. Los comprobantes fiscales de impuestos deberán llevarse en un archivo completo y ordenado, de tal manera que al revisar cualquier periodo o concepto de pago la información se encuentre en el menos tiempo posible.

- **Crédito y Cobranza**

- **Crédito**

1. Para realizar ventas distintas a las pagadas en una sola exhibición, se deberá hacer una investigación del cliente, tratando de obtener de todas las fuentes posibles la información relevante que sirva para determinar el grado de confiabilidad que tiene el cliente. Podrá revisarse la información en el buró de crédito, pedir referencias con otros de sus proveedores, pedir información financiera, entre otros.
2. En caso de existir diferencias entre la información obtenida de las fuentes y el cliente, se procederá a hacer un análisis final sobre dichas observaciones donde se encuentre la discrepancia.
3. Todos aquellos datos que puedan afectar los intereses de la empresa serán reportados a la administración, dando a conocer los cambios o variaciones que tengan los clientes, los cuales pueden afectarnos en la realización de las operaciones.
4. Llevar a cabo un control de la cobranza evitando retrasos o afectando los plazos otorgados a los clientes. Utilizar los medios necesarios para la recuperación de las ventas. Llevar un control estricto sobre la cartera y reportar cualquier situación sobre los clientes, mismos que serán entregados por escrito a la administración, para de esta manera

determinar los procesos legales o administrativos de los que sera sugeto.

5. Se llevará un auxiliar de clientes donde se tengan identificadas las cuentas por pagar. Se deberá tener un archivo en el cual se tenga la base de datos de los clientes, con los datos generales, las personas de contacto y las observaciones particulares a cada uno.
6. Los tipos de ventas por considerar son los que continuación se mencionan:
 - i. Pago contra entrega o anticipado tendrá un descuento por pronto pago a la tasa establecida por la dirección general mediante circular.
 - ii. Contado a 15 días, con descuento por pronto pago, a la tasa establecida por la dirección general mediante circular, siempre y cuando cumpla con los requisitos de la solicitud de crédito.
 - iii. Ventas a crédito: Pago a 30 días, precio de lista neto.
7. Se cobrarán intereses de mora, que serán previamente establecidos con el cliente. Dichos intereses serán cobrados a partir de la fecha de vencimiento hasta el día del pago de la totalidad de la factura.
8. Los clientes podrán perder su crédito cuando por alguna razón, cualquiera que sea su naturaleza, se encuentren fuera de las políticas de la empresa o caigan en alguno de los siguientes supuestos:
 - o Clientes reincidentes en plazo moroso, previo estudio y evaluación por parte de la administración.
 - o Clientes de quienes se obtenga información confidencial que señale mala conducta comercial, económica y moral, y en general toda información que para la empresa presente riesgos al hacerles futuras ventas.
 - o Clientes que venden su negocio comercial, pierden la línea de crédito, tanto el negocio como para el dueño.

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE
PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**

- Clientes que permanezcan inactivos durante seis meses se podrán reactivar; para ello deberán actualizar referencias e información comercial, financiera y la consulta a la respectiva central de riesgo.
 - Clientes que en el manejo de sus cuentas presenten cuatro devoluciones de cheques en un semestre, originadas por mal manejo. Si estos clientes desean comprar, deben hacerlo de estricto contado, pago contra entrega efectivo.
 - Clientes que hayan suministrado información falsa sobre su situación financiera o comercial.
 - Clientes que permitan malos manejos por parte del representante de ventas, ocultando información a organismos de control, supervisores regionales o directivos de cartera y ventas.
9. Los préstamos y anticipos para empleados y funcionarios deberán presentarse por escrito ante la administración general para su autorización. Se deberán definir los parámetros bajo los cuales se llevará a cabo el préstamo, definiendo el importe, el plazo para pagarlo, los descuentos y demás puntos necesarios.

• Cobranza

1. Los pagos con cheque deben ser girados a Dirección de Proyectos y Consultoría Tecnológica S.A.de C.V. utilizando el sello de endoso restrictivo inmediatamente al recibo del documento.
2. Los cheques y traspasos deben ser obligatoriamente de la cuenta personal salvo aquellas excepciones que por causas de fuerza mayor requiera valerse de otras cuentas; bajo esta situación el cliente deberá hacer de nuestro conocimiento dicha situación en forma escrita, con el fin de respaldar el movimiento y poder identificar la cobranza.

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE
PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**

3. Todo cheque recibido deberá ser identificado con el código del cliente y con el número de documento por aplicar, obteniéndose así la relación de las cuentas por cobrar pendientes para llevar un control más claro de la cartera de la empresa. Se llegará a un acuerdo con los clientes que opten por realizar traspasos bancarios para que en las referencias identifiquen su número de cliente y el número de documento que pagan.
4. No se recibirán los documentos que en apariencia hayan sido modificados de alguna manera, ni aquellos que no cumplan con los requisitos previamente establecidos, tanto en disposiciones fiscales como en las políticas particulares con los clientes y proveedores.
5. Los cheques o traspasos que sean devueltos por el banco, deberán de ser en forma inmediata reportados al cliente, solicitando el cambio de cheque o la nueva transferencia del pago en un plazo no mayor a dos días hábiles para poder ser considerado como pago oportuno.
6. El personal por ningún motivo podrá recibir dinero en efectivo por parte de los clientes, sin importar cual sea el motivo que le dé origen; todas las entradas de recursos deberán ser directamente con la empresa. El personal que caiga en este tipo de situaciones será sancionado de acuerdo con lo que la administración determine, rigiéndose en el código de ética que la empresa maneja.
7. La facturación se realizará por el importe que corresponda al total de las actividades correspondientes en el mes. Este documento deberá contar con todos los requisitos fiscales que la ley señala, entregando las copias respectivas al área de contabilidad y se deberá archivar en el consecutivo de las facturas expedidas.
8. Las facturas a cargo del cliente serán entregadas para su revisión de acuerdo con las políticas que maneje la empresa, las cuales deben estar previamente establecidas en el contrato de prestación de servicios.
9. Procederá la refacturación cuando existan errores que la administración considere como procedentes en los siguientes casos:
 - a. Número de registro de cliente.

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE
PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**

- b. Número del contrato.
 - c. Domicilio del cliente.
 - d. Razón social.
 - e. Registro federal de contribuyente.
 - f. Cálculos aritméticos.
 - g. Facturas dañadas o deterioradas.
10. Cuando el cliente se niegue a pagar sin causa justificada implicará automáticamente la cancelación del contrato o se le congelará todo tipo de créditos, además de la integración en el expediente respectivo para su envío al área legal, donde se determinará cual será el tratamiento que se le dé a dicho cliente.
11. Para realizar la cancelación de las cuentas incobrables se deberá contar con la autorización de la dirección general, la cual se deberá basar en la antigüedad de la cobranza, el importe, el cliente al que pertenece, los conceptos por los que fue expedida y la situación legal del documento.
12. Los estados de cuenta se enviarán a los clientes con el fin de conciliar saldos; podrán basarse en los registros contables y las integraciones de cuentas por pagar para determinar el importe del rezago. La periodicidad dependerá de las necesidades de la empresa y los importes que se manejen con cada cliente.
13. Se deberá pedir un comprobante de las facturas que sean entregadas al cliente para su revisión; se deberá comprobar que los datos del acuse sean los correctos y solicitar la fecha de pago de dichas facturas.
14. Para la aplicación de descuentos fuera de tiempo o más altos de lo normal, se deberá contar con la firma de autorización de la dirección general, que determinará como procedente este tipo de movimientos basándose en el criterio de obtener los mejores resultados para la empresa.

6. CONCLUSIONES

Con base en la información revisada durante el proceso de creación de los presentes manuales en las áreas de Recursos Humanos y Finanzas, se concluye lo siguiente:

- La empresa aplicaba controles y procesos definidos previamente por los socios de la empresa, quienes definieron la necesidad de plasmarlo en forma escrita en manuales para la organización.
- La administración ha llevado un buen control de las actividades que realiza, cuidando todas las áreas de la empresa y buscando el cumplimiento de los objetivos para los que fue creada.
- La aplicación de los manuales servirán para tener un control más definido y dar formalidad a las políticas que maneja la empresa.
- Para la elaboración de los manuales se requiere de la participación de las áreas involucradas, ya que de allí nos basamos para definir los controles e implantar políticas y procedimientos que eviten las desviaciones que puedan existir.
- Se necesita definir claramente los objetivos de los manuales para delimitar el alcance que se debe tener, sin limitar las actividades que se tienen que realizar.
- La creación e implantación de este tipo de documentos ayuda a identificar en la empresa los errores que se están cometiendo, así

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESPECIALIZADO EN
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS A UNA EMPRESA DE DIRECCIÓN DE
PROYECTOS Y CONSULTORÍA TECNOLÓGICA**

como analizar y definir las políticas y procedimientos que se tienen que llevar a cabo con el fin de cumplir los objetivos para los cuales fue creada la empresa.

Comparando los resultados contra la hipótesis planteada al inicio del proyecto podemos concluir y afirmar que:

Una empresa con manuales de políticas y procedimientos tiene mejores controles y es más eficiente al realizar sus operaciones para alcanzar sus objetivos, ya que cuenta con las herramientas que le permiten conocer con precisión la situación que guarda cada una de sus actividades.

7. RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los resultados obtenidos a la problemática presentada durante la realización de este trabajo, considero se tienen los siguientes puntos por analizar y enfrentar:

- Se recomienda aplicar y vigilar que se cumplan con las políticas y procedimientos descritos en los manuales, formando bases sólidas para el buen funcionamiento de la empresa.
- Se sugiere que se lleven a cabo los manuales de las demás áreas que tiene la empresa; con esto se busca realizar un análisis de las necesidades propias de cada ciclo de transacciones y tener un mejor control de las operaciones que se llevan a cabo.
- Deberán realizar revisiones periódicas a los manuales con el fin de ajustarlas a las necesidades que la empresa tenga a través del tiempo.

De manera general, la empresa debe continuar con el desarrollo y cuidado con el que hasta el momento se ha dirigido, creando situaciones que la favorezcan y tomando las oportunidades de crecimiento que al paso del tiempo se presenten.

8. BIBLIOGRAFÍA

GONZÁLEZ MUÑOZ, ÓSCAR, *Modelo de auditoría para la evaluación de tres sistemas de gestión: calidad, ambiental y de seguridad y salud en el trabajo*, tesis de maestría en Auditoría, UNAM, Facultad de Contaduría y Administración, México: El autor, 2006.

SÁNCHEZ ALARCÓN, FRANCISCO JAVIER, *Programas de Auditoría*, México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, 1999.

SÁNCHEZ CURIEL, GABRIEL, *Práctica de auditoría*, México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, 1990.

www.dpct.com.mx