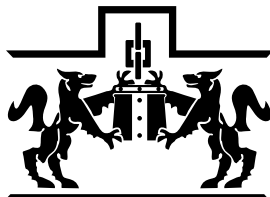


# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudio con reconocimiento de validez oficial por decreto presidencial  
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

**“INCREMENTO EN GASTOS NO RECUPERADOS EN VIÁTICOS DEL  
PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN HA ALCANZADO NIVELES MÁS  
ALARMANTES, QUE PONEN EN DUDA EL USO EFICIENTE DE LOS  
RECURSOS. ES URGENTE UNA REORGANIZACIÓN DE LA POLÍTICA”**

## ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

**MONICA BALLESTEROS ROMERO**

Director de Tesis: Mtro. Mauricio Nieto Martínez

Lectores: Mtro. Mario Zaldívar Sánchez

Mtro. Guillermo Krebs Pérez

**Ciudad de México**

**2016**

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	2
<b>Capítulo 1. Presentación del caso</b>	3
<b>Capítulo 2. Marco conceptual</b>	10
3.1 Administración	
3.2 Proceso Administrativo	
Planeación	
Organización	
Dirección	
Control	
3.3 Desarrollo Organizacional	17
Teoría del Desarrollo Organizacional	
Propósitos	
Etapas de la implementación	
Modelos de Desarrollo Organizacional	
Cambio	
Resistencia al cambio	
Como se lleva a cabo un cambio	
Modelo del proceso del cambio de Kurt Lewin	
Como disminuir la resistencia al cambio	
Intervenciones	
3.4 Cultura Organizacional	25
3.5 Clima Organizacional	26
<b>Capítulo 3. Desarrollo y resolución del caso</b>	27
<b>Conclusiones</b>	39
<b>Referencias bibliográficas</b>	40
<b>Anexos</b>	41

## INTRODUCCIÓN

El Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C., es una Institución que pertenece al Sistema Financiero, como Banca de Desarrollo, teniendo como objetivo prestar los servicios de banca y crédito a un sector estratégico: La Fuerzas Armadas, para ello es necesario seguir adecuadamente cada uno de los procesos administrativos con lo que cuenta, sin embargo, por una mala administración surge una problemática en una de sus áreas, la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto, en su proceso de otorgamiento de viáticos y pasajes, por lo que el objetivo del presente escrito realizar un análisis a dicha problemática para establecer una nueva política que permita el manejo adecuado de los recursos otorgados, a través de destacar los conocimientos y habilidades que posee un administrador, para que, en conjunto con la alta dirección de la empresa, se alcance la eficiencia y se logren los objetivos, evitando pérdidas, mejorando la calidad de los servicios, fomentando el compromiso de sus empleados, generando un sentimiento de pertenencia con la empresa, evitando de esta manera, la rotación del personal por situaciones inherentes a la Institución.

El presente trabajo consta de tres capítulos. En el capítulo I se describe la problemática del caso, que servirá como base de discusión y análisis de la buena o mala administración en la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto.

En capítulo II se describe de lo general a lo específico los conceptos teóricos que se van a desglosar sobre el tema y como se va relacionar con el objeto del trabajo.

Con el resultado del análisis de la problemática del caso, el capítulo III permite proponer una propuesta de solución y mejora en la administración del proceso de otorgamiento de pasajes y viáticos que realiza la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto.

## PRESENTACIÓN DEL CASO

El Banco inicio operaciones el 15 de Julio de 1947, bajo la figura jurídica de una Sociedad Anónima de Capital Variable. Sin embargo ha evolucionado a la par del desarrollo experimentado por el Sistema Financiero Mexicano y actualmente se organiza bajo la figura de las denominadas Sociedades Nacionales de Crédito, Instituciones de Banca de Desarrollo que forman parte de la Administración Pública Federal, pero mantienen personalidad jurídica y patrimonio propios.

Ante la inminente modernidad al que nos enfrentamos día con día, es necesario evolucionar al mismo ritmo que nos marca el tiempo, es por ello que el Banco, se posiciona en el punto estratégico avanzando a paso firme para brindar a sus clientes un servicio eficiente, seguro y práctico, manteniéndose de esta manera siempre a la vanguardia.

Basándose siempre en sus principios estratégicos, dentro de los cuales se encuentra el "Ofrecer a los miembros de las Fuerzas Armadas una Institución sólida desde el punto de vista financiero y operativo, con compromiso y calidad en el servicio, cuyo quehacer logre incrementar su bienestar bajo estrictos criterios de rentabilidad acordes con su ubicación en el Sistema Financiero "

Basando en lo anterior, el Banco ha redoblado esfuerzos para tener presencia en todas aquellas comunidades militares y así poder ofrecer todos y cada uno de sus productos con los que cuenta, por lo que actualmente cuenta con 63 Sucursales, 271 cajeros automáticos, 10 Módulos IITV y 11 Módulos Consulares, pero sin embargo lograr esa presencia ha generado que personal corporativo de las diversas áreas, sucursales y módulos, se tenga que trasladar a cada uno de los lugares para realizar las actividades necesarias para cumplir con el objetivo que va desde la colocación de un cajero, una supervisión en sucursales y modulo, hasta la construcción de una sucursal o módulos.

Para que dicho personal pueda cumplir esos objetivos es necesario proporcionar recursos financieros para su traslado y permanencia por el tiempo necesario para concluir su tarea, por tal motivo y en cumplimiento al mecanismos que desde el 2007 implemento el Gobierno Federal para que la Administración Pública pueda otorgar dicho recurso (Otorgamiento de Pasajes y Viáticos) y que está perfectamente regulado, el Banco se ha sujetado a dicha normativa en la medida de lo posible, sin embargo, no cuenta con un procedimiento que permita realizar y aplicar adecuadamente el recurso otorgado para tal rubro, y debido a eso durante el 2013, año en el que el Banco obtuvo un crecimiento importante en operación, las salidas de los empleado, derivado de los compromisos pactados por el Banco se empiezan a incrementar cada día más las salidas de los mismos.

Empieza a ser insuficiente el personal asignado a dicha tarea, urgente la impartición de una capacitación y la necesidad de una reestructura urgente de la política de viáticos, que va generando un problema de operación, inestabilidad y pérdidas por no existir la forma de cómo recuperar el recurso otorgado.

Lo anterior, se ocasiona por la falta de políticas internas que nos proporcionen los elementos suficientes para realizar adecuadamente el procedimiento, aunado a la falta de capacitación y control del personal asignado.

A mediados del mes de octubre del 2014 se designó a Licenciada Mónica Ballesteros Romero como la nueva Gerente del área de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto dependiente de la Subdirección de Recursos Materiales del Banco Nacional del Ejército Fuerza Aérea y Armada, S.N.C., en lo sucesivo "El Banco", el cual se encuentra ubicado en la ciudad de México, Distrito Federal. Quien es licenciada en Derecho, egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México, de 31 años, quien contaba con nueve años de laborar en la Institución, desarrollándose la mayor parte del tiempo en el área de adquisiciones como Jefa de Departamento de Proyectos y Contratos.

Ella al comenzar a llevar a cabo el proceso de familiarización con dicha área, se dio a la tarea de conocer los procedimientos que en ella se llevan a cabo. Básicamente se realizan actividades de ministración del presupuesto asignado a fin de cubrir los gastos generados para la operación de las áreas administrativas de la Institución tales como Pago a proveedores, Fondo Fijo, Fondo Revolverte, Otorgamiento de viáticos y pasajes, etc.

La Gerente se percató de que, dentro de las actividades del proceso de otorgamiento de viáticos y pasajes, necesario para que el personal pueda cumplir con las actividades propias de sus funciones, entre ellas trasladarse a otras plazas ya sea dentro de la República Mexicana o en el Extranjero, existen una serie de irregularidades operativas y de incumplimiento a la normatividad establecida. Ello pone en evidencia el mal manejo de los recursos presupuestales asignados, originando que, al cierre de los ejercicios fiscales 2012 y 2013, no se cumpliera con el objetivo de recuperación de gastos en aproximadamente un 20% de los recursos otorgados, evidenciando una falta de control que permitió que los Servidores Públicos abusaran del beneficio. Por esta razón reconoce la necesidad de reexaminar y reorganizar la política existente, con el fin de alinearla a los objetivos institucionales del banco, hecho que es de suma importancia para asumir una nueva directiva..

Aunado a lo anterior, pese a que existe una normatividad externa para el otorgamiento de viáticos, no se cuenta con lineamientos internos robustos que permitan llevar a cabo eficientemente el procedimiento de otorgamiento del viático y pasajes. **(Ver Anexo I)**

La Gerente empieza analizar el problema y a diseñar diferentes instrumentos para obtener datos e información, revisó documentos, realizó pláticas con el personal y con las diversas áreas de la Institución a partir de lo cual, pudo llegar a las siguientes conclusiones:

## Análisis de la situación a la que se enfrentó la Gerente de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto al asumir el cargo:

- **Personal**

La Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto para realizar la recepción y atención de solicitudes de viáticos y pasajes del personal del corporativo, sucursales y módulos nacionales de la Institución, cuenta con dos personas, lo cual, resulta insuficiente, dada la carga de trabajo. Además, las jornadas laborales son extensivas, tal como lo muestra el siguiente organigrama:



### Ocupación por área

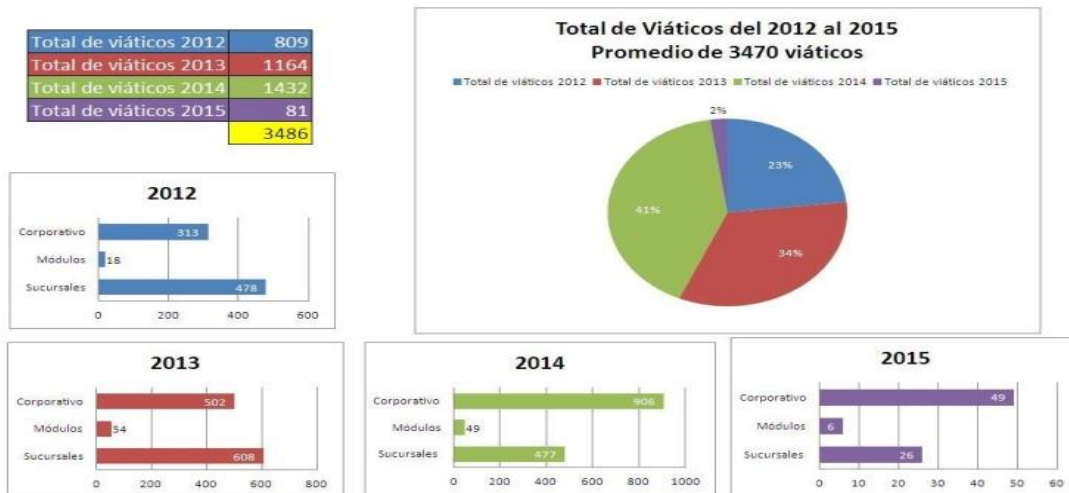
Área	Personal asignado	Actividad preponderante
Gerente de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto.	1	Llevar a cabo la supervisión y control del otorgamiento viáticos y pasajes otorgados, supervisar las gestiones administrativas que realiza el Departamento de Pago a Proveedores.
Jefe del Departamento de Pago a Proveedores	1	Realizar las gestiones administrativas ante la Dirección de Contabilidad para que se realicen los pagos a los diversos proveedores de bienes y servicios.
Analista de Pago a Proveedores	2	Tramites de pago a proveedores derivados de pedidos y contratos.
Técnico especializado Fondo Fijo	1	Cubre actividades de personal en Fondo Fijo en periodo de vacaciones.

Técnico especializado	0	Vacante
Encargado de Operación Fondo fijo	1	Transferencias electrónicas y depósitos a módulos consulares y pagos de gestoría ante notarias.
Auxiliar especializado de Fondo fijo	3	2 realizan trámites de viáticos. 1 Tramites de fondo revolvente.
Auxiliar especializado de Pago a Proveedores	1	Tramites de pago a proveedores

- **Presupuesto**

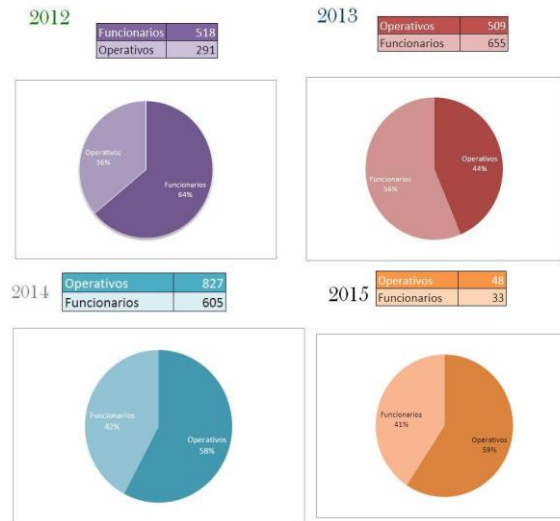
El comportamiento durante los años 2012, 2013, 2014 revela que las comisiones que realizan los empleados de “El Banco” han aumentado en el Corporativo así como en las Sucursales Bancarias, lo que nos refleja la alta integración que tiene el Banco en todo su conjunto.

Total de viáticos 2012, 2013 y 2014.



Como podemos observar en las gráficas, a partir de 2014, las comisiones y por lo tanto el otorgamiento de los viáticos y pasajes se ha llevado a cabo, en su mayoría, por parte de personal operativo, esto se debe al aumento de las comisiones fuera de plaza.

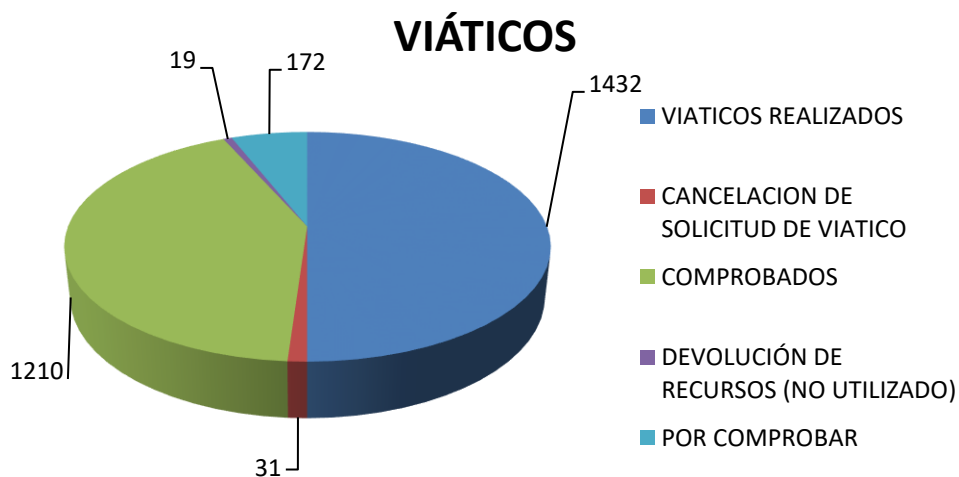
## Funcionarios y Operativos



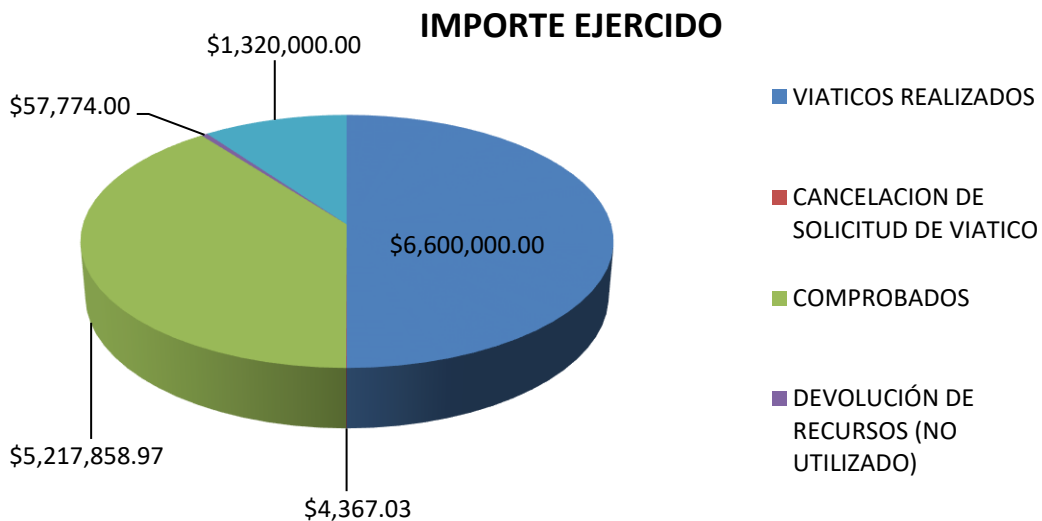
Asimismo, se analizó el comportamiento de la recuperación de recursos otorgados, los cuales, por normativa federal, es necesarios reintegrar al capital de la Institución. Ello se vio reflejado en que el 20% del recurso otorgado no es reintegrado, como es posible apreciar en el siguiente resumen:

RESUMEN VIÁTICOS NACIONALES CIERRE 2014

CONCEPTO	#	%	IMPORTE	%
VIATICOS REALIZADOS	1432	100%	\$6,600,000.00	100%
CANCELACION DE SOLICITUD DE VIATICO	31	2%	\$4,367.03	0%
COMPROBADOS	1210	84%	\$5,217,858.97	79%
DEVOLUCIÓN DE RECURSOS (NO UTILIZADO)	19	1%	\$57,774.00	1%
POR COMPROBAR	172	12%	\$1,320,000.00	20%





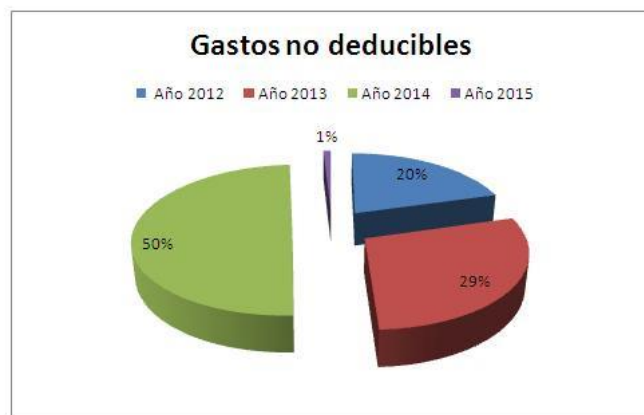


Asimismo, tal como se puede observar en la siguiente gráfica, en el 2014 se ve un claro aumento de los gastos **no deducibles** lo cual resultó perjudicial para El banco. Además, se infringió lo establecido en el Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta en su Artículo 128-A, donde se estipula que los gastos no deducibles no deben rebasar el 10% del gasto total siendo que, en esta ocasión se llegó al 11.30% del gasto total.

### Comparativo de gastos no deducibles

#### Gastos no deducibles

Año 2012	\$ 345,844.32
Año 2013	\$ 483,126.05
Año 2014	\$ 837,086.87
Año 2015	\$15,172.55
<b>Total</b>	<b>\$ 1,681,229.79</b>



Derivado de lo anterior, la Gerente realizó un ciclo de pláticas que versaron principalmente sobre lo siguiente:

- Identificar si existe conocimiento de la normativa vigente tanto externa como internamente sobre el tema.
- Darse a la tarea de conocer tiempos y formas de cómo reintegrar el gasto.

El resultado del anterior proceso de exploración y análisis fue que para el personal de “El Banco” no es fácil identificar los valores que integran la cultura organizacional, puesto que no existe un elemento de identidad entre ellos y el Banco: al 70 por ciento de los empleados les otorga lo mismo, pertenezcan a la institución o no, y debido a que nunca se han realizado acciones para la recuperación del recurso, el tema no resulta de su interés.

Después de haber realizado dicho análisis y al ver los resultados que arrojó el estudio, la nueva Gerente se percató de que dicho recurso no es reintegrado en su totalidad, generando así, un problema grave ya que no debería suceder tal circunstancia, debido a que esto genera un menoscabo para la Institución. Tales incumplimientos normativos pueden llegar a originar una sanción para “El Banco”.

Otra arista importante a considerar sobre esta problemática era que, si se daba a conocer públicamente, se suscitaría un escándalo social, al ser el Banco una institución que atiene a un sector estratégico de la población: Las fuerzas armadas.

Asimismo, para el año 2015 se previó que existieran 1745 viáticos, lo que equivale a un importe de \$6,917,665.73, que en comparación con el 2014 se incrementó un 29% debido a las inauguraciones de las diversas sucursales que se tenían programadas, tal como se muestra en la siguiente tabla:

#### Prospectiva de Viáticos para el año 2015

N° de Viáticos		Desviación Estándar	Prospectiva de N° de Viáticos para 2015
2012	809	312.5107998	1745
2013	1164		
2014	1432		

Gasto Total de Viáticos		Desviación Estándar	Prospectiva de Gasto Total de Viáticos para 2015
2012	\$ 2,201,754.62	\$ 1,580,189.63	\$6,917,665.73
2013	\$ 4,110,842.54		
2014	\$ 5,337,476.09		

Los anteriores datos demuestran la necesidad de un reanálisis y reorganización inmediatos de la política institucional, además de poner en marcha una labor de concientizar para todo el personal sobre el manejo e importancia de la buena administración de los recursos asignados, importante para tomar una nueva directiva.

La siguiente acción que se llevó a cabo fue informar al Subdirector de Recursos Materiales sobre los resultados derivados del primer análisis antes descrito. Dichos resultados son los siguientes:

1. Para el personal de la Institución no es fácil identificar los valores que integran la cultura organizacional dado que no existe un elemento de identidad entre ellos y “El

Banco”: al 70 por ciento de los empleados les da lo mismo pertenecer a ella o no; sigue ahí por preservar el empleo.

2. No constan por escrito lineamientos robustos que rijan el procedimiento de viáticos en “El Banco” de modo que los empleados asignados a realizar esa actividad, llevan a cabo su trabajo como lo consideran más adecuado, sin ningún documento que fundamente sus actividades; así, cuando surge alguna situación problemática, en especial si diferentes áreas están involucradas, los empleados se responsabilizan unos a otros argumentando desconocimiento de sus responsabilidades.
3. No se ha definido dentro de la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto, el procedimiento de cómo llevar a cabo dicha actividad, así como una visión, misión, objetivos y metas que indiquen una forma de hacer las cosas.
4. No existe un informe mediante el cual se analice la información por lo que no existe una planeación formal.

Ante el conocimiento de la problemática antes descrita el Subdirector de Recursos Materiales solicita a la Gerente lo siguiente:

1. Elaborar y presentar una propuesta de cambio planificado y de procesos que le permita una mejora continua.
2. Defina qué etapas debe cumplir su propuesta de cambio planificado.
3. Determinar qué tipo de intervenciones y/o acciones propondría para asegurar un cambio sustancial-

## **MARCO TEORICO**

### **3.1 ¿Qué es la Administración?**

Es el proceso de planificación organización dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.<sup>1</sup>

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan con eficiencia los objetivos específicos.<sup>2</sup>

### **3.2 Proceso Administrativo**

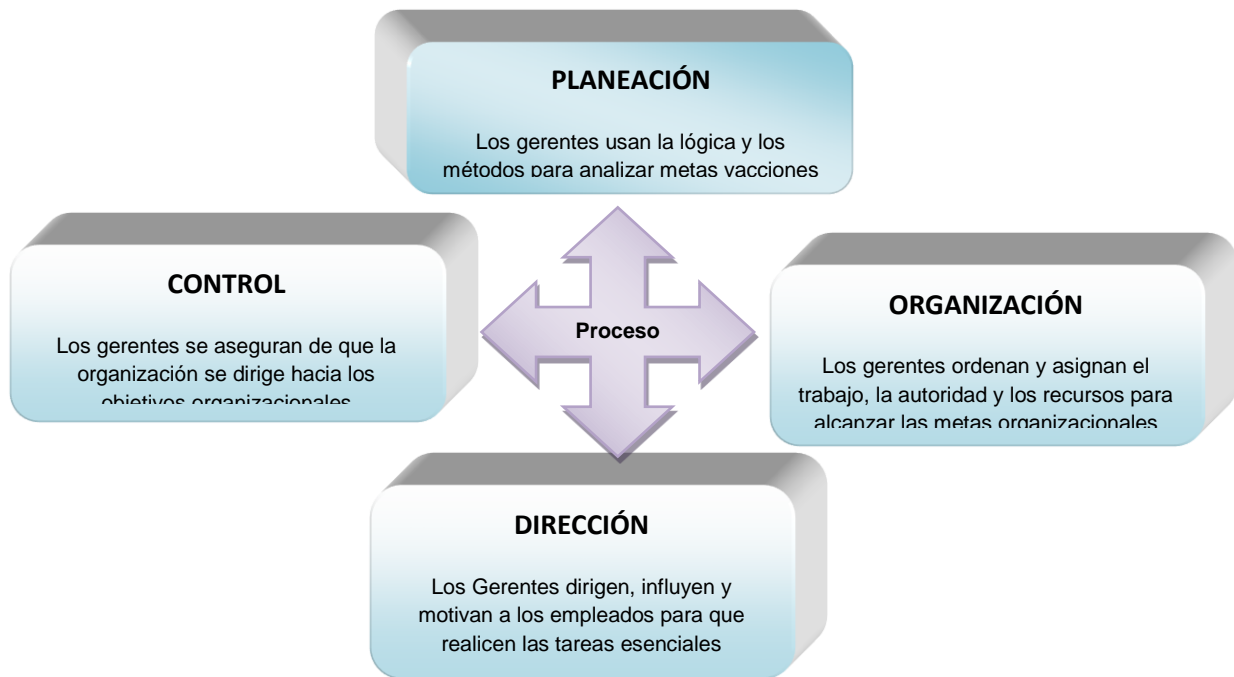
Según los escritores James A.F. Stoner, R. EdwarFreeman, Daniel R. Gilbert Jr. La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con

---

<sup>1</sup>James A.F. Stoner, R. EdwarFreeman, Daniel R. Gilbert Jr., Administración, Sexta Edición, Pag.7, 11, 12, 13

<sup>2</sup>Koont y Wehrich, pag. 6 Administración, una perspectiva global,

el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización tal y como se ilustra en la siguiente figura:



Un **proceso** es una forma sistemática de hacer las cosas, se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades administrativas básicas, así como las relaciones y el tiempo que involucran.

**Planeación:** Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se pueda tomar medidas correctivas.

Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años.

De acuerdo al proceso del management en una concepción holística, del Dr. Joaquín Servando Flores Curiel, el proceso de la Administración se debe basar entre otros, en los siguientes aspectos:

<b>P</b>	<b>Determinación de la misión y objetivos y de los cursos de acción para lograrlos.</b>	
<b>L</b>	<b>Filosofía</b>	Son las creencias que establecen patrones de comportamiento e inspiran las acciones hacia la consecución de los resultados de una organización.
<b>A</b>	<b>Valores</b>	Son la convicción de la organización y tiene una base moral.
<b>N</b>	<b>Visión</b>	Son los pilares de la religión corporativa. Conceptualización clara de los que debiera ser el futuro de la organización, una dirección hacia la cual avanzar.
<b>E</b>	<b>Misión</b>	Definición hacia la clase de negocio al que se encaminan todas las actividades. Es la razón de ser de la empresa. Su propósito último.
<b>A</b>	<b>Metas/ objetivo general</b>	Determinación genérica de los resultados que se quieren alcanzar. Objetivos Generales.
<b>C</b>	<b>Objetivos</b>	Establecimiento en forma clara, concisa, cuantificable y medible de los resultados específicos que se desean lograr.
<b>C</b>	<b>Métodos</b>	Detallan en forma exacta cómo ejecutar una actividad previamente establecida.
<b>I</b>	<b>Programas</b>	Son planes que comprenden prioridades, secuencia de actividades, personas responsables y el tiempo requerido para realizarlos.
<b>Ó</b>	<b>Presupuestos</b>	Un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Determinan el origen y asignación de recursos para un periodo determinado. <sup>3</sup>
<b>N</b>		

**Organización:** Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas. Organizar es el *proceso para ordenar y distribuir el trabajo*, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Organizar es un proceso gerencial permanente ya que las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la **eficacia y eficiencia** de las actividades de la organización se pueden mejorar, para lo cual existen 4 pasos básicos:

- **Dividir la carga de trabajo** en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda, por personas o grupos.
- **Combinar las tareas en forma lógica y eficiente.** La agrupación de empleados y tareas se conocen normalmente como Departamentalización.
- **Especificar quien depende que quien**, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización. (**tramo de control**)
- **Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos** en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha información. Este proceso se denomina como **coordinación**.

<sup>3</sup> Dr. Joaquín Servando Flores Curiel. El proceso de management en una concepción holística.

**Delegar** es asignar a otra persona la autoridad formal (poder legítimo) y la responsabilidad para desempeñar actividades específicas. Los gerentes deben delegar autoridad en lo empleados para que la organización funcione con eficiencia.

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>Estructuración de las funciones, jerarquías, puestos y actividades con el propósito de lograr los planes</b>	
	<b>Diseño estructural</b>	Funcional, geográfica o por territorios, por clientes, por procesos o equipo, por producto. <sup>4</sup>
	<b>Departamental</b>	

**Dirección:** Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

**Liderazgo.** El liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo. Esta definición tiene 4 implicaciones importantes:

- El liderazgo involucra otras personas; a los empleados, los seguidores, miembros de un grupo, dada su voluntad para aceptar las ordenes de un líder, ayuda a definir la posición del mismo y permiten que transcurra el proceso de liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serian irrelevantes.
- El liderazgo entraña una distribución del poder entrega los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más **poder**.
- Es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para **influir** en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. El poder para incluir nos lleva al cuarto aspecto del líder.
- Este aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta de liderazgo de un líder puedan elegir con inteligencia.

<sup>4</sup>Dr. Joaquín Servando Flores Curiel. El proceso de management en una concepción holística

<b>DIRECCIÓN</b>	<b>Guiar los esfuerzos del grupo social para alcanzar las metas de la organización.</b>	
	<b>Cambio Cultural</b>	Orientar al logro de superar la brecha entre la cultura laboral actual y la ideal
	<b>Manejo de conflictos</b>	Habilidad para confrontar y resolver desacuerdos interpersonales. Formas de manejar un conflicto, colaborando, negociando, evitando, cediendo, luchando.
	<b>Coordinación</b>	Crear y mantener relaciones entre todos los recursos de la organización, armonizando actividades, funciones y esfuerzos para alcanzar eficazmente los planes señalados.
	<b>Supervisión</b>	Función de asignar y evaluar las actividades de una o más personas en un esfuerzo común para mejorar la calidad y la productividad.
	<b>Delegación</b>	Consiste en asignarle a un supervisado, la ejecución de una actividad, concediéndole autoridad y responsabilidad para actuar.
	<b>Creatividad e innovación</b>	<b>Creatividad</b> es la habilidad y potencial para desarrollar nuevas ideas. <b>Innovación</b> significa la aplicación de estas ideas. <sup>5</sup>

**Control:** Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

Por último, el gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conduce hacia las metas establecidas. Esta es la función de control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos:

1. Establecer estándares de desempeño
2. Medir los resultados presentes
3. Comparar estos resultados con las normas establecidas,
4. Tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

El gerente gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de control. Los administradores tienen que preocuparse por el control porque, con el tiempo, los efectos de las relaciones organizadas no siempre resultan como se planearon<sup>6</sup>.

<b>CONTROL</b>	<b>Medición y corrección del desempeño, asegurar cumplimiento de planes.</b>	
	<b>Técnicas de control</b>	Presupuestos, datos estadísticos, auditoría operacional, graficas de Gant /PER, sistemas de información gerencial.
	<b>Proceso de control</b>	Establecimiento de estándares, medición del desempeño, correcciones y desviaciones.

<sup>5</sup>Dr. Joaquín Servando Flores Curiel. El proceso de management en una concepción holística

<sup>6</sup>James A.F. Stoner, R. Edwar Freeman, Daniel R. Gilbert Jr, Administración, pag. 610, 611

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

1. Crear mejor calidad
2. Enfrentar el cambio
3. Producir ciclos mas rápidos
4. Agregar valor
5. Facilitar la delegación y trabajo en equipo

Por lo que podríamos decir que el control se basa en la consecuencia de las siguientes actividades:

- Planear y Organizar: Los objetivos que desea lograr la empresa y que facilitaran alcanzar la meta de esta, es lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y como.
- Hacer: Es poner en práctica como se planificó y organizó la consecución de los objetivos.
- Evaluar: Es la interpretación y comparación de la información.
- Mejorar: Es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.<sup>7</sup>

### **Técnicas para el control**

Entre las diferentes técnicas de control se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Contabilidad
- ✓ Auditoria
- ✓ Presupuestos
- ✓ Reportes, informes
- ✓ Formas
- ✓ Archivos (memorias de expedientes)
- ✓ Computarizados
- ✓ Mecanizados
- ✓ Gráficas y diagramas
- ✓ Proceso, procedimientos, Gantt, etc.
- ✓ Procedimiento hombre maquina, mano izquierda, mano derecha etc.
- ✓ Estudio de métodos, tiempos y movimientos, etc.
- ✓ Métodos cuantitativos
- ✓ Redes
- ✓ Modelos matemáticos
- ✓ Investigación de operaciones
- ✓ Estadística
- ✓ Cálculos probabilísticas

---

<sup>7</sup><http://es.slideshare.net>



## 1. Reportes e informes

Se clasifican en:

1. Informes de control que se utilizan para el control directo de las operaciones.
2. Reportes de información que presentan datos más extensos a fin de que la gerencia pueda formular planes.

## 2. Administración por Objetivos

La administración por objetivos constituye una especial actitud, criterio o filosofía de la administración, que consiste en que los jefes superiores discuten en común con los jefes que dependen inmediatamente de ellos, la cuantificación de los objetivos y estándares que deben establecerse.

El requisito básico es que exista un pleno apoyo de la dirección o gerencia general. Se requiere como primer paso identificar las metas generales de la empresa en los términos más exactos que sea posible. Es necesario convertir los objetivos en estándares, lo que implica hacer revisiones y ajustes en los planes generales, y sobre todo en la organización de la empresa, se debe pedirse a cada jefe interior, que fije sus propios estándares u objetivos, el jefe superior deberá ensayar la fijación de los estándares o metas, debidamente cuantificados, en cada uno de los campos que lo están haciendo también sus subordinados.

## 3. Gráficas de GANTT.

Uno de los de los elementos que se deben controlar es el desarrollo de la realización de las actividades, tanto por el tiempo que cada una de ellas implica como por la relación que deben guardar entre sí en cada momento, cuando todas ellas concurren en al mismo fin.

Herry L Gantt inventó, las cartas o gráficas que toman su nombre y que consisten en representar cada actividad por una barra horizontal, la que por su cruce con niveles por líneas verticales, indica en meses, semanas, días, etc., el momento de su iniciación y terminación, y su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ellas.

Dentro de la gráfica de Gantt se encuentran las siguientes:

- Técnicas de trayectoria crítica. (Constituyen un inigualable método para controlar programas, costos, tiempos, secuencias, relación de actividades, etc.)
- Técnica Pert. (Es un instrumento en el que, con base en una red de actividades y eventos, y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada.)
- Técnica CPM. ( Es prácticamente igual a la técnica de PERT, del cual difiere porque trabaja solamente con un tiempo probable de ejecución, basado en experiencias previamente registradas, pero a la vez introduce costos estimados en las actividades implicadas en el proyecto, buscando acortar el proyecto al condensar cientos tiempos, para lograr un costo mínimo)
- Técnica RAMPS. (Tiene por objeto programar la forma en que cientos recursos programados pueden ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos total o parcialmente, para obtener una máxima eficiencia. Además de las ideas e

instrumentos comunes a PERT y CPM introduce conceptos de competencia entre varias actividades, que utilizan los mismos recursos a la vez y permite programar dichos recursos en conjunción al programa de actividades.)<sup>8</sup>

#### 4. Auditorías

El término auditoría va ligado a la detección de fraudes. Las auditorías tienen muchas aplicaciones importantes, desde validar la honradez y veracidad de los estados financieros, hasta proporcionar una base crítica para decisiones gerenciales. Existen dos tipos de auditorías: las externas y las internas.

##### Tipos De Auditorías

###### Auditorías externas

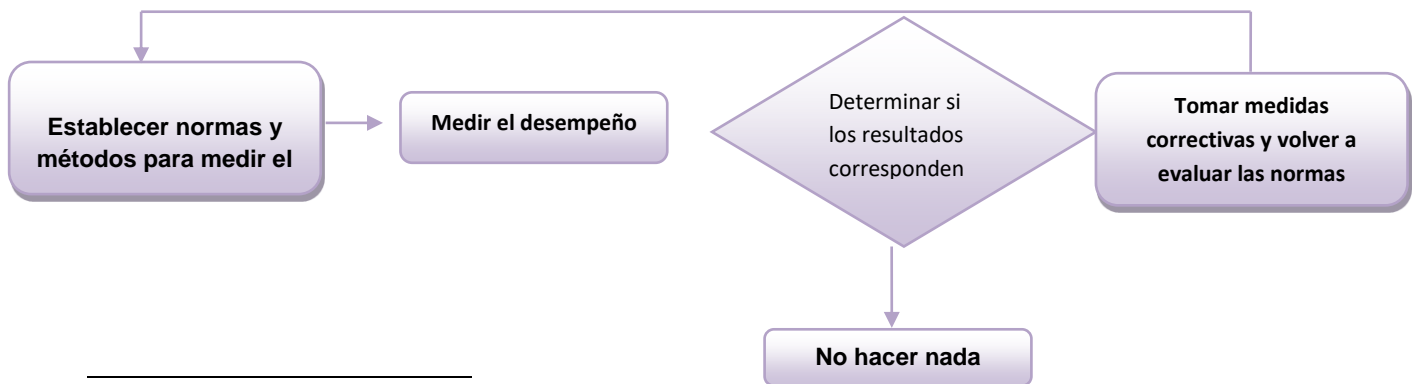
Es un proceso de verificación que implica la evaluación independiente de las cuentas y los estados financieros de la organización. Se revisan los activos y los pasivos, así como también los informes financieros con el objetivo de verificar si están completos y exactos. La auditoría es realizada por personal contable.

###### Auditorías internas:

Son realizadas por miembros de la organización. Su propósito es ofrecer garantía razonable de que los activos de la organización están debidamente protegidos y de que los registros financieros son llevados con la precisión y la confiabilidad suficiente para preparar los estados financieros.<sup>9</sup>

##### Elementos Esenciales del Proceso de Control.

Robert J. Mockler, destaca los elementos esenciales del proceso de control de la siguiente forma:



<sup>8</sup>Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna/Agustín Reyes Ponce. México: Limusa, 2011, 448, 454 -457 pps.

<sup>9</sup><https://desarrollounah.files.wordpress.com/2012/02/tecnicas-de-control.pdf>

**Establecer normas y métodos para medir el rendimiento.**

En un plano ideal las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos y en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas.

**Medir los resultados.**

Al igual que todos los demás aspectos del control, la medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia con la que se mide dependerá del tipo de actividad que se mida.

**Determinar si los resultados corresponden a los parámetros.**

En muchos sentidos este es el paso más fácil del proceso del control. Las dificultades, presuntamente se han superado con los dos primeros pasos, ahora es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas y criterios previamente establecidos.

**Tomar medidas correctivas.**

En este caso es necesario, si los niveles no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

**Porque se requiere el control.**

Una de las razones por las que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar, sin embargo el control también sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización.

### 3.3 Desarrollo Organizacional

Según Edilberto Chiavenato, El movimiento de Desarrollo Organizacional surgió no con un único autor, sino, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de **propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades**. En el sentido estricto, el D.O. es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistémico,

**Introducir una nueva mentalidad abierta, democrática y eminentemente participativa orientada mucho más a la administración de las personas que a la administración de las cosas y técnicas.**<sup>10</sup>

El Desarrollo Organizacional es una **estrategia educativa** adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los **valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas**, estructura o técnicas de la organización.

---

<sup>10</sup>Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, pag. 455,

El cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer. Se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado en un clima de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema del cliente, siendo los agentes de cambio portavoces de una filosofía social; un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas cliente.

Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administración, desde la alta gerencia para aumentar la efectividad por medio de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, empleando conocimiento de las ciencias del comportamiento humano.

Modelo de Kurt Lewin. Fases descongelamiento cambio o movimiento y recongelamiento.<sup>11</sup>

DO. Para James A.F. Stoner, R. EdwarFreeman, Daniel R. Gilbert Jr., Es una actividad a largo plazo, respaldada por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de la organización, en particular por medio de un diagnóstico y una administración de cultura organizacional más eficaces y colaborativos,- haciendo hincapié en el trabajo formal en equipo, los equipos temporales y la cultura intergrupala , con la ayuda de un asesor que lo facilita y la aplicación de la teoría y la tecnología de la ciencia conductual aplicada, incluso la investigación – acción.

Conceptos importantes:

**El proceso para resolver problemas:** Se refiere a los métodos que usa la organización para enfrentar las amenazas y problemas de su ambiente.

**El proceso de renovación:** la forma mediante el cual los gerentes adaptan al ambiente los procesos para resolver problemas

### **Propósitos**

1.-Consiste en mejorar el proceso de autorenovación de la organización, de tan suerte que los gerentes puedan adaptar, sin tardanza, su estilo administrativo a los nuevos problemas y oportunidades.

2.- **La administración colaborativa**, *compartir las dificultades administrativas con los empleados*, significa que los gerentes hacen a un lado la estructura de autoridad jerárquica y permiten que los empleados desempeñen un papel más importante en la toma de decisiones. *Cambiar la cultura de la organización (actitudes, creencias y actividades que comparten sus miembros).*

**La creación de equipos** y la delegación de facultades a los empleados (empowerment), elementos de los programas de calidad, suelen reducir una posición de más colaboración.

---

<sup>11</sup>Dr. Joaquín Servando Flores Curiel. El proceso de management en una concepción holística

**3.- Investigación- acción:** se refiere a lo que hacen los agentes de cambio del DO, para averiguar qué aspectos de la organización se deben mejorar y como ayudar a la organización para lograr estas mejoras., implica:

1. Diagnóstico preliminar del problema, por parte de los agentes de cambio.
2. Reunión de datos que sustenten (o refuten) el diagnóstico
3. Retroinformación de los datos a los miembros de la organización
4. El estudio de los datos por parte de los miembros de la organización
5. Los planes para las medidas adecuadas
6. La aplicación de medidas pertinentes

**La formación de equipos o grupos,** se analizan las actividades, las asignaciones de recursos y las relaciones de un grupo o equipo con objeto de mejorar su efectividad.

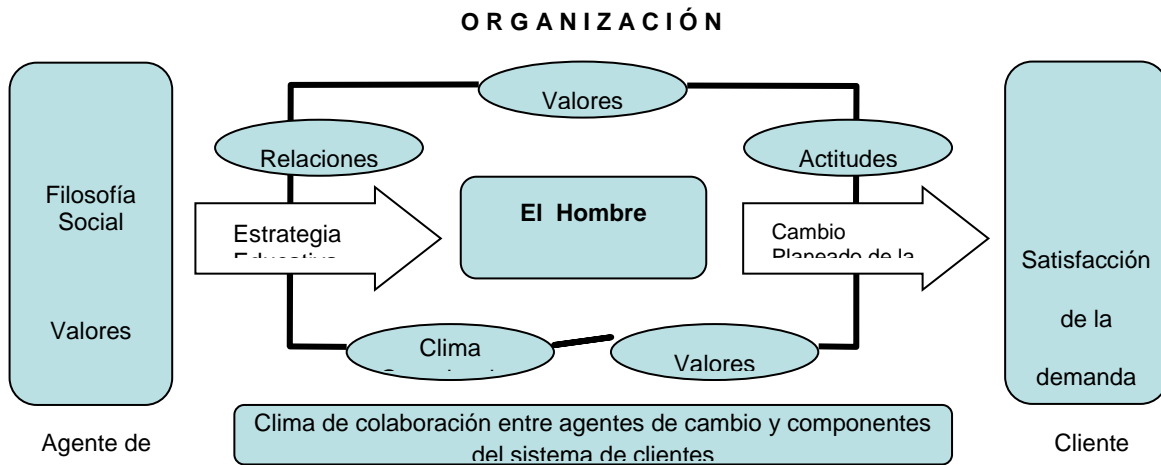
<b>Actividad para formar equipos</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Grupos familiares (un gerente y sus empleados) Permanente.</b>	<b>Grupos especiales (nuevo, para resolver problemas específicos)</b>
<b>Diagnóstico</b>	Juntas de diagnóstico: ¿Qué tan bien estamos funcionando?	Juntas de diagnóstico: ¿Hasta dónde nos gustaría llegar?
<b>Realización de tareas</b>	Solución de problemas, toma de decisiones, aclaración de roles, establecimiento de metas, etc.	Problemas especiales, aclaración de metas y roles, aprovechamiento de recursos, etc.
<b>Establecer y conservar relaciones</b>	Punto focal en comprender los procesos del grupo y la cultura del grupo	Punto focal en el conflicto interpersonal o entre unidades y subaprovechamiento de los miembros de otros equipos en calidad de recursos
<b>Administración de los procesos del grupo</b>	Punto focal en el proceso de comprensión del grupo y su cultura	Punto focal en la comunicación, la toma de decisiones y la asignación de tareas.
<b>Análisis de los roles y negociación de los roles</b>	Técnicas usadas para la aclaración y la definición de roles	Técnicas usadas para aclarar y definir roles.

**Técnica de retroinformación sobre encuestas** se puede usar para mejorar las operaciones de la organización entera. Implica realizar encuestas sobre actitudes y otro tipo. Se entregan resultados de manera sistemática a los miembros de la organización para la toma de decisiones.<sup>12</sup>

El DO consiste esencialmente en una estrategia educativa que emplea los más amplios medios posibles de comportamiento, basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante.<sup>13</sup>

<sup>12</sup>James A.F. Stoner, R. Edwar Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., pag. 462 - 465

<sup>13</sup>Carlos Augusto Audirac Camarena, Verónica de León Estavillo, Alberto Domínguez González, María Elena López García, Lourdes Isabel Puerta Negrete, ABC del Desarrollo Organizacional, pag. 17, 24,



Los casos en que el desarrollo organizacional se relacionan con problemas de:

- a) **Comunicación.** con más frecuencia del tipo ascendente.
- b) **Conflictos.** entre grupos y de liderazgo.
- c) **Identificación y destino.** Crecimiento de la tecnología, objetivos y metas.
- d) **Satisfacción.** Proporcionar incentivos con más frecuencia, más adecuados y apropiados para los empleados.
- e) **Eficiencia Organizacional.** Medidores de ganancias a base de desperdicio, costos, índice de rotación o de cualquier otra forma en que la eficiencia puede ser medida.
- f) **Adaptación** al cambio de tecnología, de mercado, de cultura, etc

#### **Etapas de la implementación del Desarrollo Organizacional.**

Las etapas para implementar en una organización un proceso de D.O. son seis:

1. **Autodiagnóstico:** Es decir, aquella etapa en la cual, el consultor asiste al cliente para que éste detecte el estado de salud por que pasa su organización.
2. **Recopilación y diagnóstico de datos:** En la práctica, estas etapas se pueden llevar casi al mismo tiempo; como veremos en el “modelo y método de D.O.”, los instrumentos para hacer la recopilación de datos son, básicamente, encuestas, entrevistas y reuniones de confrontación. En cuanto a los datos sobre los cuales se investiga,

generalmente son: la estructura organizacional, el clima organizacional, el poder, el ejercicio de la autoridad, los estilos gerenciales y del liderazgo, las solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y los conflictos intergrupales e intragrupal.

**3. Planeación de la aplicación del D.O. en la Organización respectiva.**

**4. Capacitación del personal indicado para que la ejecución del D.O. sea efectiva,** por ejemplo: capacitación en la solución de problemas, toma de decisiones, etc.

**5. Ejecución:** Es decir la aplicación de la aplicación de la planeación teniendo en cuenta la relación existente entre “liderazgo y administración”, y el “cambio de conducta”.

**6. Seguimiento y reciclaje.<sup>14</sup>**

**Modelos de D.O. relacionados con cambios estructurales.**

Existen cambios iniciados generalmente por la administración, que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de un individuo, o sobre la estructura o tecnología adoptada por la organización. Existen ciertos tipos de cambios orientados hacia objetivos a largo plazo:

**1. Cambios en los métodos de operación.**

- a. Maneras de realizar el trabajo;
- b. Localización del trabajo;
- c. Disposición de las áreas de trabajo;
- d. Naturaleza de los trabajos usados;
- e. Naturaleza de la fábrica y de las instalaciones;
- f. Maquinaria, herramienta y equipos
- g. Práctica de seguridad y mantenimiento, y
- h. Normas operacionales

**2. Cambios en los productos**

- a. Especificación de los productos;
- b. Especificación de los procesos;
- c. Materiales, componentes, y
- d. Estándares de calidad

**3. Cambios en la organización.**

---

<sup>14</sup>Luis Ferrer Pérez, Desarrollo Organizacional. Pag. 26,

- a. Estructura de la organización y atributos de responsabilidades;
- b. Niveles de supervisión;
- c. Extensión de la delegación de estándares;
- d. Tamaño y naturaleza de los grupos de trabajo;
- e. Supervisión de los grupos de trabajo, y
- f. Colocación de los individuos en tareas específicas

#### 4. Cambio en el ambiente de trabajo

- a. Condiciones de trabajo
- b. Sistemas de recompensas y castigo;
- c. Estándares de desempeño, y
- d. Directrices y métodos de acción.

#### Modelos de D.O. Relacionado con cambios en el comportamiento.

El D.O. es fundamentalmente antiautoritario. La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización.

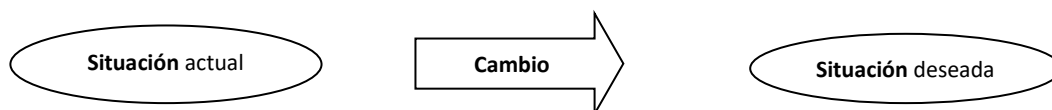
Los modelos de DO orientados exclusivamente hacia variables del comportamiento son los siguientes:

- a. Desarrollo de equipos.
- b. Suministro de informaciones adicionales
- c. Análisis transaccional
- d. Reuniones de confrontación
- e. Tratamiento de conflicto intergrupal
- f. Laboratorio de sensibilidad <sup>15</sup>

#### **Cambio**

Es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable.

Es decir es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permita la adaptación al contexto el cual se encuentra es sistema y así lograr una estabilidad que facilite la eficiencia y la efectividad en la ejecución de acciones.



<sup>15</sup>Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, pag. 478,479 480,

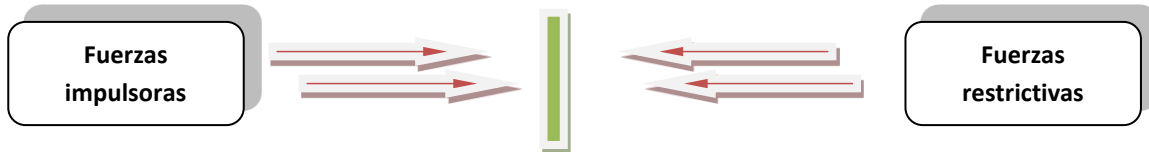


## Resistencia al cambio

Es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán consigo las modificaciones. Por tanto, se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.<sup>16</sup>

### ¿Cómo se lleva a cabo un cambio?

Existen tres etapas esenciales y secuenciales que facilitan el proceso de cambio de los sistemas:



Etapa	Sensación	Necesidad
<b>a) Descongelamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desequilibrio</li> <li>• Insatisfacción</li> <li>• Toma de conciencia de la situación.</li> <li>• Procedimientos, hábitos, costumbres, actitudes que obstaculizan la adaptación.</li> <li>• Ansiedad</li> <li>• Duda del propio modo de conducirse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las estructuras sujetas a cambio</li> <li>• Satisfacer nuevas Necesidades</li> <li>• Equilibrio</li> <li>• Lograr la situación deseada</li> </ul>
<b>b) Movimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desequilibrio</li> <li>• Inestructura</li> <li>• Inestabilidad</li> <li>• Inseguridad</li> <li>• Incertidumbre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voltear la mirada al entorno</li> <li>• Generar información</li> <li>• Buscar alternativas</li> <li>• Seleccionar alternativas</li> <li>• Abandonar viejas estructuras o esquemas</li> <li>• Mayor adaptación</li> <li>• Adoptar nuevos esquemas y estructuras</li> </ul>

<sup>16</sup>Carlos Augusto Audirac Camarena, Verónica de León Estavillo, Alberto Domínguez González, María Elena López García, Lourdes Isabel Puerta Negrete, ABC del Desarrollo Organizacional, pag. 43, 44

### c) Recongelamiento

- Estado homeostático
- Claridad de la situación
- Equilibrio
- Mayor adaptabilidad

- Integrar nuevos esquemas
- Establecer contacto genuino con la opción elegida
- Considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas
- Duración del cambio

## Modelo del proceso de cambio de Kurt Lewin

Según la teoría de los campos de fuerza de Kurt Lewin, toda conducta es resultado del equilibrio entre las fuerzas impulsoras y las restrictivas. Las fuerzas impulsoras empujan en un sentido, las restrictivas lo hacen en sentido contrario. El resultado consecuente es la conciliación de estas dos series de fuerzas. El incremento de las fuerzas impulsoras pueden mejorar los resultados, pero también puede aumentar las fuerzas restrictivas y después, crear o reforzar las fuerzas impulsoras que existen en las organizaciones<sup>17</sup>.

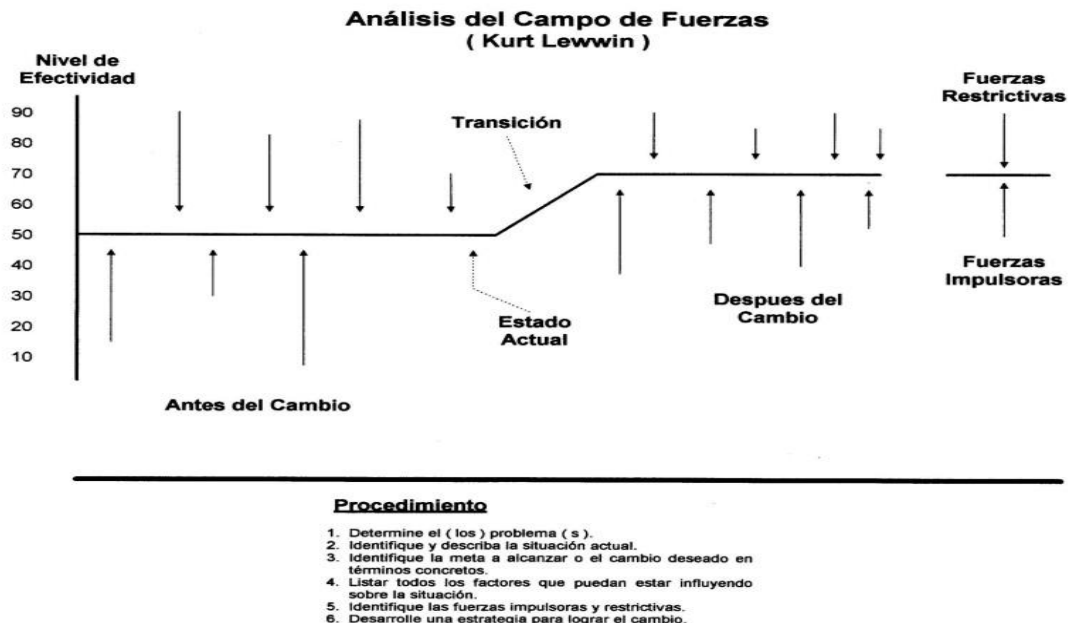


Figura 18

### ¿Cómo disminuir la resistencia al cambio?

Es indispensable llevar a cabo un análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas.

Algunas actitudes a considerar para enfrentar la resistencia son:

- Escuchar las expresiones de resistencia al cambio y manifestar empática,
- Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.

<sup>17</sup>James A.F. Stoner, R. Edwar Freeman, Daniel R. Gilbert Jr. pag. 455

<sup>18</sup><http://www.edgardorobledo.com>, 12 de agosto del 2010

- Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización.
- Reducir incertidumbre e inseguridad
- Buscar apoyos que fomenten la credibilidad
- No combatir la resistencia, es solo un síntoma... hay buscar la raíz.
- No imponer el cambio
- Hacer un cambio participativo
- Establecer el logro e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones
- Plantear problemas, no soluciones unilaterales
- Realizar cambios continuamente, aun cuando sean pequeños
- Crear un compromiso común
- Plantear el costo beneficio del cambio<sup>19</sup>.

## Intervenciones

### ¿Qué es una intervención?

Es la interrupción planeada de un proceso para producir un cambio.

En desarrollo Organizacional las intervenciones son un conjunto de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales escogidas (individuo, grupo, intergrupo o sistema total para alcanzar metas), emprenden una tarea o sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan directamente con mejoras organizacionales.

Los elementos necesarios para que la intervención sea considerada como intervención de desarrollo organizacional son:

- a) Que responda a una necesidad sentida para el cambio por parte del cliente.
- b) Que involucre al cliente en la actividad de planear e implementar el evento de cambio.
- c) Que se modifique la cultura del cliente como resultado de la intervención.
- d) Que se logre la independencia del cliente.<sup>20</sup>

### 3.4 Cultura Organizacional.

El concepto de "**cultura organizacional**" busca explicar que la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su "**cultura**" o sea, **cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven**<sup>21</sup>

Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse, para que exista la revitalización y la renovación, se debe cambiar la respectiva cultura organizacional.

Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su propia *cultura* y con un sistema de *valores* que determinan los sistemas de información y los procedimientos de trabajo. Todo ese conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado y perfeccionado para que resulte la productividad y motivación

---

<sup>19</sup>Carlos Augusto Audirac Camarena, Veronica de León Estavillo, Alberto Domínguez González, María Elena López García, Lourdes Isabel Puerta Negrete, ABC del Desarrollo Organizacional, pag. 3, 43, -47

<sup>20</sup>Carlos Augusto Audirac Camarena, Veronica de León Estavillo, Alberto Domínguez González, María Elena López García, Lourdes Isabel Puerta Negrete, ABC del Desarrollo Organizacional, pag 79

<sup>21</sup>Richard Beckhard, Desenvolvimiento Organizacional: Estrategia y Modelos, pag 19.

óptimas. Para cambiar el clima organizacional, la organización necesita tener *capacidad innovadora*, o sea, debe tener las siguientes características:

- a. **Adaptabilidad**, o sea, capacidad de resolver problemas y de reaccionar de manera flexible a las exigencias mutables e inconstantes de medio ambiente.
  - o **Ser flexible**, para poder adaptar e integrar nuevas actividades;
  - o **Ser receptiva y transparente a nuevas ideas**, vengan ellas de dentro como de fuera de la organización;
- b. **Sentido de identidad**, o sea, el conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y comportamiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la pérdida de la personalidad e identidad del empleado, si no para el compromiso del mismo.
- c. **Perspectiva exacta del medio ambiente**, o sea, una percepción realista aliada a una capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el medio ambiente.
- d. **Integración entre los participantes**, de tal forma que la organización pueda comportarse como un todo orgánico.<sup>22</sup>

### 3.5 Clima Organizacional.

Constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. El concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología involucrada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales) además de actitudes sistemas de valor, formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales)

---

<sup>22</sup> Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, pag 464, 465, 467

## DESARROLLO Y RESOLUCION DEL CASO

### Diagnostico:

El Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C., al formar parte de la Administración Pública Federal, se debe ajustar a los diversos lineamientos que, para el ejercicio de sus funciones, se ve obligado a presentar. A la vez que tiene la obligación de ajustarse al Plan Nacional del Desarrollo y a la normatividad que emite el Ejecutivo Federal.

El Banco tiene como misión el proporciona el servicio de Banca y Crédito a un sector estratégico de la sociedad: los miembros del Ejército, Fuerza Aérea y Armada de México y, de igual forma, al público en general. Por lo que, como parte de su estrategia de crecimiento, se busca tener mayor presencia en el mercado objetivo y calidad en el servicio a sus clientes reales y potenciales.

Como parte de su crecimiento y tipo de administración, las diversas áreas administrativas y técnicas, al momento de realizar la apertura de una nueva unidad de negocio, se desplazan a la localidad donde se pretende poner en funcionamiento. Es en este momento en que el citado personal pone en marcha el proceso de Otorgamiento de Viáticos y Pasajes a cargo de la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto, el cual tiene como objetivo supervisar, dirigir y controlar que la erogación y reintegro de los recursos proporcionados se realice conforme a la normatividad aplicable.

Cabe destacar que las unidades de negocio se instalan, principalmente, donde se concentran unidades militares en puntos estratégicos de la República Mexicana. Por otro lado, como la administración está centralizadas provoca que la carga de trabajo de la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto se incremente, ocasionando retrasos en la gestión de los trámites, pues el personal que se encarga de la tramitación de los viáticos es insuficiente.

### Fundamentación teórica de la propuesta de solución

Derivado del análisis de la situación a la que se enfrentó la nueva responsable de la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto, consideró de vital importancia realizar una nueva política para la administración del otorgamiento de los viáticos y pasajes e implementar un control donde se informe, de manera oportuna, sobre los avances en las acciones de supervisión establecidos.

Realizar la implementación de herramientas administrativas permite mantener oportunamente identificado el avance en la recuperación de los recursos otorgados, a fin de establecer mayor y mejor comunicación con las diversas áreas usuarias a través de un mecanismo que permita la comunicación eficiente con las otras Direcciones que integran a "El Banco", a fin de evitar las omisiones.

La Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto, tiene la certeza de que los empleados que no realizan las comprobaciones conocen la misión, visión y objetivos de “El Banco”, sin embargo, es evidente su falta de compromiso, por lo que considera que es de suma necesidad tomar otras medidas para lograr que se entregue en tiempo y forma la comprobación de los gastos que cada uno de los usuarios a quienes se les otorga el servicio.

Por estas razones, y con base en la definición de administración, la cual busca el alcance de objetivos específicos de manera eficaz y eficiente, a través de la dirección de esfuerzos grupales organizados, es de vital importancia implementar el proceso administrativo, con el propósito de lograr un cambio planificado y que ofrezca resultados medibles en la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto, por lo que se considera lo siguiente:

**Planeación:** La generación de una política y objetivos departamentales en la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto que estén alineados a los objetivos estratégicos del banco, buscará establecer mejores prácticas para la institución. (Ver anexo II)

**Organización:** Definir las líneas de responsabilidad y autoridad, a fin de alcanzar el máximo de eficiencia, optimizando los recursos humanos para que, de esta manera, se logren los objetivos trazados por la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto, yendo acorde a los planes estratégicos de la Institución, para lo cual se propone ampliar el organigrama de la Gerencia y establecer con claridad el proceso, tal y como se muestra a continuación:

### ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA



Área	Personal asignado	Actividad preponderante
Gerente de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto.	1	Llevar a cabo el establecimiento de objetivos supervisión , dirección y control de las gestiones desarrolladas en el

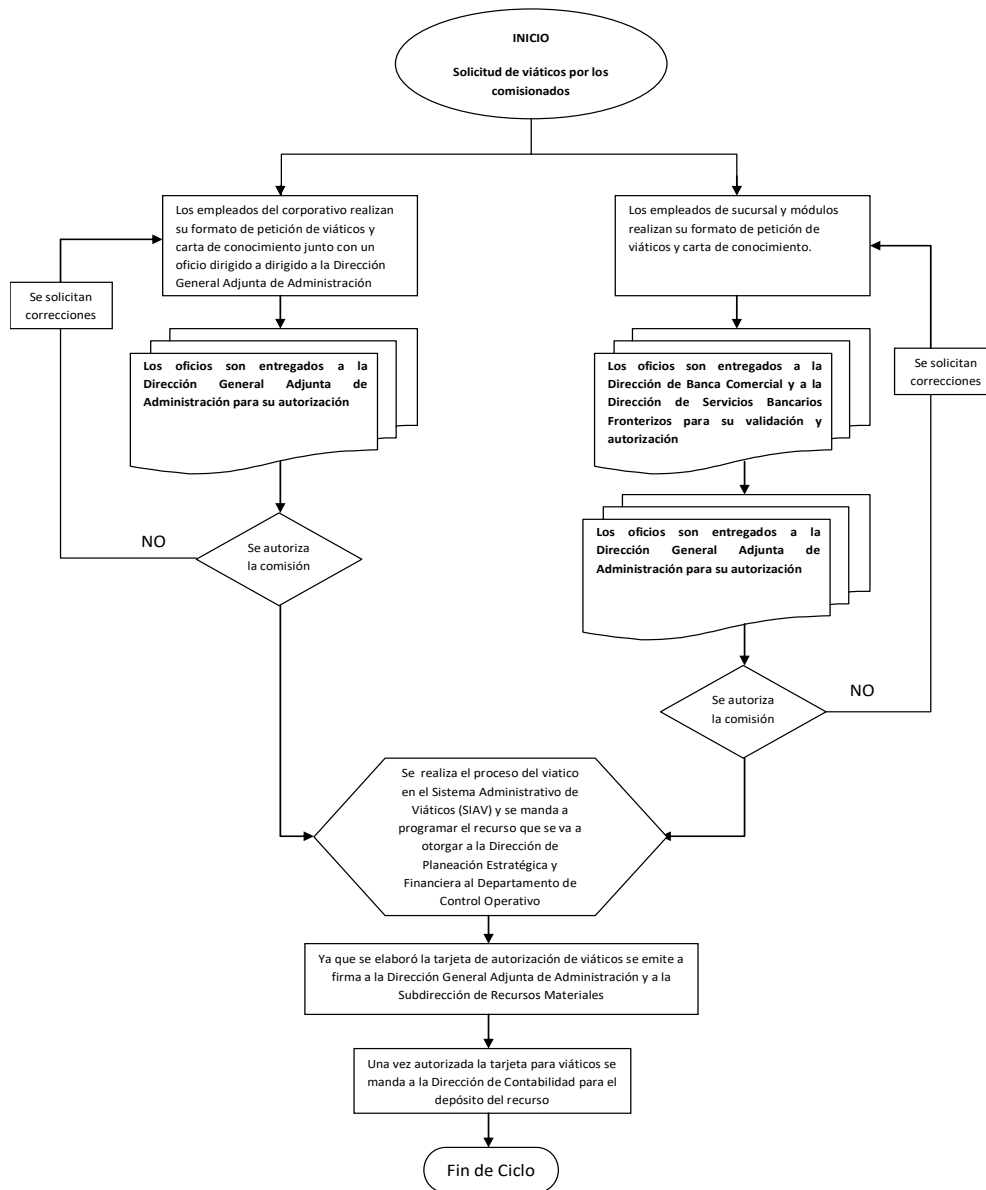
**JEFATURA DE PAGO A PROVEEDORES**

Jefe del Departamento de Pago a Proveedores	1	Supervisar y controlar las gestiones administrativas de pago ante la Dirección de Contabilidad.
Analista de Pago a Proveedores	1	Supervisar los trámites de pago a proveedores derivados de pedidos y contratos.
Técnico Especializado de Pago a Proveedores	2	Realizar trámites de pago a proveedores.  Realizar trámites de pago a proveedores.
Encargado de Operación de Pago a Proveedores	2	

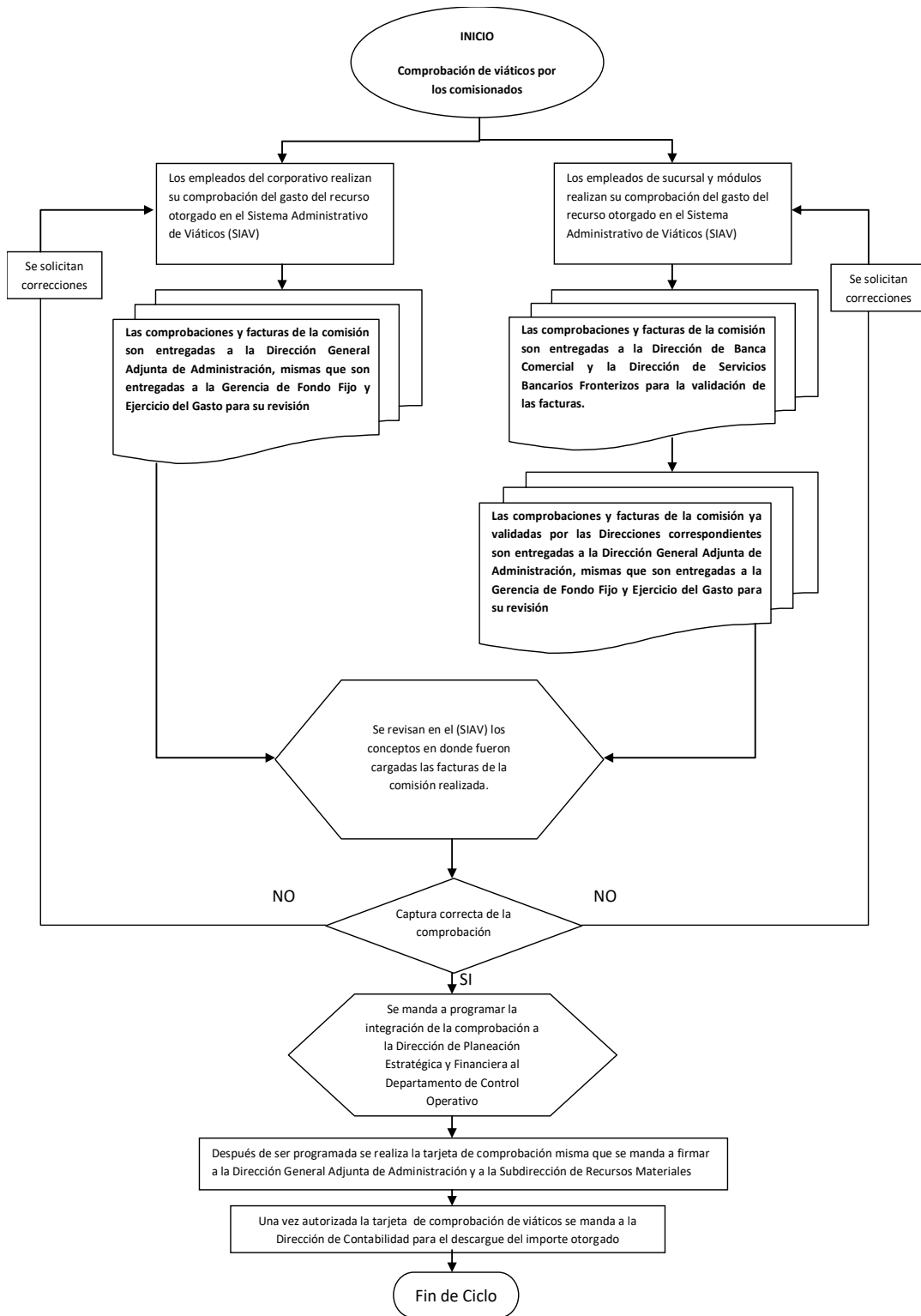
**JEFATURA DE FONDO FIJO Y EJERCICIO DEL GASTO**

Jefe de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto	1	Realizar actividades de supervisión, dirección y control de los tramites propios del área.
Analista	2	Realizar la supervisión y verificación de los objetivos del Departamento.
Técnico Especializado	2	Realizar trámites de transferencias electrónicas y depósitos a módulos consulares y pagos de gestoría ante notarias.
Encargado de Operación	2	Realizar trámites de viáticos y fondo revolvente.

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE VIATICOS Y PASAJES







Lo anterior nos dará pie a la reorganización del personal asignando tareas específicas y especializadas, así como también incluir nuevo personal de mando medio quien deberá contar con licenciatura en Administración, Contaduría o a fin, con mínimo 2 años de experiencia en ejercicio del gasto (control de viáticos), con conocimientos en Leyes emitidas por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, Normatividad presupuestal y gasto público, Presupuesto de egresos de la federación ( PEF ), y con habilidades en Liderazgo, Actitud de servicio, Capacidad de análisis y solución de problemas, Comunicación, Capacidad de negociación, Manejo de personal, con la finalidad de buscar no sólo eficientar el proceso de gestión operativa de los colaboradores actualmente asignados a la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto, sino motivar al personal que, debido a las cargas de trabajo y responsabilidades superiores a las de su puesto, se sienten desmotivados. De igual manera se busca generar empleos fijos ya que hay personal eventual en la citada Gerencia.

**Dirección:** Generar acciones internas con el personal actual adscrito a la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto, que realiza diversas actividades de otorgamiento de los viáticos y pasajes, realizando un cambio de actividades operativas, para fomentar el trabajo en equipo, de tal manera que los colaboradores sean partícipes en toma de decisiones.

**Control:** Asegurar que las actividades se ajusten al objetivo departamental, permitirá a la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto medir el desempeño de sus colaboradores, así como de la política implementa al comparar los resultados pasados con los presentes que permitirán tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. **(Ver anexo II)**

Como parte de las acciones de control, se considera de vital importancia realizar un programa de comunicación interna que sirva como herramienta de gestión, la cual permita sensibilizar y fortalecer la identidad y el compromiso del personal que haga uso del beneficio. **(Ver Anexo III)**

Cabe destacar que, debido a que había un importante retraso en la recuperación de presupuesto y por lo tanto habría que regularizar dicho proceso, a la par de la implementación del programa de comunicación interna, la Gerente basándose en las condiciones generales de trabajo de “El Banco”, elaboro un formato como medida correctiva para evitar que las practicas inadecuadas a las que estaba habituado el personal que hace uso del beneficio de viáticos y pasajes de “El Banco” no se repitieran, con la cual le permitiría medir resultados favorables.

A la par de la realización de las medidas preventivas y correctivas, la Gerente de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto, realizó un escrito (circular) que permitió cumplir con la normatividad vigente y políticas internas, logrando así reducir el atraso en la recuperación del recurso erogado por “El Banco” a cada uno de los empleados (2012 a 2013 primer semestre del 2014) obteniendo un mayor control de la comprobación de gastos. **(Ver Anexo IV)**.

Aunado a lo anterior, se pretende realizar mensualmente un informe detallado para controlar el otorgamiento de viáticos y pasajes, y así ir midiendo resultado e implementando las acciones a seguir, para que se pueda dar seguimiento y medir de manera constante el

resultado de las acciones implementadas. **(Ver Anexo V).**

Con el fin de llevar a cabo un control de la secuencia de las actividades relacionadas para el logro de los objetivos institucionales, se estableció una base de datos con los plazos para el otorgamiento de viáticos y pasajes de acuerdo con la normatividad establecida. **(Ver Anexo VI).**

Cabe señalar que, durante el primer trimestre del año 2015, se realizaron dichas actividades, y se implementó una prueba piloto con duración de un mes y que nos permitiría verificar la efectividad de los nuevos mecanismos implementados para así, poder presentar una propuesta formal a la Dirección General.

Durante el mes de abril del 2015 se realizó dicha prueba y durante ese tiempo se otorgaron 57 viáticos tal y como lo refleja el informe mensual que se presenta a continuación:

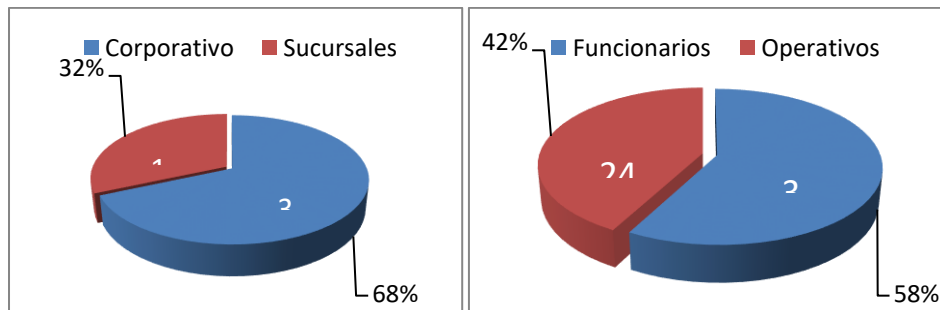
**PARA ATENCIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE ADMINISTRACIÓN**

**I.- Asunto:**

Por este conducto se informa el manejo del recurso otorgado por concepto de viáticos y pasajes, asignado a los empleados que realizaron alguna comisión durante el mes de Abril del año en curso.

**II.- Información:**

- 1) Con fecha 30 de Abril del 2015, se otorgaron 57 viáticos distribuidos de la siguiente forma:



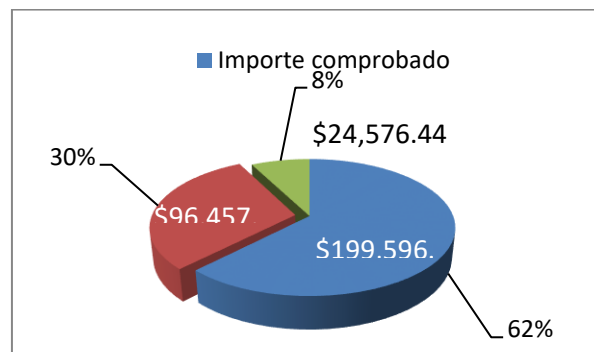
- 2) Al día 06 de Mayo del 2015, se realizaron 38 comprobaciones del recurso otorgado quedando pendientes un total de 19 comprobaciones, tal como se observa en la siguiente gráfica:



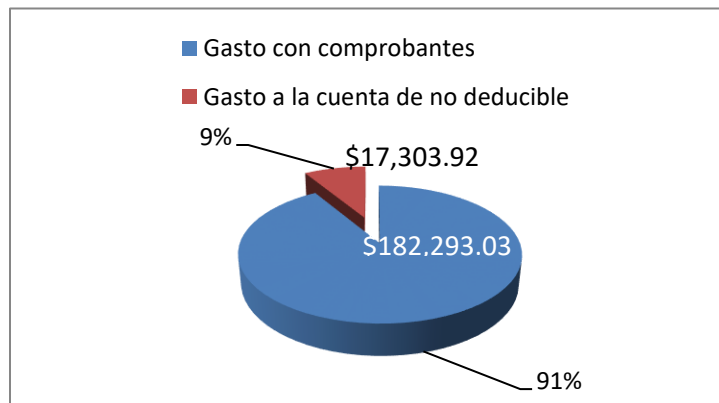
3) Por lo anterior, se muestra a continuación el listado de los comisionados que no han realizado su comprobación correspondiente:

Id empleado	Nombre	Destino	Inicio	Fin	Importe
4179	RIVERA BARRAZA CARLOS ALEJANDRO	SANTA ROSALIA	08/04/2015	10/04/2015	\$4,578.21
4110	MEJIA PEREZ DANIEL	MERIDA,CANCUN,CHETUMAL	13/04/2015	03/05/2015	\$24,133.3
3083	ALVARADO ENRIQUEZ EUGENIO ALONSO	SUC. TAPACHULA	11/04/2015	11/04/2015	\$6,211.00
5882	CRUZ LOPEZ MARIO	MERIDA,CANCUN,CHETUMAL	13/04/2015	03/05/2015	\$24,133.3
8683	BOCANEGRA AGUILAR ZULEMA MORAIMA	CORPORATIVO	11/04/2015	11/04/2015	\$3,034.00
1510	GONZALEZ VAZQUEZ TRINIDAD	CORPORATIVO	11/04/2015	11/04/2015	\$3,034.00
3234	ALVAREZ MORA CARLOS ANTONIO	SUC. CUERNAVACA	16/04/2015	17/04/2015	\$2,500.00
3234	ALVAREZ MORA CARLOS ANTONIO	SUC. PUEBLA	19/04/2015	21/04/2015	\$3,750.00
9952	RAZO MENDEZ JOSE ABRAHAM	SUC. CD. DEL CARMEN	20/04/2015	20/04/2015	\$4,296.00
6337	GONZALEZ LOPEZ JOSE MARTINEZ OCHOA JORGE	TAMAZUNCHALE	24/04/2015	25/04/2015	\$4,214.80
2001	OSWALDO	GUANAJUATO	24/04/2015	24/04/2015	\$1,122.20
5975	BARRERA GARCIA LUIS	MOD. PTO. PENASCO	24/04/2015	25/04/2015	\$4,390.60
9672	RODRIGUEZ CASTILLO MARCOS RAMON	CHIHUAHUA, CAMARGO	29/04/2015	29/04/2015	\$1,313.40
7248	LANZETTA CASTELAN DORIAN CLODOALDO	CD. DE COLIMA SAN MIGUEL DE LOS JAGUEYES	28/04/2015	28/04/2015	\$1,195.60
3234	ALVAREZ MORA CARLOS ANTONIO	SAN MIGUEL DE LOS JAGUEYES	23/04/2015	24/04/2015	\$2,920.80
5456	VAZQUEZ BARRAZA JOSE LUIS	EL SALTO DURANGO	24/04/2015	24/04/2015	\$1,170.80
5975	BARRERA GARCIA LUIS	MEXICALI B.C.	29/04/2015	29/04/2015	\$1,528.30
6573	BELMAR MENDOZA IVAN DE JESUS	LOS MOCHIS	30/04/2015	30/04/2015	\$1,402.50
5975	BARRERA GARCIA LUIS	MEXICALI B.C.	30/04/2015	30/04/2015	\$1,528.30
<b>TOTAL</b>					<b>\$96,457.2</b>

4) Con relación al recurso total otorgado se informa que durante el mes de Abril fue por un importe de **\$320,630.61 (Trescientos veinte mil seiscientos treinta pesos 61/100 M.N.)**, del cual **\$199,596.95 (Ciento noventa y nueve mil quinientos noventa y seis pesos 95/100 M.N.)** ya fue comprobado, con una devolución de recursos no utilizados por **\$24,576.44 (Veinticuatro mil quinientos setenta y seis pesos 44/100)** y un importe por **\$96,457.22 (Noventa y seis mil cuatrocientos cincuenta y siete pesos 22/100 M.N.)**, está pendiente por comprobar, el porcentaje se refleja en la siguiente gráfica:



5) Durante el mes de Abril se erogó un gasto de **\$17,303.92 diecisiete mil trescientos tres pesos 92/100 M.N.)** mismos que se colocaron en la cuenta de no deducibles **5117-9000-0000-0001**, lo que equivale al 9% del importe total comprobado, tal como se refleja en la siguiente gráfica:



**6)** Por concepto de reembolsos del total de los viáticos otorgados en el mes de abril se reintegró un importe de **\$1,476.00 (Mil cuatrocientos setenta y seis pesos 00/100 M.N.)**, mismos que a continuación se enlistan en la tabla siguiente:

Comisionados	Importe otorgado	Reembolso
SANCHEZ MERCADO ERNESTO DANILO	\$6,483.66	\$2,967.68
HUERTA CARCAMO OSCAR JAVIER	\$3,098.99	\$2,254.30
DIAZ MORALES JOSE ROBERTO	\$5,056.84	\$345.16
CASTRO CRUZ KARLA IBETH	\$6,287.83	\$4,249.42
HUERTA CARCAMO OSCAR JAVIER	\$7,737.00	\$488.00
TOTAL	\$28,664.32	\$10,304.56

**III.-Recomendación:**

Salvo la mejor determinación de esa Superioridad, es recomendación de esta Subdirección de Recursos Materiales, notificar a los empleados que no han realizado su comprobación que no podrán realizar comisiones, de conformidad a lo establecido en la circular CPN/DGAA/1039, salvo la autorización correspondiente, hasta que realicen la comprobación correspondiente al mes de Abril de 2015.

Con dicho informe se demuestra que las medidas que se tomaron fueron efectivas, por lo que entonces se presentó al Subdirector de Recursos Materiales una propuesta de cambio planificado para ser autorizada por la Dirección General. Dicha propuesta consistió en presentar mediante tarjeta informativa al Director General de “El Banco” la circular que regulaba de forma más robusta y clara el nuevo Procedimiento de Otorgamiento de Viáticos y Pasajes de la Institución. Se informó que mensualmente se elaboraría un informe que contendría los datos relevantes del proceso de viáticos durante ese mes, para validar la efectividad de las medidas tomadas y en su caso implementar nuevas medidas. De igual forma, se solicitó que la Dirección de Recursos Humanos elaborara encuestas de Clima Laboral, a los empleados de la organización, lo cual permitiría conocer, de primera mano, el sentir de los mismos, marcando las directrices o pautas a seguir por parte de los altos directivos de la Institución.

Dicha propuesta también incluía solicitar a un órgano fiscalizador, que para el caso sería el Órgano Interno de Control, que realizara una auditoría interna a dicho proceso, en el entendido de, que por ser un grupo de trabajo especializado, apoyarían en la revisión del proceso con el objeto de mejorarlo y señalar errores.

También, para el logro de los objetivos institucionales es fundamental el compromiso de cada una de las personas que la integran, ya que el cambio propuesto debe

realizarse a nivel general, por lo que se propondrá y se solicitará a la Dirección de Recursos Humanos un ciclo de conferencias para los empleados de la Institución sobre el proceso.

Como resultado de esta propuesta, en septiembre del 2015 se practicó una Auditoría Interna a dicho proceso por parte del Órgano Interno de Control, en la cual de un total de 1,026 pólizas contables se revisaron selectivamente 638 que contienen las comprobaciones de viáticos durante el periodo de Enero 2014 a Junio 2015; determinando que en 200 casos no se cumplió con lo establecido en el Art. 128-A del Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, toda vez que el personal comisionado no presentó comprobantes por los gastos realizados, excediendo el 10% permitido en la Normatividad. Cabe mencionar que la omisión antes señalada se presentó principalmente en el periodo de Enero a Septiembre de 2014. De igual manera, en ella se verificó la efectividad de las medidas tomadas para corregir la falta de compromiso de los empleados para realizar el reintegro de los gastos y la forma de hacerlo, teniendo como resultado una recomendación que versó en la definición de la responsabilidad del personal a cargo del proceso que se estableció en los Manuales operativos del Banco, para lo cual solo se solicitó a la Dirección de Recursos Humanos que verificara la estructura organizacional y definiera las responsabilidades de cada uno de los empleados a cargo.

Hay que señalar que al día de hoy no se ha realizado esta acción por parte de la Dirección por motivos de reorganización de la estructura integral de “El Banco”.

A principios de este año 2016 se elaboró un reporte anual para informar los resultados obtenidos en el 2015 con la implementación de los nuevos mecanismos, en el cual se logra ver un resultado favorable para “El Banco”.

SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES  
GERENCIA DE FONDO FIJO Y EJERCICIO DEL GASTO  
ADM/SRM/GFFEG/116/2016  
México, D.F., a 18 de Enero de 2016

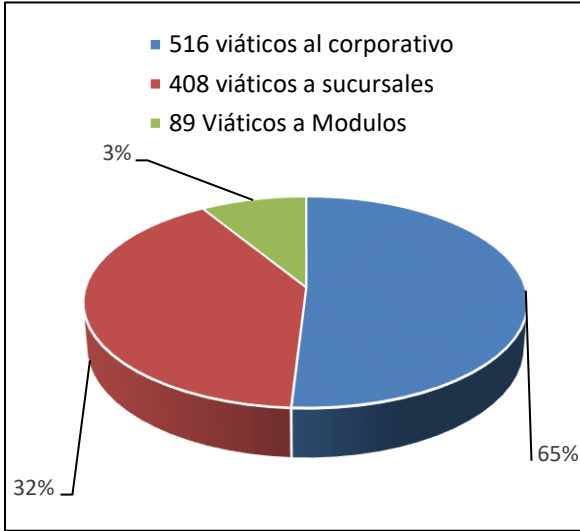
**PARA ATENCIÓN DEL C. GRAL. DE BGDA. D.E.M. DIRECTOR GENERAL DE BANJERCITO**

**I.- ASUNTO**

Informar el manejo del recurso económico otorgado por concepto de viáticos y pasajes, asignado a los empleados que realizaron alguna comisión durante el año 2015.

**II.- INFORMACIÓN**

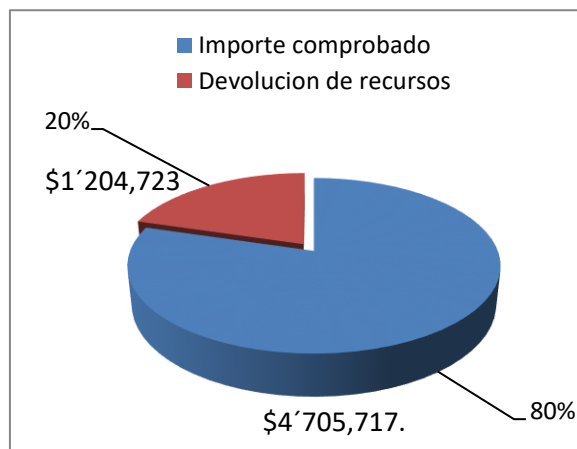
- 1) Durante el periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2015, se otorgaron 1013 viáticos distribuidos de la siguiente forma:



Concepto	Cantidad	Porcentaje
Corporativo	516 viáticos	65%
Sucursales	408 viáticos	32%
Módulos	89 Viáticos	03%
Total al año	1013	100%

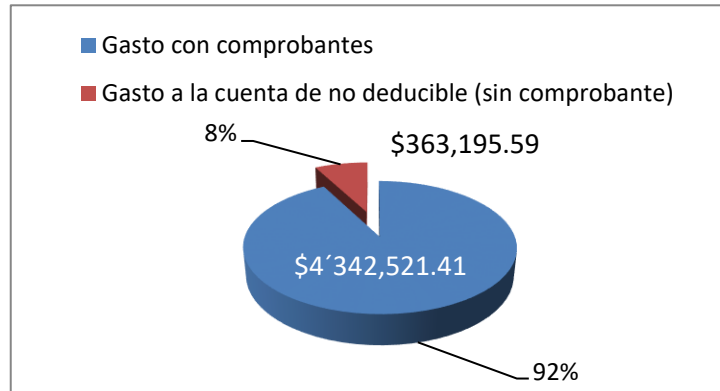
Concepto	Cantidad	porcentaje
Funcionarios	572 viáticos	56%
Operativos	441 viáticos	44%
Total al año	1013	100%

- 2) Con relación al recurso otorgado se informa que durante el año 2015 fue por un importe total de **\$5'910,440.20** (cinco millones novecientos diez mil cuatrocientos cuarenta pesos 20/100 M.N.), del cual **\$4'705,717.00** (cuatro millones setecientos cinco mil setecientos diecisiete pesos 00/100 M.N.) ya fue comprobado y con una devolución por concepto de recursos no utilizados se obtuvo la cantidad de **\$1'204,723.20** (un millón doscientos cuatro mil setecientos veintitrés pesos 20/100), el porcentaje se refleja en la siguiente gráfica:



Concepto	Cantidad	porcentaje
Comprobado	\$4'705,717.00	80%
Devolución	\$1'204,723.20	20%
Total al año	\$5'910,445.20	100%

- 3) Durante el año 2015 se erogó un gasto de **\$363,195.59 (trescientos sesenta y tres mil ciento noventa y cinco pesos 59/100 M.N.)** mismos que se colocaron en la cuenta de no deducibles (5111-0201-0000-0017), debido a que no se entregaron comprobantes fiscales del gasto erogado, por lo cual se consideró como concepto GASTOS SIN COMPROBANTES, lo que equivale al 8.0% del importe total comprobado durante todo el año, tal como se refleja en la siguiente gráfica:



Concepto	Cantidad	Porcentaje
Con comprobante	\$4'342,521.41	92%
Sin comprobante	\$363,195.59	08%
Total al año	\$4'705,717.00	100%

Cumpliendo así con el objetivo planteado de regular el recurso otorgado por concepto de viáticos y cumplir con la normatividad establecida para dicho proceso.

Para este año 2016 se prevé que existan 1225 viáticos, lo que equivale a un importe de \$5,319,125.19, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**PROSPECTIVA 2016**

	N° de Viáticos
2013	1164
2014	1432
2015	1013

Desviación Estándar*
212.2050895

Prospectiva de N° de Viáticos para 2016
1225

	Gasto Total de Viáticos
2013	\$ 4,110,842.54
2014	\$ 5,337,476.09
2015	\$ 4,705,717.00

Desviación Estándar*
\$ 613,409.19

Prospectiva de Gasto Total de Viáticos para 2016
\$ 5,319,126.19



Por lo anterior, la estrategia será emitir una nueva circular que contemple las actualizaciones que han sufrido las normas que regulan los viáticos y pasajes para las comisiones en el desempeño de funciones en la Administración Pública. Éstas fueron publicadas el 02 de febrero del 2016 en el Diario oficial de la Federación bajo los denominados lineamientos por lo que se establecen medidas de austeridad en el gasto de operación en las dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.

Se realizará un ciclo de conferencias para informar dichos cambio y para que el personal cuente con la información completa a modo de evitar el desconocimiento y la ineficacia en el procedimiento.

## **CONCLUSIONES**

Este trabajo permito realizar un análisis a la problemática que presentaba el proceso de otorgamiento de pasajes y viáticos que controla la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto, y determinar la importancia de la implementación de un buen proceso de control administrativo, de lo contrario resulta nocivo, porque puede ocasionar llevar información y presupuestos erróneos, difusión mal enfocada y en consecuencia la insatisfacción del personal de la Institución y el cliente

Además nos permitió que la Institución permitiera la implementación de un cambio planificado, basado en los recursos humanos, logrando paulatinamente un clima organizacional aceptable, la identidad de sus empleados y un mayor compromiso hacia el logro de los objetivos de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

James A.F. Stoner, R. EdwarFreeman, Daniel R. Gilbert Jr., Administración, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, México, 1996

Luis Ferrer Pérez, Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas, México, 1976

Carlos Augusto Audirac Camarena, Veronica de León Estavillo, Alberto Domínguez González, María Elena López García, Lourdes Isabel Puerta Negrete, ABC del Desarrollo Organizacional, Editorial Trillas, México, 1994

Oscar Barros Vera. Reingeniería de procesos de negocios un planteamiento metodológico, Dolmen Ediciones, S.A. Santiago de Chile, 1995

Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A de C.V. 1989

Dr. Joaquín Servando Flores Curiel. El proceso de management en una concepción holística.

Richard Beckhard, Desenvolvimiento Organizacional: Estrategia y Modelos, Editorial Addison Wesley, (1969).

Koont, Harol y Weirich, Administración, una perspectiva global, México, Pac, 1997

Alberto Trueba Urbina, Jorge Trueba Barrera, Ley Federal del Trabajo. Editorial Porrúa, México, 2008

<http://www.edgardorobledo.com>, 12 de agosto del 2010

<http://es.slideshare.net>, 15 de septiembre del 2010

# ANEXOS ANEXO I

## Circular DPN/DGAA/814

# Circular

Consecutivo	Vigencia		
CPN/DGAA/ 814	Entrada en vigor		Conclusión
	Día	Mes	Año
	15	01	2013
	Hasta nuevo aviso.		

Origen	Asunto
Comité de Política y Normatividad. Dirección General Adjunta de Administración.	Disposiciones de carácter normativo en la administración de gastos para pasajes y viáticos por concepto de comisiones nacionales e internacionales.
Marco Jurídico	Destino
Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Financieros (MAAG-RF). Manual de Políticas y Procedimientos para el Control Presupuestal y Ejercicio del Gasto. Manual de Políticas y Procedimientos para los Procesos Contables.	Al personal de la Red Sucursales, Módulos de IITV y Corporativo.
<b>Anexos:</b> N/A	

México, D. F., a 14 de enero del 2013.

Con la finalidad de fortalecer las medidas de uso eficiente de los recursos, se hace de su conocimiento las presentes disposiciones de carácter normativo en la administración de gastos para pasajes y viáticos por concepto de comisiones nacionales e internacionales a las que deberá apegarse el personal comisionado.

Las condiciones para el uso de viáticos son las siguientes:

CONCEPTO	CUOTA	OBSERVACIONES
Alimentación	Hasta \$490.00 IVA incluido por día.	Por los 3 alimentos (Desayuno, Comida y Cena).
Hospedaje	--	La reservación la hará el propio comisionado(a).
*Teléfono	\$100.00	Con tarjeta telcel, telefonía fija o celular cualquiera, durante comisiones mayores a 3 días.
Medicamentos	--	Se aceptará el gasto únicamente en casos de extrema urgencia.
Artículos de aseo personal	--	Se considerará como artículo de aseo personal: pasta de dientes, cepillo dental, desodorante, rastrillo desechable, jabón y shampoo tradicional. Durante comisiones de 3 días en adelante.
Transportación terrestre	--	La reservación la hará el propio comisionado(a).
Taxis con comprobantes	--	Traslados asociados específicamente al viaje de trabajo.
Taxis sin comprobantes	\$80.00 por día	Traslados asociados específicamente al viaje de trabajo, previa autorización del Subdirector de Recursos Materiales.

\* Los comisionados(as) deberán presentar junto con la tarjeta telefónica la factura o el recibo por la compra de tiempo aire correspondiente a dicho gasto.

- Para la aplicación de los depósitos por viáticos, los comisionados(as) deberán solicitar y entregar sus peticiones a la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto con un mínimo de 3 días hábiles de anticipación, con la autorización correspondiente de cada área.
- La Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto, deberá proporcionar a cada comisionado(a) copia del R.F.C. de Banjercito para que exija las facturas correspondientes.
- Los comisionados(as), sin excepción alguna, deberán entregar a la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto su comprobación de viáticos dentro de los 3 días hábiles posteriores a la conclusión de la comisión.
- Los únicos comprobantes deducibles serán las facturas, que deberán contener los requerimientos fiscales necesarios: **R.F.C., Nombre completo de esta S.N.C., Descripción, Fecha, Subtotal, IVA y Total.**
- Cuando se efectúe gasto por concepto de consumo en tiendas departamentales, deberá solicitarse la factura correspondiente y anexar el ticket del pago realizado.
- Los consumos realizados dentro de la misma plaza donde labore el comisionado(a) no serán considerados dentro de la comprobación de viáticos (Ejemplo: consumos en el Aeropuerto de la Cd. de México).
- La comprobación de gastos y el Informe de Comisión deberán ser revisados y autorizados por la/el Titular del área a la que pertenece el comisionado(a).
- Todos los comprobantes deberán contener al frente los datos del empleado(a): **Número de empleado(a) y firma del comisionado(a).**
- Se deberá realizar la devolución de los recursos no utilizados (si es el caso) con abono a la cuenta 1512 del comisionado(a), dentro de los 3 días hábiles posteriores a la conclusión de la comisión, solicitando a la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto el vale de devolución, evitando así que se genere una sanción administrativa y se descuente vía nómina el importe pendiente a comprobar.
- La duración máxima de las comisiones nacionales no podrá exceder de 24 días naturales y de 20 para las realizadas en el extranjero. La realización de dos o más comisiones en un mismo ejercicio fiscal no podrá rebasar un máximo de 48 días naturales.
- En el Informe de Comisión se deberá realizar un breve resumen de las actividades realizadas, detallando conclusiones, resultados obtenidos y contribuciones a la entidad.
- En materia de gastos para pasajes y viáticos por concepto de comisiones nacionales e internacionales no se realizan reembolsos.

Dada la trascendencia de los presentes lineamientos, le reitero que el incumplimiento de estas disposiciones por desconocimiento, negligencia o dolo repercutirá en las sanciones que correspondan.

Para cualquier duda o aclaración sobre el particular, queda a sus órdenes el personal de la Subdirección de Recursos Materiales al teléfono 56-26-05-48 o en las extensiones 325 y 313.

## **ANEXO II**

### **Objetivo Departamental**

Supervisar, dirigir y controlar que la erogación y reintegro de los recursos proporcionados por concepto de viáticos y pasajes se realicen conforme a la normatividad aplicable.

# ANEXO III

## Programa de Comunicación

### OBJETIVO:

Informar a los empleados de “El Banco” acerca de las disposiciones de carácter normativo que existen en la administración de gastos de viáticos y pasajes por concepto de comisiones Nacionales e Internacionales a las que se tienen que apegar para dar cumplimiento a las políticas de “El Banco”, esto con la finalidad, de hacer que los empleados realicen las actividades y funciones de excelencia, debido al sentido de pertenencia que tendrán con “El Banco” para la cual brindan sus conocimientos, actitudes y aptitudes en el desarrollo de sus operaciones de responsabilidad diarias, además de lograr un ambiente laboral satisfactorio, consiguiendo una fluidez de comunicación interna de firme adhesión.

### ESTRATEGIAS:

- Presentar imagen corporativa a los empleados.
- Enfatizar que El Banco es una entidad paraestatal de la Administración Pública y que por lo tanto se rige por una normatividad emitida por el Gobierno Federal.
- Presentar la situación que vive el Banco y las consecuencias que puede ocasionar el incumplimiento a las disposiciones normativa.
- Presentar los beneficios y sanciones por el cumplimiento y/o incumplimiento al proceso de otorgamiento de viáticos (No descuentos ni pagos a cuenta del empleado)

### PÚBLICO OBJETIVO:

Al personal de la Red de Sucursales, Oficinas de Servicios Bancarios Fronterizos y Corporativo

**EMISORES:** Gerente de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto.

**PRESUPUESTO:** *No aplica*

**MEDIOS A UTILIZAR:** Auditorio de la Institución, Sistema de Audio y Video, así como Capital humano (Personal de la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del gasto).

**FRECUENCIA DE UTILIZACIÓN:** Al inicio de labores diariamente.

# PROGRAMA DE ACTIVIDADES

PÚBLICO OBJETIVO		ESTRATEGIA	TÁCTICA	PERIODICIDAD
CORPORATIVO	Dirección General	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentar imagen corporativa</li> <li>✓ Enfatizar El Banco es una Entidad Paraestatal de la Administración Pública</li> <li>✓ Presentar la situación que vive el Banco y las consecuencias que puede ocasionar el incumplimiento a las disposiciones normativa.</li> <li>✓ Presentar los beneficios y sanciones por el cumplimiento y/o incumplimiento al proceso de otorgamiento de viáticos</li> <li>✓ Presentar imagen corporativa</li> <li>✓ Enfatizar El Banco es una Entidad Paraestatal de la Administración Pública</li> <li>✓ Presentar la situación que vive el Banco y las consecuencias que puede ocasionar el incumplimiento a las disposiciones normativa.</li> <li>✓ Presentar los beneficios y sanciones por el cumplimiento y/o incumplimiento al proceso de otorgamiento de viáticos</li> <li>✓ Presentar imagen corporativa</li> <li>✓ Enfatizar El Banco es una Entidad Paraestatal de la Administración Pública</li> <li>✓ Presentar la situación que vive el Banco y las consecuencias que puede ocasionar el incumplimiento a las disposiciones normativa.</li> <li>✓ Presentar los beneficios y sanciones por el cumplimiento y/o incumplimiento al proceso de otorgamiento de viáticos</li> <li>✓ Presentar imagen corporativa</li> <li>✓ Enfatizar El Banco es una Entidad Paraestatal de la Administración Pública</li> <li>✓ Presentar la situación que vive el Banco y las consecuencias que puede ocasionar el incumplimiento a las disposiciones normativa.</li> <li>✓ Presentar los beneficios y sanciones por el cumplimiento y/o incumplimiento al proceso de otorgamiento de viáticos</li> <li>✓ Presentar imagen corporativa</li> <li>✓ Enfatizar El Banco es una Entidad Paraestatal de la Administración Pública</li> <li>✓ Presentar la situación que vive el Banco y las consecuencias que puede ocasionar el incumplimiento a las disposiciones normativa.</li> <li>✓ Presentar los beneficios y sanciones por el cumplimiento y/o incumplimiento al proceso de otorgamiento de viáticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saludo de Bienvenida</li> <li>✓ Video denominado "Conoce a Banjerccio"</li> <li>✓ Informe grafico de la situación actual del Proceso de Viaticos que presenta El Banco</li> <li>✓ Dar a conocer las politicas a implementar para regularizar dicho proceso</li> <li>✓ Saludo de Bienvenida</li> <li>✓ Video denominado "Conoce a Banjerccio"</li> <li>✓ Informe grafico de la situación actual del Proceso de Viaticos que presenta El Banco</li> <li>✓ Dar a conocer las politicas a implementar para regularizar dicho proceso</li> <li>✓ Saludo de Bienvenida</li> <li>✓ Video denominado "Conoce a Banjerccio"</li> <li>✓ Informe grafico de la situación actual del Proceso de Viaticos que presenta El Banco</li> <li>✓ Dar a conocer las politicas a implementar para regularizar dicho proceso</li> <li>✓ Saludo de Bienvenida</li> <li>✓ Video denominado "Conoce a Banjerccio"</li> <li>✓ Informe grafico de la situación actual del Proceso de Viaticos que presenta El Banco</li> <li>✓ Dar a conocer las politicas a implementar para regularizar dicho proceso</li> <li>✓ Saludo de Bienvenida</li> <li>✓ Video denominado "Conoce a Banjerccio"</li> <li>✓ Informe grafico de la situación actual del Proceso de Viaticos que presenta El Banco</li> <li>✓ Dar a conocer las politicas a implementar para regularizar dicho proceso</li> </ul>	<p style="text-align: center;">1 Dia Lunes</p> <p style="text-align: center;">1 Dia Martes</p> <p style="text-align: center;">1 Dia Miercoles</p> <p style="text-align: center;">1 Dia Jueves</p> <p style="text-align: center;">1 Dia Viernes</p> <p style="text-align: center;">Mesual</p> <p style="text-align: center;">Mesual</p>
	Dirección General Adjunta de Administración			
	Dirección de Recursos Humanos			
	Dirección de Informática			
	Subdirección de Recursos Materiales			
	Subdirección de Apoyos y Servicios			
	Subdirección de Seguridad y Protección Civil			
	Dirección General Adjunta de Finanzas			
	Dirección de Planeación Estratégica y Financiera			
	Dirección de Contabilidad			
	Dirección de Tesorería			
	Dirección General Adjunta de Negocios			
	Dirección de Banca Comercial			
Dirección de Fondos de Ahorro y Trabajo				
Dirección de Operaciones Bancarias				
Dirección de Servicios Bancarios Fronterizos				
Dirección de Administración de Riesgos				
Secretario Particular				
Dirección Jurídico Fiduciario				
Subdirección de Tecnología y Seguridad Informática				
Organo Interno de Control				
	<b>Crear la cultura de la comunicación interna en toda la jerarquía empresarial.</b>	Publicar objetivos, metas y logros de la empresa.	Mesual	
	<b>Generar un agradable ambiente laboral.</b>	Poner buzón de sugerencias, para reforzar la comunicación interna en forma ascendente y así mismo la publicación de cumpleaños de personal diariamente.	Mesual	



# ANEXO IV

## Circular CPN/DGAA/1039

# Circular

Consecutivo		Vigencia		
CPN/DGAA/ 1039		Entrada en vigor		Conclusión
Día	Mes	Año	Hasta nuevo aviso.	
25	02	2015		

Origen	Asunto
Comité de Política y Normatividad. Dirección General Adjunta de Administración.	Lineamientos para la administración de gastos para pasajes y viáticos por concepto de comisiones Nacionales e Internacionales.

Marco Jurídico	Destino
Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Financieros (MAAG-RF). Manual de Políticas y Procedimientos para el Control Presupuestal y Ejercicio del Gasto. Manual de Políticas y Procedimientos para los Procesos Contables.	Al personal de la Red Sucursales, Oficinas de Servicios Bancarios Fronterizos y Corporativo.

Anexos:	<u>Formato Anexo al Oficio de Petición de Viáticos</u> <u>Carta de Conocimiento y Conformidad</u> <u>Comprobación de Gastos de Viaje y Viáticos</u> <u>Informe de Comisión de Servicios</u> <u>Guía del Sistema Administrativo de Viáticos (SIAV)</u> <u>Carta de Conocimiento y Conformidad</u>
---------	---

México, D. F., a 24 de febrero del 2015.

Con objeto de fortalecer y complementar las medidas sobre Administración de gastos para pasajes y viáticos por concepto de comisiones Nacionales e Internacionales de las y los servidores públicos de Banjercito; se emite la presente Circular:

Condiciones:

**A) Tarifas y condiciones de uso de viáticos.**

- I. Las cuotas máximas de viáticos para el desempeño de comisiones en la República Mexicana se asignaran de acuerdo al lugar (zonas económicas) en que se realice la comisión y el grupo jerárquico que corresponda a la/el servidor público conforme a la siguiente tabla:

CUOTAS MÁXIMAS DIARIAS DE VIÁTICOS EN TERRITORIO NACIONAL EN MONEDA NACIONAL		
Grupo Jerárquico	"A" en zonas de la República Mexicana más económicas	"B" en zonas de la República Mexicana menos económicas
Director General	\$ 1,650.00	\$ 3,240.00
Funcionarios	\$ 1,250.00	\$ 1,700.00
Personal operativo	\$ 870.00	\$ 980.00

Para efectos de lo previsto en la Norma y la tabla anterior, las ciudades más económicas y menos económicas se señalan a continuación:

"A" CIUDADES MÁS ECONÓMICAS	"B" CIUDADES MENOS ECONÓMICAS	
	CIUDAD	ESTADO
Resto del Territorio Nacional	Acapulco e Ixtapa Zihuatanejo	Guerrero
	Cancún	Quintana Roo
	Ciudad Victoria	Tamaulipas
	Los Cabos	Baja California Sur
	Saltillo	Coahuila

*\*Fuente: Normas que regulan los viáticos y pasajes para las comisiones en el desempeño de funciones en la Administración Pública Federal emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública.*

- II. Las cuotas máximas de viáticos que se asignen a las/los servidores públicos en el desempeño de comisiones en el Extranjero, se otorgarán en dos modalidades conforme a la siguiente tabla:

CUOTAS MÁXIMAS DIARIAS EN VIAJES INTERNACIONALES			
Todos los grupos jerárquicos	Todos los países	Cuotas máximas diarias establecidas en Dólares de los Estados Unidos de América	450
	Países donde el Euro es la moneda de curso Legal	Cuotas máximas diarias establecidas en Euros	450

- III. Cabe señalar que las tarifas antes descritas se aplican cuando existe pernocta (cuando excede el plazo de 24 horas), para el caso de que no exista ésta, la cuota será de hasta el 50% de la cuota asignada a viáticos Nacionales e Internacionales.
- IV. Adicionalmente a las cuotas establecidas anteriormente, se otorgara la cantidad de \$350.00 (Trescientos cincuenta pesos 00/100 M.N.) para traslados terrestres del domicilio de la/el comisionado al aeropuerto o terminal de autobús y viceversa.
- V. Para el caso de comisiones a las Oficinas de Servicios Bancarios Fronterizos se otorgará la cantidad de \$300.00 (Trescientos pesos 00/100 M.N.) diarios para transportes terrestres, siempre y cuando este gasto sea justificado con comprobantes del traslado que se realice.
- VI. En caso de que se requiera traslado vía aérea se reservará el primer vuelo al inicio de la comisión y el último vuelo al término de la misma.
- VII. Cuando el traslado sea vía terrestre (autobús) la reservación será responsabilidad de la/el comisionado, al igual que el hospedaje.
- VIII. En comisiones mayores a 3 días se podrá realizar el gasto por concepto de teléfono hasta por la cantidad de \$300.00 (Trescientos pesos 00/100 M.N.), debiendo presentar la factura o el recibo por la compra de tiempo aire, asimismo, la/el comisionado podrá adquirir artículos de aseo personal, considerándose para tal caso: pasta dental, cepillo de dental, desodorante, rastrillo desechable, jabón y shampoo tradicional.

- IX. La duración máxima de las comisiones Nacionales no podrá exceder de 24 días naturales y de 20 días naturales para las realizadas en el Extranjero. La realización de dos o más comisiones en un mismo ejercicio fiscal no podrá rebasar un máximo de 48 días naturales para Nacionales e Internacionales, en caso de que rebase el plazo máximo estas deberán ser autorizadas por el Director General Adjunto de Administración.
- X. De conformidad con el Artículo 128-A del Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta solo se aplicará el 10% a los gastos no deducibles (gastos sin comprobantes, taxis sin comprobantes, facturas por concepto de Bar y tickets), esto por cada comisión realizada, mismos que no excederán el monto de \$15,000.00 (quince mil pesos 00/100 M.N.), por ejercicio fiscal.
- XI. Los consumos realizados dentro de la misma plaza donde labore la/el comisionado no serán considerados dentro de la comprobación de viáticos.
- XII. Todas las facturas deberán contener los requisitos legales establecidos y serán entregadas en original, a nombre del Banco Nacional del Ejército y Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. mismas que deberán contener al frente los datos de la/el comisionado: Número y Firma de la/el empleado y para los gastos no deducibles (taxis sin comprobantes y gastos sin comprobantes) deberán contener las firmas correspondientes de cada formato, para el caso de comisiones realizadas en el Extranjero, se deberán entregar los comprobantes (tickets) que para el efecto proporcione el establecimiento.
- XIII. La/el comisionado tendrá autorizado hasta el 20% del monto del viático otorgado en cada comisión por concepto de reembolso, mismo que deberá ser solicitado en la comprobación correspondiente.

## B) Solicitud de viáticos

### 1. Corporativo.

1.1 Para la aplicación de los depósitos por viáticos, las/los comisionados deberán solicitar los recursos mediante el formato denominado "**Formato Anexo al Oficio de Petición de Viáticos**", a través del Sistema de Administración de Viáticos (SIAV), por lo que la/el comisionado deberá gestionar con la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto adscrita a la Subdirección de Recursos Materiales la asignación de usuario y contraseña para la captura de la solicitud. Dicha solicitud deberá ser realizada mediante oficio dirigido a la Dirección General Adjunta de Administración con copia a la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto anexando copia del oficio de autorización de la comisión emitido por la Dirección de Recursos Humanos, o "**Formato Anexo al Oficio de Petición de Viáticos**" debidamente requisitado con todas las firmas de autorización así como la **Carta de Conocimiento y Conformidad**, con al menos 3 días hábiles de anticipación.

1.2 En caso de que se requiera traslado vía aérea la/el comisionado deberá solicitarlo mediante escrito que se anexará a la petición del viático y se sujetará a lo establecido en el numeral VI del apartado "A" de la presente Circular.

### 2. Sucursales.

2.1 Para la aplicación de los depósitos por viáticos, las/los comisionados deberán solicitar los recursos mediante el formato denominado "**Formato Anexo al Oficio de Petición de Viáticos**", a través del Sistema de Administración de Viáticos (SIAV), por lo que la/el comisionado deberá gestionar con la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto la asignación de usuario y contraseña para la captura de la solicitud. Dicha solicitud deberá ser realizada mediante oficio dirigido a la Dirección de Banca Comercial con copia a la Dirección General Adjunta de Administración y la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto mismo que deberá contar con la autorización y visto bueno de la Dirección de Banca Comercial, anexando copia del oficio de autorización de la comisión emitido

por la Dirección de Recursos Humanos así como la Carta de Conocimiento y Conformidad con al menos 3 días hábiles de anticipación.

2.2 En caso de que la comisión requiera traslado vía aérea la/el comisionado deberá solicitarlo mediante escrito que se anexará a la petición del viático y se sujetará a lo establecido en el numeral VI del apartado "A" de la presente Circular.

3. Oficinas de Servicios Bancarios Fronterizos.

3.1 Para la aplicación de los depósitos por viáticos, las/los comisionados deberán solicitar los recursos mediante el formato denominado "Formato Anexo al Oficio de Petición de Viáticos", a través del Sistema de Administración de Viáticos (SIAV), por lo que la/el comisionado deberá gestionar con la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto la asignación de usuario y contraseña para la captura de la solicitud. Dicha solicitud deberá ser realizada mediante oficio dirigido a la Dirección de Servicios Bancarios Fronterizos con copia a la Dirección General Adjunta de Administración, a la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto mismo que deberá contar con la autorización y visto bueno de la Dirección de Servicios Bancarios Fronterizos anexando copia del oficio de autorización de la comisión emitido por la Dirección de Recursos Humanos así como la Carta de Conocimiento y Conformidad con al menos 3 días hábiles de anticipación.

3.2 En caso de que se requiera traslado vía aérea la/el comisionado deberá solicitarlo mediante escrito que se anexará a la petición del viático y se sujetará a lo establecido en el numeral VI del apartado "A" de la presente Circular.

C) **Comprobación de viáticos.**

1. En Corporativo.

1.1 Las/los comisionados tendrán un plazo máximo de 7 días naturales para realizar la comprobación de viáticos correspondientes una vez concluida la comisión.

1.2 La comprobación de viáticos deberá realizarse a través del Sistema (SIAV) y de acuerdo a los formatos: "Comprobación de Gastos de Viaje y Viáticos", "Informe de Comisión de Servicios" mismo que deberá contemplar cada una de sus actividades y contribuciones obtenidas durante la comisión, así como facturas (territorio nacional) y comprobantes no deducibles (taxi sin comprobante y gastos sin comprobantes, facturas por conceptos de Bar y tickets) y que deberán cumplir con el numeral XII del apartado "A" de esta Circular.

1.3 Dicha documentación deberá ser remitida a la Dirección General Adjunta de Administración.

2. En Sucursales.

2.1 Las/los comisionados tendrán un plazo máximo de 7 días naturales para realizar la comprobación de viáticos correspondientes una vez concluida la comisión.

2.2 La comprobación deberá realizarse a través del Sistema (SIAV) y de acuerdo a los formatos: "Comprobación de Gastos de Viaje y Viáticos", "Informe de Comisión de Servicios" (mismo que deberá contemplar cada una de sus actividades y contribuciones obtenidas durante la comisión, así como facturas (territorio nacional) y comprobantes no deducibles (taxi sin comprobante y gastos sin comprobantes, facturas por conceptos de Bar y tickets) y que deberán cumplir con el numeral XII del apartado "A" de esta Circular.

- 2.3 Dicha documentación deberá ser remitida a la Dirección de Banca Comercial para su validación y autorización, misma que deberá ser entregada a la Dirección General Adjunta de Administración.
3. En Oficinas de Servicios Bancarios Fronterizos.
- 3.1 Las/los comisionados tendrán un plazo máximo de 7 días naturales para realizar la comprobación de viáticos correspondientes una vez concluida la comisión.
- 3.2 La comprobación deberá realizarse a través de los formatos: "Comprobación de Gastos de Viaje y Viáticos", "Informe de Comisión de Servicios", así como facturas y comprobantes no deducibles (taxi sin comprobante y gastos sin comprobantes) mismos que deberán contener las firmas correspondientes que solicita cada formato o comprobante, establecido en el numeral XII apartado "A" de la presente Circular.
- 3.3 Dicha documentación deberá ser remitida a la Dirección de Servicios Bancarios Fronterizos para su validación y autorización, misma que deberá ser entregada a la Dirección General Adjunta de Administración.

**D) Disposiciones Adicionales.**

1. En el caso de que las/los comisionados no realicen la comprobación del gasto por concepto de comisiones en el tiempo establecido como se indica en el apartado "C" de la presente Circular, la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto notificará a la Dirección General Adjunta de Administración y a la Dirección de Recursos Humanos con la finalidad de determinar las acciones administrativas que correspondan.
2. Las/los comisionados que al término de 30 días naturales no hayan realizado su comprobación en los términos establecidos en la presente Circular, la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto notificará a la Dirección General Adjunta de Administración y a la Dirección de Recursos Humanos a fin de que sean tomadas las acciones y sanciones administrativas correspondientes.

Cabe señalar que con la entrada en vigor de la presente Circular queda derogada la Circular CPN/DGAA/814.

Dada la trascendencia de los presentes lineamientos, le reitero que su incumplimiento por desconocimiento, negligencia o dolo repercutirá en la aplicación de las sanciones administrativas que correspondan.

Para cualquier duda o aclaración sobre el particular, queda a sus órdenes el personal de la Gerencia de Fondo Fijo y Ejercicio del Gasto en la extensión 325 o 313.

∩

# ANEXO V

## Informe Mensual

SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES  
GERENCIA DE FONDO FIJO Y EJERCICIO DEL GASTO

México, D.F., a \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del \_\_\_\_

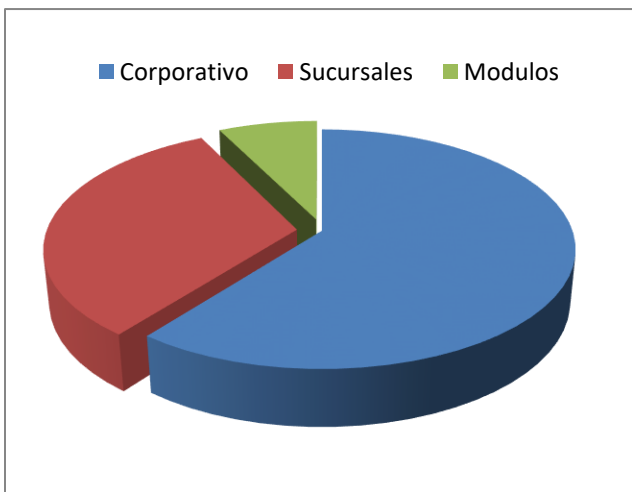
### PARA ATENCIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE ADMINISTRACIÓN

#### I.- Asunto:

Por este conducto se informa el manejo del recurso otorgado por concepto de viáticos y pasajes, asignado a los empleados que realizaron alguna comisión durante el mes de \_\_\_\_\_ del año en curso.

#### II.- Información:

4) Con fecha \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del \_\_\_\_, se otorgaron \_\_\_\_ viáticos distribuidos de la siguiente forma:



- 5) Al día \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del \_\_\_\_\_, se realizaron \_\_\_\_ comprobaciones quedando pendientes un total de \_\_\_\_ comprobaciones porque sean entregadas por parte de los comisionados, tal como se observa en la siguiente grafica:



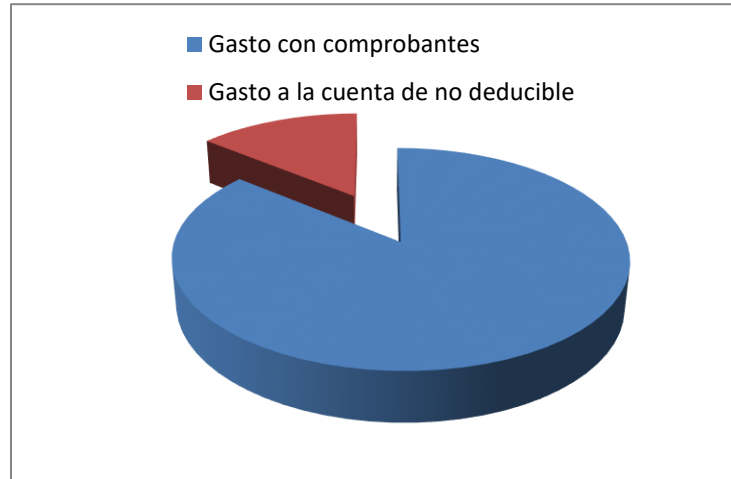
- 6) Por lo anterior, se muestra a continuación el listado de los comisionados que no han realizado su comprobación correspondiente:

Id empleado	Nombre	Destino	Inicio	Fin	Importe
				TOTAL	

- 7) Con relación al recurso total otorgado se informa que durante el mes de \_\_\_\_\_ fue por un importe de \$\_\_\_\_\_ (**importe con letra**), del cual \$\_\_\_\_\_ (**importe con letra**) ya fue comprobado, con una devolución de recursos no utilizados por \_\_\_\_\_ (**importe con letra**) y \$\_\_\_\_\_ (**importe con letra**), está pendiente por comprobar; el porcentaje se refleja en la siguiente gráfica:



- 8) De acuerdo al Artículo 128-A del reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la renta, que establece que las personas físicas que reciban viáticos, podrán no comprobar hasta un 10% del total de viáticos recibidos en cada ocasión, sin que en ningún caso el monto que no se comprueba exceda de **\$15,000.00** por ejercicio fiscal. Derivado de lo anterior cabe señalar, que del total del gasto comprobado durante el mes de \_\_\_\_\_ se erogó un gasto de \$ \_\_\_\_\_ ( **importe con letra** ) mismos que se colocaron en la cuenta de no deducibles, lo que equivale al \_\_\_\_\_% del importe total comprobado, tal como se refleja en la siguiente gráfica:



- 9) Por concepto de reembolsos del total de los viáticos otorgados en el mes de \_\_\_\_\_ se reintegró un importe de \$ \_\_\_\_\_ ( **importe con letra** ), mismos que a continuación se enlistan en la tabla siguiente:

Comisionados	Importe otorgado	Reembolso	Porcentaje

- 10) Por concepto de transportación vía aérea (avión) se otorgó un importe de \$ \_\_\_\_\_ ( **importe con letra** )

### **III.- Recomendación:**

Salvo la mejor decisión de esa Superioridad, es recomendación de esta Subdirección de Recursos Materiales, se autorice requerir a la Dirección de Contabilidad realizar el cargo vía Invernominas a los empleados de esta Institución por falta de comprobación de gastos por concepto de viáticos.

**RESPETUOSAMENTE**

**SUBDIRECTOR DE RECURSOS MATERIALES**



