

SERVICIOS GENERALES

SUMARIO

- 5.1. MARCO CONCEPTUAL Y DISPOSICIONES LEGALES QUE REGULAN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS GENERALES**
- 5.2. TIPOS DE SERVICIOS GENERALES**
- 5.3. FACTORES A CONSIDERAR EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS GENERALES**
- 5.4. BASES Y LINEAMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN Y PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS GENERALES**
- 5.5. CONTROL Y EVALUACIÓN EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS GENERALES**

OBJETIVOS GENERALES

- Enunciar los criterios y principios básicos sobre los que se sustenta la operación de los servicios generales.
- Sugerir bases y lineamientos para la prestación de los servicios generales en las instituciones públicas.
- Promover la elaboración, actualización y revisión de manuales de procedimientos administrativos y/o específicos de operación de los servicios generales en las áreas responsables de su operación.
- Sugerir medidas para controlar y evaluar la administración y prestación de los servicios generales.

5.1. MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS

Los servicios generales surgen y evolucionan como respuesta a las necesidades de apoyo que tiene toda organización humana, sea esta pública, privada o social en el desarrollo de las actividades que posibilitan el logro de su misión institucional.

En este sentido, el gobierno en sus diversos ámbitos y como instancia depositaria del poder público requiere de los servicios generales para el desarrollo de las diversas atribuciones y funciones que le establecen sus normas fundamentales. En este contexto los servicios generales contribuyen con su acción y apoyo para el adecuado funcionamiento y operación del aparato público, más aún, al cumplimiento de las políticas plasmadas en planes y programas que conforman su marco de actuación para la consecución de los fines del Estado.

Los servicios generales se refieren por lo regular a todas aquellas actividades que tienen que ver con la función de apoyo material y logístico para que una organización o institución pública desarrolle sus actividades y tareas, sin ningún obstáculo, dando cumplimiento a una máxima de orden: “dar su lugar a cada cosa y poner cada cosa en ese lugar”.

Los servicios generales suelen identificarse como áreas operativas especializadas en labores de conservación y mantenimiento de las oficinas e instalaciones como subestaciones eléctricas, plantas de emergencia, etcétera y también como áreas de apoyo, por la prestación de actividades como: telefonía, aire acondicionado, fotocopiado, intendencia, vigilancia, talleres, archivo, correspondencia, electricidad, entre otras.

De esta manera, los servicios generales se ubican regularmente dentro de las áreas denominadas adjetivas y en casos particulares dentro de las llamadas de recursos. Su correcta operación y administración contribuye estrechamente con las funciones de adquisiciones, almacenes e inventarios, hecho que le confiere carta de naturalización en la administración de recursos materiales de una institución.

Esbozados algunos de los rasgos de los servicios generales, se considera pertinente mencionar una primera definición que permita establecer una aproximación conceptual:

Los servicios generales constituyen el conjunto de actividades técnicas de apoyo a la operación de las organizaciones y tienen por objetivo asegurar de forma permanente, general, regular y continua la satisfacción de las necesidades operativas y administrativas de las áreas que la integran, así como las de los usuarios o clientes de ellas; estos pueden prestarse en forma directa por la propia organización o a través de empresas particulares.

La dinámica de las organizaciones y la evolución administrativa han generado sin duda, la necesidad de sistematizar y regular la prestación de los servicios generales, estableciendo así normas y lineamientos básicos que sustentan su organización, funcionamiento y operación.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS GENERALES

- 1. Conforman una actividad técnica dentro de la administración pública y se integran dentro de las áreas adjetivas.**
- 2. Su prestación debe ser permanente, general, regular y continua.**
- 3. Satisfacen necesidades colectivas de las organizaciones como consecuencia de su dinámica operativa.**
- 4. Su prestación debe ser justificable, racional, sistematizada y disciplinada.**
- 5. Se prestan dentro de un ámbito o circunscripción delimitado.**
- 6. Se sustentan en lineamientos específicos elaborados por la propia organización en cumplimiento de las normas emitidas al respecto.**
- 7. Requieren de la participación consciente y corresponsable de todas las áreas que integran la organización.**

5.1.1. Criterios generales para la prestación de los servicios generales

Las características enunciadas en el apartado anterior, deben orientar la definición de los criterios mínimos sobre los que deben sustentarse las acciones que respondan a las necesidades específicas de las instituciones para satisfacer sus requerimientos de servicios de apoyo.

Se enuncian a continuación criterios generales mínimos que deben considerarse en la prestación de los servicios generales:

CRITERIOS GENERALES

- **Orgánico:** refiere a la necesidad de crear una unidad administrativa responsable de cumplir con la prestación de los servicios generales.
- **Material:** produce un resultado concreto de la prestación por la actividad de interés general que realiza (procesos y procedimientos).
- **Jurídico:** condiciona la prestación y operación de un servicio general, bajo los parámetros que establecen las disposiciones legales, normativas, administrativas y financieras (leyes y normas).
- **Técnico:** hace referencia al procedimiento específico que requiere la prestación del servicio general como medio para satisfacer necesidades administrativas de carácter colectivo y de operación de la organización (instrumentos y mecanismos).
- **Institucional:** determina el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por las unidades administrativas dentro de sus programas operativos (mística de trabajo).
- **Calidad y profesionalización:** induce las acciones para la atención y trato al público usuario de los servicios al mismo tiempo promueve la modernización de la administración pública y el desarrollo de las capacidades humanas (capacitación y modernización).

5.1.2. Principios básicos para la prestación de los servicios generales

Los principios básicos constituyen el basamento que orienta la actividad técnica que implica la prestación de los servicios generales bajo ciertos parámetros de calidad, éstos son:

PRINCIPIOS BÁSICOS

- **Generalidad:** establece que todo servidor público tiene el derecho de ser usuario de los servicios generales, siempre que lo haga de conformidad con las normas que regulan su operación.
- **Uniformidad o igualdad:** postula que en toda organización se deben prestar los servicios a todos los usuarios en igualdad de condiciones, en los términos que establece la normatividad correspondiente.
- **Continuidad:** refiere a la importancia de una prestación de servicios ininterrumpida, para que su continuidad contribuya a la permanente satisfacción de necesidades institucionales.
- **Legalidad:** dispone que los servicios deben apoyarse en un conjunto de normas y lineamientos contenidos en las leyes respectivas; la prestación debe ofrecerse conforme a reglas claras y precisas difundidas a todas las áreas de la institución.
- **Obligatoriedad:** señala la obligación que tienen las áreas de administración de recursos para prestar los servicios generales a toda la organización, en tanto depositarias de esta responsabilidad y función.
- **Persistencia:** alude a la satisfacción de nuevas necesidades organizacionales que plantean la dinámica de las dependencias, así como aquellas que son recurrentes.
- **Equidad:** refiere a la necesidad de que la prestación de los servicios se lleve a cabo sin fines de lucro; sin embargo, requiere de recursos que suponen fijar criterios de carácter financiero y de control de gestión para ejercer adecuadamente las medidas de austeridad, racionalidad y disciplina presupuestal y los recursos asignados en forma equitativa y transparente.
- **Adaptación:** apunta a que la prestación de los servicios se adapte a los nuevos escenarios y contingencias que se presentan en toda organización y las áreas que la integran (nuevas necesidades, prioridades, urgencias) para contribuir al eficiente desempeño de las actividades institucionales en particular y de la administración pública en general.

5.1.3. Disposiciones normativas que regulan la prestación de los servicios generales

En este apartado se enuncian aquellas disposiciones de carácter general que regulan la prestación de los servicios generales. Es importante destacar que la interpretación y aplicación de éstas se debe particularizar en cada uno de los tipos de servicios que se requiera estudiar:

Las disposiciones normativas que regulan esta materia son:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.
- Ley General de Bienes Nacionales.
- Código Civil.
- Código Fiscal de la Federación
- Presupuesto de Egresos de la Federación.
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.
- Clasificador por Objeto del Gasto.
- Acuerdo que establece las disposiciones de productividad, ahorro, transparencia y desregulación presupuestaria en la administración pública federal.

5.2. TIPOS DE SERVICIOS GENERALES

Si bien los servicios generales suelen ser diversos, ya que tienen como propósito satisfacer aquellas necesidades de apoyo que las organizaciones requieren o demandan como resultado de su dinámica institucional, por lo que es importante establecer una tipología mínima que posibilite su clasificación.

Se ha considerado pertinente abordar el análisis de los servicios generales en función de dos grandes rubros:

TIPOS DE SERVICIOS GENERALES

De acuerdo con el Clasificador por Objeto del Gasto	Por las necesidades administrativas y operativas que satisfacen
✓ Servicios Básicos. ✓ Servicios de Arrendamiento. ✓ Servicios Comerciales. ✓ Servicios de Mantenimiento, Conservación e Instalación. ✓ Servicios de Difusión e Información. ✓ Servicios de Traslado e Instalación. ✓ Servicios Oficiales.	✓ Servicios Administrativos. ✓ Servicios de Transportación, Traslado y Mensajería. ✓ Servicios de Seguridad y Vigilancia. ✓ Servicios de Telefonía. ✓ Servicios de Intendencia e Higiene. ✓ Servicios de Apoyo General. ✓ Servicios de Cómputo

5.2.1. De acuerdo con el clasificador por objeto del gasto

En función del Clasificador por Objeto del Gasto de la administración pública federal, los servicios generales pueden ser los siguientes:

Servicios básicos

Agrupan a aquellos servicios mínimos que demanda la operación de las organizaciones y el funcionamiento de la administración pública como:

1. Servicio postal, sea de carácter nacional o internacional.
2. Servicio telegráfico, sea de carácter nacional o internacional.
3. Servicio telefónico, sea de tipo digital o celular de carácter local o larga distancia.

4. Servicio de energía eléctrica.
5. Servicio de agua potable, sea de suministro directo (entubada) o purificada.

Servicios de arrendamiento

Agrupan a aquellos destinados a sustituir o complementar de manera temporal, por razones de operación y necesidad, a los propios de la administración pública; dichos servicios son:

1. Arrendamiento de edificios y locales.
2. Arrendamiento de terrenos.
3. Arrendamiento de maquinaria y equipo (fotocopiadoras, plantas de energía eléctrica, etcétera).
4. Arrendamiento de equipo y bienes informáticos.
5. Arrendamiento de vehículos (terrestres, marítimos, lacustres, aéreos).

Servicios comerciales

Agrupan a aquellos servicios que tienen por objeto preservar y mantener en óptimas condiciones los bienes muebles e inmuebles de la institución, tales servicios son:

1. Almacenaje, embalaje y envase.
2. Fletes y maniobras (para trasladar, maniobrar, embarcar o desembarcar bienes al servicio o propiedad de la institución).
3. Seguros (para preservar el patrimonio institucional en caso de siniestros).
4. Limpieza (a bienes muebles e inmuebles).
5. Lavandería.
6. Higiene, desinfección y fumigación.

Servicios de mantenimiento, conservación e instalación

Agrupan a aquellos que se requieren para la óptima operación de los bienes muebles e inmuebles de la institución:

1. Servicio de mantenimiento y conservación de mobiliario y equipo de oficina (máquinas de escribir, calculadoras, fotocopiadoras y reparación de mobiliario de oficina).
2. Servicio de mantenimiento y conservación de bienes informáticos (equipos de cómputo).
3. Servicio de mantenimiento y conservación de maquinaria y equipos (vehículos, calderas, aire acondicionado, básculas, montacargas, plantas de energía eléctrica, etcétera).

4. Servicios de mantenimiento y conservación de inmuebles (edificios, terrenos, locales, predios, etcétera).
5. Servicios de instalación de equipos y maquinaria especializada (equipo de computación, aire acondicionado, rayos X, detección de metales, iluminación, sonido, refrigeración, bóvedas de seguridad, circuito cerrado de televisión, etcétera).

Servicios de difusión e información

Refiere a los requeridos por la institución para realizar labores de comunicación social, impresión y difusión de información relacionada con los servicios que presta la organización; así como montaje de espectáculos culturales y servicio de telecomunicación, tales servicios son:

1. Servicios de apoyo logístico para espectáculos culturales (adaptación, decoración y equipamiento de inmuebles, espacios o terrenos).
2. Servicio de telecomunicaciones (radiotelefonía).

Servicios de traslado e instalación

Abarca a aquellos que se realizan para satisfacer las necesidades de apoyo del personal y que como resultado de su desempeño requieren:

1. Servicios de transportación (por medio de vehículos terrestres, marítimos, pluviales o aéreos).
2. Servicios de alojamiento y alimentación durante el desempeño de comisiones oficiales.

Servicios oficiales

Corresponde a los destinados a satisfacer las necesidades de apoyo que plantea la realización de ceremonias y actos oficiales:

1. De ceremonias y orden social (apoyo en actos conmemorativos y oficiales).
2. Congresos, convenciones y exposiciones (apoyo en la adaptación y decoración de instalaciones, montaje de pabellones, transportación de maquinaria y equipo).

5.2.2. Clasificación de los servicios generales según las necesidades administrativas y operativas que satisfacen¹⁵²

Servicios administrativos

1. Control, asignación, contratación, uso y operación de bienes y servicios (recepción de requerimientos, programación de servicios, revisión de facturas y recibos de pago, supervisión de trabajos, etcétera).
2. Servicio de administración de documentos (oficialía de partes).
3. Servicio de administración de riesgos (seguros, seguridad e higiene y protección civil).
4. Servicios de fotocopiado, enmicado y engargolado.
5. Servicio de impresión, encuadernación y restauración.
6. Servicios de arrendamiento mobiliario, inmobiliario y de servicios.
7. Servicio de asignación de espacios y adaptación de inmuebles.
8. Servicio de conservación y mantenimiento de inmuebles (impermeabilización, restauración, pintura, herrería, escaleras, elevadores).

Servicios de transportación, traslado y mensajería

1. Servicio de mantenimiento preventivo, correctivo y suministro de combustible al parque vehicular.
2. Servicio de transportación de personal.
3. Servicio de mensajería y paquetería.
4. Servicio de fletes y traslado de mobiliario y equipo.
5. Servicio de estacionamiento para funcionarios y parque vehicular.

Servicios de seguridad y vigilancia

1. Servicio de vigilancia de instalaciones.
2. Servicio de guarda y custodia de bienes muebles y valores.
3. Servicio de circuito cerrado, alarmas y detección de metales.
4. Servicio de protección civil (protección contra incendios, inundaciones, sismos, contingencias sociales, derrumbes, auxilio y apoyo a terceros).¹⁵³

¹⁵² Esta clasificación se ha integrado de manera convencional con el propósito de identificar en la aplicación teórica de los servicios generales mayores elementos de estudio.

¹⁵³ La materia de protección civil, sin duda alguna, requiere de mayor estudio y análisis particular, por la importancia que tiene en nuestro país, únicamente en este apartado se enuncia la necesidad de que el área responsable de los servicios generales sea la responsable directa de coordinar estas tareas en la institución.

Servicios de telefonía

1. Servicio de conmutador.
2. Servicio de instalación de terminales telefónicas digitales, celulares y telefax.
3. Servicio de intercomunicación radiotelefónica.

Servicios de intendencia e higiene

1. Servicio de limpieza de mobiliario y equipo especial.
2. Servicio de limpieza de mobiliario y equipo de oficina.
3. Servicio de limpieza inmobiliaria (pisos, alfombras, puertas, ventanas, baños).
4. Servicio de lavado de tinacos, cisternas y depósitos de agua potable.
5. Servicio de jardinería.
6. Servicio de lavandería (cortinas, manteles, paños).
7. Servicio de fumigación.
8. Servicio de recolección de basura.

Servicios de Apoyo General

1. Servicio de apoyo logístico (instalación de templetes, acarreo y traslado de mobiliario y equipo, adaptación de foros, enlonado de espacios, etcétera).
2. Bodegas y locales para almacenamiento de bienes en proceso de baja.
3. Talleres manuales (reparación de mobiliario y equipo de oficina).
4. Plomería, albañilería, carpintería, cerrajería, electricidad, herrería, electrónica, vidriería, etcétera.

5.3. FACTORES CRÍTICOS A CONSIDERAR EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS GENERALES

Una vez que se han enunciado los conceptos básicos, las características, los principios, los criterios y la clasificación de los servicios generales, a continuación se enuncian los factores críticos que deben ser considerados para el proceso de planeación, organización y prestación de los servicios generales.

En efecto, es aquí donde la prestación de los servicios generales implica una ardua tarea para las áreas responsables de ello, ya que generalmente se encuentran condicionadas por la limitación de recursos. Además es importante destacar que existen dos formas en que se pueden prestar los servicios: por cuenta de la institución o mediante particulares. Sin embargo, cualquiera que sea la forma en que se presten, deben considerarse los siguientes factores críticos:

FACTORES CRÍTICOS

- ✓ Área administrativa responsable.
- ✓ Personal competente.
- ✓ Mobiliario, equipo, máquinas y herramientas.
- ✓ Recursos financieros.

5.3.1. Área administrativa responsable

La diversidad de servicios generales que se prestan en una institución, obliga a que el área que tiene bajo su cargo esta responsabilidad, realice las funciones administrativas de planeación, programación, organización, operación, supervisión y control de los servicios. Asimismo, será la responsable de que los servicios que presten los particulares se operen de acuerdo con las condiciones y términos establecidos en los contratos y normatividad aplicable al caso.¹⁵⁴

Es importante la existencia de esta unidad administrativa, ya que así se promoverá la organización y control administrativo de los servicios generales; y se estimulará el uso de los bienes con el consecuente ahorro de recursos.

¹⁵⁴ Para llevar a cabo el proceso de contratación de prestación de servicios con particulares deberá de acatarse lo establecido en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público. D.O.F. 4 de enero de 2000. Asimismo, es importante remitirse al capítulo III para revisar el procedimiento de adjudicación de contratos.

Las funciones básicas que esta unidad administrativa debe realizar son las siguientes:

FUNCIONES BÁSICAS

- 1. Planear, organizar y administrar la prestación de los diversos servicios generales.**
- 2. Efectuar la prestación de servicios generales, cubrir las necesidades mínimas del personal y de las áreas que integran la organización.**
- 3. Que la prestación de los servicios generales se realice de acuerdo a los programas y presupuestos establecidos.**
- 4. Vigilar el uso y operación adecuado de bienes muebles e inmuebles que se destinen a la prestación de servicios generales.**
- 5. Realizar el mantenimiento y conservación de los edificios, mobiliario y equipos destinados a la prestación y operación de los servicios generales.**
- 6. Realizar campañas de sensibilización entre el personal de la Institución y el público usuario para que colabore en la conservación, mantenimiento y preservación de los bienes y servicios.**
- 7. Supervisar que cuando el servicio sea prestado por particulares, se realice de acuerdo con los contratos u órdenes de trabajo convenidas en el marco de la normatividad al respecto.**

➤ Programación de los servicios generales

La elaboración del programa de servicios generales, requiere de información acerca del análisis o diagnóstico de las actividades que desarrolla la dependencia, así como de la identificación de los servicios básicos mínimos requeridos para su operación.

La formulación del diagnóstico habrá de considerar en una primera etapa los siguientes aspectos:

FACTORES DE PROGRAMACIÓN

1. El control administrativo.
2. El tipo de servicio que se requiere, identificando aquellos que son más necesarios y/o prioritarios.
3. El tamaño y dimensión de la institución (instalaciones físicas centrales y periféricas).
4. El estudio del costo de mobiliario y equipo necesario, así como su mantenimiento.
5. El análisis de la capacidad real del área administrativa para mantener en buen funcionamiento los servicios.
6. La relación del área con asesores técnicos y consultores especializados en materia de operación, mantenimiento y administración de servicios.
7. La revisión y consulta periódica de los planes y programas operativos anuales de la institución y demás disposiciones normativas que se refieran a la prestación y administración de servicios generales.

En una segunda etapa, deberá efectuar un análisis de los recursos financieros, económicos, técnicos y humanos con que cuenta la institución para determinar qué servicios se pueden prestar y definir qué otras alternativas se pueden utilizar para satisfacer las necesidades de las áreas.

En una tercera etapa se debe llevar a cabo un pronóstico que muestre las tendencias de las necesidades administrativas de las áreas, así como la evolución de los servicios y la imagen-objetivo susceptible de adoptarse por la institución en un futuro.

En la cuarta etapa debe elaborarse el programa de trabajo para la operación y prestación de los servicios, en éste habrán de señalarse los objetivos, metas, políticas y procedimientos para la prestación, control y cumplimiento de los servicios. El programa servirá de base para elaborar los presupuestos que se requerirán por cada servicio en cada ejercicio presupuestal.

➤ Clasificación de los requerimientos

Consiste en seleccionar y priorizar las necesidades planteadas por las áreas de la institución sobre cada uno de los servicios generales que se demandan. Una vez que se han seleccionado y priorizado las necesidades, es menester proceder a programar aquellas que pueden ser atendidas de manera directa, y definir aquéllas que deberán prestarse a través de particulares.

➤ **Pronósticos de necesidades a corto y mediano plazos**

Todos los servicios deben planearse para ser proporcionados según las necesidades inmediatas a corto o mediano plazos, pero siempre teniendo en cuenta las perspectivas de desarrollo institucional.

El ejercicio deberá de contar con rigor técnico que estimule a fondo los servicios generales aptos para satisfacer de forma oportuna y expedita las necesidades siempre crecientes de las áreas.

Los pronósticos tienen como base de cálculo la información obtenida en ejercicios anteriores (históricos).

➤ **Programa de trabajo para la prestación de servicios generales**

El programa de trabajo es la descripción de actividades administrativas pormenorizadas y jerarquizadas que deben realizarse en forma programada y calendarizada, a fin de resolver las necesidades y problemas que existen en la institución en materia de servicios generales. En este sentido se enuncian a continuación algunas bases para el establecimiento de la programación:

BASES PARA LA PROGRAMACIÓN DE LOS SERVICIOS GENERALES

- **Racionalidad:** utilizar los recursos humanos, materiales y financieros disponibles con la máxima eficiencia posible, a través del uso de técnicas orientadas a optimizarlos y evitar dispendios de dinero, bienes y tiempo.
- **Generalidad:** la programación de los servicios generales debe de enfocarse a la satisfacción de las necesidades institucionales.
- **Coordinación:** los programas de prestación de servicios deben de diseñarse de conformidad a lo solicitado por las áreas usuarias con el fin de evitar fallas en la operación y dispendio de recursos.
- **Previsión:** todos los trabajos de programación de los servicios deben determinarse en función de los requerimientos planteados por las áreas usuarias, la disponibilidad presupuestal y del tiempo de ejecución de los mismos, ya sea a corto o largo plazos.
- **Desarrollo:** los programas sobre servicios siempre deben ser evolutivos en función del crecimiento de la institución y de los particulares.

- **Continuidad:** no deben desecharse los programas anteriores; en todo caso, servirán para hacer ajustes y modificaciones para actualizarlos.
- **Beneficio institucional:** los servicios generales por su naturaleza coadyuvan a elevar los niveles de cumplimiento de metas, proyectos y programas para el desarrollo administrativo de la institución y a mejorar las relaciones entre funcionarios y usuarios.

5.3.2. Personal competente

Es recomendable que en la prestación de los servicios generales se cuente con personal técnicamente calificado, cuyos conocimientos y aptitudes le permitan prever y superar las dificultades y obstáculos derivados de la dinámica organizacional de la institución.

La relación permanente de estos servidores públicos con la institución permite que su trabajo sea más eficiente. La capacitación y actualización del personal es uno de los mejores medios para fortalecer a esta área.

En atención al cumplimiento de este propósito, el área encargada de la administración de recursos debe procurar que el personal adscrito se capacite, promoviendo su asistencia a cursos, o bien, buscando que especialistas y personal calificado proporcionen información y orientación técnica. Otro de los aspectos importantes es la permanencia o continuidad del personal responsable de la operación de dichos servicios, ya que su cambio constante obstaculiza el logro de la eficiencia administrativa en el área, además de que los esfuerzos y recursos que se destinan para su capacitación se desaprovechan con este tipo de decisiones.

5.3.3. Mobiliario, equipo, máquinas y herramientas

Para la prestación de los servicios generales se requiere de instrumentos mínimos como son: mobiliario, equipo, máquinas, herramientas y materiales. La cantidad y calidad de estos deberá estar en proporción a las necesidades y condiciones de la institución. Es conveniente que antes de adquirir nuevos equipos se consulte a otras instituciones donde se opere con ellos, o bien solicitar información a los proveedores de bienes y prestadores de servicios de la institución, para tener conocimiento más preciso de su vida útil y rendimiento.

El buen cuidado, conservación y mantenimiento del equipo prolonga más su funcionamiento y evita desgastes innecesarios.

5.3.4. Recursos financieros

La prestación de los servicios generales en la administración pública constituye sin duda, un gasto para la institución, sin embargo, su ausencia o insuficiencia afectan más en el mediano y largo plazos el patrimonio y la propia operación de las organizaciones.

Por ello, es importante dejar establecido que los servicios generales se prestan como una responsabilidad institucional. Con base en esto, debe definirse entre las áreas de recursos financieros y materiales los requerimientos monetarios y el calendario de suministro que se requerirán para una eficiente prestación y operación de los servicios.

Una de las funciones principales de la institución es la de asegurar la prestación de los servicios generales básicos, promoviendo el buen uso y las acciones necesarias para su conservación a través de la corresponsabilidad con los usuarios. En este sentido, lograr la eficiencia en la prestación de los servicios permitirá a la institución fortalecer su imagen ante sus propios empleados o trabajadores y hacia el público que hace uso de los servicios que ésta presta.

Cabe destacar que como efectos sociales derivados por la prestación de los servicios generales podemos mencionar: el desarrollo institucional y la participación ciudadana.

Por otra parte, es importante hacer mención sobre la incidencia de factores críticos internos y externos que inciden en la prestación adecuada y oportuna de los servicios generales de los usuarios, estos pueden ser:

FACTORES CRÍTICOS

- **Internos:** es decir, carencia de recursos humanos, materiales y financieros; inhibición de cooperación ciudadana; ausencia de planeación; y acelerado desarrollo y demanda de servicios.
- **Externos:** lo que en algunos casos permite la intromisión de las autoridades federales, estatales y municipales en asuntos de índole meramente institucional. A veces favorecen el apoyo a la descentralización de la toma de decisiones respecto de la administración local o regional y/o el incumplimiento de las condiciones contractuales por parte de los prestadores de servicios.

5.4. BASES Y LINEAMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN Y PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS GENERALES

Como se ha señalado, la prestación y operación de los servicios generales en el sector público suele circunscribirse a actividades meramente técnicas que obedecen a necesidades inmediatas, imprevistas y por lo general urgentes, es decir, a un esquema de contingencia.

Este hecho obedece, la mayoría de las veces, a la ausencia de planeación y organización de las áreas usuarias, dando como resultado que el área responsable de la administración de los servicios generales retrase o en el mejor de los casos, de cauce al requerimiento del servicio solicitado, pero sin ninguna garantía con respecto a las condiciones de su prestación.

Lo anterior confirma que hay una diversidad de controles, normas, políticas y procedimientos administrativos, cuya razón de ser es la de corresponsabilizar a las áreas usuarias y a la propia área prestadora de servicios generales. Ciertamente se puede reafirmar el dicho “en el pedir está el dar”, siempre y cuando se revisen, actualicen y difundan las bases, los lineamientos y los procedimientos a los que se someterá la prestación de los servicios y los canales de comunicación para dar satisfacción efectiva a las áreas de la propia institución, y público usuario en general.

A continuación se presenta un ejercicio donde se enumeran una serie de bases y orientaciones administrativas que pueden ser tomadas en cuenta por las unidades de administración de servicios y en general por las áreas que integran la institución, para el control, regulación, uso y operación de los siguientes servicios generales:

5.4.1. Servicio de administración de documentos

Este servicio tiene como finalidad coordinar todas las actividades relacionadas con la administración de documentos de las áreas que integran la institución, y constituirse en enlace con el archivo general de concentración de la institución.

El objetivo general del servicio de administración de documentos es el de preservar y salvaguardar el testimonio documental de la organización, a través del perfeccionamiento de la normatividad específica en el manejo de los archivos en trámite, de concentración e históricos, aplicando criterios de corresponsabilidad operativa en las diferentes unidades administrativas.

Las unidades administrativas que prestan este servicio son responsables de la estructura y organización de sus archivos, así como de la información necesaria en materia de disposiciones legales, fiscales y/o administrativas que afecten su conservación, promoviendo la delimitación formal de la vida útil de los documentos generados y/o ingresados al área de su adscripción.

La unidad general de archivo y correspondencia de la institución es la responsable de asesorar, vigilar y supervisar los aspectos técnicos para el mejor funcionamiento de todas las unidades que prestan el servicio de administración de documentos. A su vez, determina el funcionamiento de los servicios de correspondencia, microfilmación, transferencia, baja, enajenación y destrucción de documentos en coordinación con el Archivo General de la Nación.

Las unidades administrativas deben instrumentar acciones sistemáticas que contribuyan a eliminar copias múltiples y/o fotocopias de asuntos tramitados y contenidos en sus archivos, que les permita proceder a su baja, este procedimiento se realizará con la participación de la unidad general de archivo y correspondencia de la institución para la obtención de los dictámenes correspondientes.

5.4.2. Servicio de administración de riesgos ¹⁵⁵

La prestación de este servicio tiene como objetivo general formular las normas y políticas para la prevención de riesgos en la organización, especialmente las referidas a la operación ante situaciones de riesgo como pueden ser: accidentes en general y cualquier tipo de siniestro.

Esta función también demanda el establecimiento de normas específicas de operación ante contingencias o emergencias y para la restauración de situaciones de normalidad, a efecto de colaborar en la protección del personal de la institución y de sus bienes.

¹⁵⁵ Aquí solamente se hace referencia a este tipo de servicio como parte de la responsabilidad operativa de la unidad de servicios generales. Respecto del proceso de la administración de riesgos en el capítulo VII de este libro se aborda de manera amplia el tema.

Las unidades administrativas están obligadas, bajo su estricta responsabilidad, a llevar un inventario de los bienes patrimoniales que tengan asignados para el cumplimiento de sus actividades, así como los resguardos individuales correspondientes. El inventario debe estar identificado en planos de ubicación de oficinas y áreas comunes, además deberá estar soportado por un seguro global, ello con el objeto de procurar en toda situación, la salvaguarda del patrimonio y bienes de la institución.

Es necesario que las unidades administrativas lleven un calendario de reportes (semanal, mensual, bimestral) sobre cualquier robo o siniestro ocurrido en perjuicio de los bienes patrimoniales que hayan estado asignados a ellas.

Las unidades administrativas encargadas de los servicios generales en coordinación con las de inventarios y almacenes, deben de solicitar el trámite de aseguramiento de los bienes a la unidad responsable de la administración de los recursos.

El área de servicios generales será quien resguarde las pólizas de los bienes muebles e inmuebles que se encuentren asegurados ya que el objeto es verificar sus vigencias, solicitar el pago de las primas correspondientes y contemplar nuevos seguros o la actualización de los vigentes.

En caso de siniestro, las unidades administrativas responsables de los servicios generales serán las encargadas de realizar los trámites ante la aseguradora. Ésta última debe proceder a que se haga efectivo el pago, reparación o restitución de bienes asegurados.

Asimismo, las unidades responsables de los servicios generales, en coordinación con las demás áreas de la institución, deberán integrar una Unidad de Protección Civil, de acuerdo a los lineamientos que para ello establezca el órgano nacional responsable en la materia y la unidad interna para el efecto.¹⁵⁶

En cuanto a las tareas de prevención se deberán realizar acciones tendientes a evitar o disminuir los riesgos y los efectos de siniestros, desastres o contingencias, así como realizar las actividades necesarias para prevenir riesgos ecológicos, geológicos, hidrometeorológicos, químicos, sanitarios y socio-organizativos (mítines, huelgas, plantones, marchas, etcétera).

Para las tareas de auxilio se deben llevar a cabo acciones destinadas a rescatar y salvaguardar en caso de riesgo, siniestro o desastre, la integridad física de las personas, de los bienes patrimoniales de la institución y el medio ambiente. En las tareas de

¹⁵⁶ La Unidad de Protección Civil deberá estar prevista en los programas de prevención, auxilio y restablecimiento de las instituciones, por lo cual la unidad encargada de los servicios generales es la adecuada para coordinar estas tareas. Al respecto la Secretaría de Gobernación a través de la Dirección General de Protección Civil cuenta con la normatividad, las políticas y los lineamientos en esta materia.

restablecimiento se determinarán las estrategias necesarias para restaurar la normalidad, una vez ocurrido el siniestro o desastre.

Se encomienda esta tarea como parte de las funciones de la unidad de servicios generales por ser esta área la provista de los medios necesarios para resolverla, es decir, porque es aquella que conoce las instalaciones, resguarda los bienes inmuebles y los planos arquitectónicos, eléctricos e hidrosanitarios y, cuenta con el personal operativo necesario para coordinar labores de contingencia.

Es necesario que se considere para las labores de protección civil la supervisión continua del suministro de agua y la capacidad real en cisternas, tinacos y depósitos para uso exclusivo de bomberos, la existencia de equipo contra incendios, señalización de rutas de evacuación y áreas de concentración en caso de emergencia. De igual forma debe contar con el apoyo de vehículos, sistemas de comunicación, directorios del personal que labora en la institución y de las principales instituciones de apoyo en caso de emergencias (cruz roja, bomberos, policía preventiva, policía judicial, unidad de protección civil estatal, municipal o federal, órgano de agua y saneamiento local, antirrábico, etcétera).

5.4.3. Servicio de fotocopiado, enmicado y engargolado

Este servicio que aparentemente es simple puede ocasionar el caos a las oficinas públicas, por lo que su prestación debe de considerar precauciones extremas. Es el caso en la falta de suministros (papel, tóner, pastas, arillos, micas), la interrupción de energía eléctrica, la omisión en el mantenimiento de las máquinas, la poca o nula capacitación del personal destinado a la operación de los equipos, la urgente necesidad del servicio por los usuarios para la contratación del proveedor debiera realizar un estudio de las necesidades pues el equipo deberá ser el adecuado en cuanto a la calidad y volumen, así como el tipo de control para el programa de ahorro tanto en papel como en número de copias, etcétera.

La prestación de este servicio debe regularse internamente a través de los siguientes lineamientos:

1. En la emisión de oficios, circulares y documentos de alta difusión, se deben utilizar sistemas de duplicación que abaraten los costos por dicho concepto (mimeógrafo, imprenta).
2. Se debe mantener la tendencia de reducción del uso de fotocopiado mediante la disminución de equipos personales y la implantación de centros de fotocopiado a cargo de la unidad de servicios generales. Ésta deberá llevar un control estricto para el otorgamiento del servicio (catálogos de firmas de autorización, bitácoras de suministro de materiales de consumibles, reparación de máquinas, toma de lectura de fotocopias realizadas, etcétera).

3. Se debe vigilar que únicamente sean fotocopios documentos de carácter oficial.
4. Los trabajos de enmicado y engargolado se realizarán conforme a los insumos que se tengan disponibles y de acuerdo al tipo de documento que se esté manejando.

5.4.4. Servicios de arrendamiento mobiliario, inmobiliario y de servicios

Para el arrendamiento de bienes y servicios las unidades encargadas de los servicios generales, deben efectuar los estudios de factibilidad que determinen su conveniencia y turnar el requerimiento a la unidad de adquisiciones para que ésta, sea quien proceda a su contratación.

Se debe dar prioridad a la contratación de arrendamientos de bienes y servicios que sean necesarios para las contingencias de salud, higiene, fenómenos climatológicos y de seguridad. Sólo cuando no se tenga la capacidad administrativa, operativa, humana y tecnológica se debe llevar a cabo la contratación de servicios de talleres, mantenimiento, intendencia, vigilancia, vehículos, mensajería, o aquellos que por su especialización deban ser proporcionados por particulares.

Cuando por necesidades específicas de operación o de crecimiento de las áreas que conforman la institución, se realicen alquileres de inmuebles, las áreas de servicios generales deben realizar cuidadosamente la supervisión de las condiciones materiales, de ingeniería y arquitectura, así como de protección civil que se requieran, ello con la finalidad de presentar un dictamen de seguridad estructural que garantice la seguridad del personal y del patrimonio institucional.

5.4.5. Servicio de asignación de espacios y adaptación de inmuebles

Este servicio tiene como objetivo la correcta procuración de los espacios necesarios a fin de lograr un adecuado cumplimiento de las funciones. Dicho servicio debe proporcionarse con base en lo que establece la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, en cuanto a posesión, vigilancia, conservación o administración de los inmuebles de propiedad federal, destinados al servicio público o para fines de interés social, y también las relativas a la regularización y, en su caso, a la capacidad de representar expresamente el interés de la institución en la adquisición, enajenación, destino o afectación de bienes inmuebles.

En la prestación de este servicio se debe procurar lo siguiente:

1. Se efectuará un estudio de aprovechamiento de espacios: no oficinas, si modulares para aprovechamiento de espacios y así mismo, se deberá solicitar información al área de administración de recursos de la institución, sobre los inmuebles susceptibles de arrendamiento, misma que mantendrá actualizado el inventario de inmuebles propiedad de la institución y la oferta de inmuebles propiedad de los particulares.
2. Las unidades administrativas que ya no requieran de los espacios contenidos en los inmuebles propiedad de la institución y en los arrendados, deben informar a la unidad encargada de los servicios generales la fecha exacta de la terminación del contrato de arrendamiento y/o desocupación del inmueble.

5.4.6. Servicio de conservación y mantenimiento de inmuebles

La unidad encargada de los servicios generales debe elaborar su correspondiente programa anual de remodelación y adaptación de oficinas para todos y cada uno de los inmuebles que alojan. Dicho programa debe contener descripción, ubicación y monto de los trabajos, contando obviamente, con los planos arquitectónicos y de las instalaciones eléctricas, sanitarias, hidráulicas, aire acondicionado, detección y extinción de fuego e instalaciones especiales de los inmuebles que alojan sus oficinas.

Cuando las unidades administrativas requieran de adaptación, remodelación y ampliación de las oficinas, o de modificaciones en las instalaciones eléctricas o hidrosanitarias, y la conexión de aparatos adicionales que necesite del uso de energía, deben solicitar dicho requerimiento a la unidad encargada de los servicios generales para su identificación, atención y control.

Las obras de acondicionamiento o remodelación que se realicen en los inmuebles deben apegarse a los respectivos presupuestos de cada unidad administrativa solicitante. Las adaptaciones de oficinas deberán sujetarse a la superficie y normas técnicas de acuerdo a los niveles, áreas de circulación o de trabajo establecidas por el área responsable de los servicios generales como titular de la unidad de protección civil. Estos cambios deben contener sistemas, dispositivos y equipamientos que reduzcan el consumo de energía eléctrica, para atender las recomendaciones de la Comisión Nacional para el Ahorro de Energía, respecto de sustituir su equipamiento actual por uno nuevo que sea eficiente y consuma menos energía.

En los casos en que se requiera la modificación de las instalaciones eléctricas, hidrosanitarias y la implementación de otros sistemas especiales, se debe solicitar apoyo

técnico a la unidad central de administración de recursos para elaborar y ejecutar sus proyectos y procesos de contratación.

Las unidades de servicios generales con base en el programa anual de mantenimiento preventivo* de las instituciones deben elaborar con oportunidad sus requisiciones de material para llevar a cabo este programa. Asimismo deben de contar con el personal mínimo necesario para proporcionar dicho servicio o en su caso contratar el servicio para lo que también deberán apartar los recursos.

5.4.7. Servicios de transportación, traslado y mensajería

Para la prestación de este servicio hay que tomar en cuenta el tipo de actividades que se desarrollan en la institución. De ello se puede definir qué tipo de servicios vehiculares son los que se deben proporcionar y las funciones, tanto del taller mecánico, como el suministro de combustible, transportación, fletes y estacionamiento.

La unidad de servicios generales debe considerar los siguientes aspectos para la prestación de los servicios vehiculares:

1. Es la encargada de levantar el padrón vehicular, para tal fin llevará un control de la información de altas y bajas debidamente documentadas.
2. Debe tomarse muy en cuenta la asignación de vehículos automotores a los servidores públicos que por su función y desempeño lo requieran.
3. Debe dar cumplimiento a las disposiciones ambientales que ordenen las autoridades competentes.
4. A cada vehículo automotor debe corresponder una dotación de combustible y lubricantes, con cargo al presupuesto de la unidad administrativa de su adscripción, de conformidad con el uso a que esté destinado.
5. Deben implantar mecanismos de control, que permitan reducir el consumo de combustibles y lubricantes.
6. Deberá contar con una área de mantenimiento de vehículos quien llevará una bitácora de operación, esta área se encargará de suministrar los combustibles, lubricantes y reparaciones menores y mayores.

* El mantenimiento correctivo no es programable, lo que se puede considerar es el consumo histórico de refacciones (focos, tubos balastras, etcétera) para programar su adquisición con entregas parciales.

7. Todas las áreas que cuenten con vehículo asignado deberán notificar a la unidad responsable de los servicios generales, el informe y costo total correspondiente a los consumos de combustibles y lubricantes de cada una de las unidades de su parque vehicular, así como el kilometraje recorrido por cada unidad.
8. Todos los vehículos deben estar identificados con el logotipo de la institución y en la parte inferior de éste se especificará el nombre de la unidad administrativa, de conformidad con lo que establezca la normatividad en materia correspondiente al Oficial Mayor o su equivalente.
9. No deben hacerse transferencias temporales o permanentes de uso o disposición de vehículos a título de comisión o de cualquier otro carácter, sin autorización previa del Oficial Mayor o su equivalente.
10. El servidor público al que se le asigne un vehículo propiedad de la institución, será directamente responsable de su uso y deberá destinarlo exclusivamente a actividades propias para la ejecución de las funciones a su cargo. Por ningún motivo podrá hacer uso del vehículo para otros fines.
11. Los vehículos a todo servicio deberán dejarse en los estacionamientos de las instalaciones al término de las labores; para ello se deben establecer los mecanismos necesarios para verificar que los vehículos sean concentrados en los espacios destinados para tal efecto.
12. Cuando deban operar en horas y días no laborables, lo harán bajo la responsabilidad exclusiva de los servidores públicos que los tengan a su cargo.
13. Tendrán la responsabilidad de llevar a cabo el mantenimiento y la reparación del parque vehicular a su cargo.
14. Las unidades de servicios generales que cuenten con talleres de reparación propios, no deberán contratar los servicios que puedan realizar en los mismos. En la prestación del servicio de talleres se deberá llevar un control de entradas y salidas de vehículos, órdenes de reparación y requerimiento de refacciones utilizadas.
15. Deberán llevar un registro de los talleres que puedan prestar el servicio de reparación de vehículos, y será su responsabilidad verificar que realmente tengan equipos, herramientas, instalaciones y el personal técnico calificado para realizar los trabajos que ofrecen.
16. Son responsables de la calidad de los trabajos realizados al parque vehicular, dicha supervisión debe estar contenida en los registros, reportes y bitácoras correspondientes.

17. Será la encargada de calendarizar y dar cumplimiento a los trámites de los programas de verificación de contaminantes vehiculares, tenencia, engomados, revistas, así como de reportar los siniestros ocurridos a los vehículos para que se hagan efectivos los seguros, y de la procedencia de reparar o dar de baja los vehículos.

5.4.8. Servicios de seguridad y vigilancia

Se ha hecho necesario que por razones de operación la unidad encargada de prever los recursos necesarios para dar cumplimiento al programa de seguridad y vigilancia, ya que cuenta con el personal capacitado y los dispositivos adecuados para supervisar los trabajos que realicen los particulares en el caso de así requerirlo.

Cuando sea necesaria la contratación del servicio de seguridad a una corporación pública o privada, se deberá realizar un estudio que determine las características y modalidades del servicio de seguridad y vigilancia, para lo cual se debe presentar una propuesta de plan de seguridad en el que se especifique claramente el dispositivo que proponen y como mínimo la siguiente información:

ELEMENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DE SEGURIDAD

1. Identificación de la corporación.
2. Descripción de las instalaciones.
3. Análisis de riesgo.
4. Cantidad de elementos que se proponen para cubrir el servicio y su distribución.
5. Sistema de trabajo y pirámide de mando.
6. Perfil de vigilancia.
7. Monto anual y mensual del contrato.
8. Documentos legales, fiscales y laborales que acrediten su constitución como corporación prestadora del servicio de seguridad y vigilancia.

La unidad de servicios generales será quien lleve el registro del parte de novedades presentado por el servicio de seguridad y vigilancia, y procederá a dar cauce de aquellas observaciones relevantes asentadas en el mismo. Respecto de los instrumentos, aparatos y mecanismos de supervisión a personas, bolsas, bultos, vehículos, maletas, portafolios, objetos voluminosos, entre otros, será la encargada de comunicar por escrito al personal de la institución y al público en general los motivos de esta acción y la necesidad de ello.

La unidad de servicios generales debe planear y programar conjuntamente con la corporación de seguridad y vigilancia que contrate, las acciones que sobre protección civil se deben realizar. Es necesario que el personal esté capacitado para actuar en caso de incendio, sismo, auxilio médico, contingencias sociales, evacuación de personas, apoyo al personal administrativo, etcétera.

Es de suma importancia el trabajo conjunto entre las unidades responsables de las adquisiciones, los almacenes e inventarios, con la de servicios generales, puesto que de ello depende el manejo de la información sobre los resguardos y asignaciones de mobiliario y equipo al personal que labora en la institución; ello con el objeto de evitar la sustracción o ingreso de bienes no enterados.

5.4.9. Servicios de telefonía

Para brindar con eficiencia el servicio de telefonía hacia el interior de la institución, la unidad de servicios generales debe definir las normas técnicas para el suministro del servicio telefónico y radiotelefónico a las unidades administrativas; además debe proponer los diseños, proyectos y estudios de los sistemas de comunicación así como del equipo, para poder satisfacer sus necesidades en la materia.

Se hace indispensable conocer que un sistema de comunicaciones de este tipo se integra por líneas físicas (conmutadores, multilíneas, fax, teleproceso, televisión, internet), así como los sistemas y equipos digitalizados, o de radiocomunicación que emplean como medio de propagación de frecuencias radioeléctricas asignadas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (teléfonos celulares, radios de comunicación privada, correo electrónico, transmisión de datos, fax, televisión y sistemas vía satélite).

La unidad de servicios generales al encargarse de este servicio debe procurar lo siguiente:

1. Llevar un registro del personal usuario y responsable de los equipos de comunicación, así como elaborar planes y programas pertinentes para el adiestramiento y capacitación del mismo.
2. Prever las necesidades presentes y futuras en materia de líneas telefónicas y sistemas de intercomunicación, ello en el marco de un diagnóstico y programa de requerimientos de los diferentes servicios telefónicos.
3. Realizar análisis y estudios técnicos de su facturación (recibo telefónico), tendiente a disminuir el volumen de llamadas de larga distancia nacionales e internacionales, con el objeto de fomentar un uso racional del servicio telefónico, y dar cumplimiento a las disposiciones de austeridad, racionalidad y disciplina presupuestales.

4. Detectar las llamadas telefónicas de larga distancia no oficiales normar la forma de recuperar el costo de las llamadas, solicitando su pago en cheque o efectivo a la DGPP o descuento en nómina.
5. Todas las líneas telefónicas deben registrarse en el directorio general de la institución, el cual estará a cargo de la unidad de servicios generales, quien se encargará de actualizarlo y registrar los movimientos en el inventario que para ello se establezca.
6. Llevar a cabo la contratación de los servicios telefónicos, así como los movimientos de alta y baja de los mismos, debiendo formular la orden de servicio, donde señale claramente el domicilio y la ubicación mediante croquis de localización con calles transversales y paralelas, colonia y código postal.
7. Realizar los estudios técnicos en las diferentes áreas de la institución, para la modernización de los sistemas telefónicos (digitalización) optimizando el uso de las troncales telefónicas digitales.
8. De igual modo, deben elaborar los estudios técnicos relativos a los requerimientos de telecomunicaciones y radiotelefonía a fin de justificar la adquisición, ampliación, modificación o sustitución de los equipos existentes.
9. En materia de telefonía celular, se debe procurar establecer contratos globales con los prestadores del servicio a efectos de lograr homogenización a nivel corporativo en las prestación de los servicios específicos, y la baja correspondiente en los costos de los mismos.

➤ **Servicios de intendencia e higiene**

Uno de los servicios generales más importantes por las características que reviste es el de intendencia e higiene; la limpieza de las oficinas públicas y la conservación y mantenimiento de las áreas de uso común son prioritarias. En la prestación de este tipo de servicios se debe integrar el aseo de los bienes muebles e inmuebles que están bajo administración de la institución.

Es importante tener conocimiento preciso de que para proporcionar éste o cualquier otro tipo de servicios, el personal que se asigne para ello debe de estar bien capacitado respecto de los programas de mantenimiento preventivo y correctivo, así como de los insumos que se utilicen en dicha tarea.

En el servicio anteriormente indicado se debe tomar en cuenta, además de lo citado, lo siguiente:

1. Se deben revisar los manuales de operación del mobiliario y equipo con características especiales, dado que en ellos se prevé el tipo de mantenimiento y limpieza que se debe realizar, los pasos a seguir y los tipos de materiales que se deben utilizar, puesto que con ello se evitarán desajustes, fallas electromecánicas, etcétera.
2. Llevar a cabo un programa de intendencia e higiene preventivo y correctivo, durante la operación, con el objeto de evitar enfermedades al personal y al público usuario.
3. Programar en horarios no hábiles para el personal y público usuario las actividades de intendencia que conlleven riesgos, tales como lavado de pisos, alfombras y vidrios, fumigación, recolección de basura, limpieza de ductos de aire acondicionado, etcétera.
4. Realizar programas de limpieza que procuren un uso digno de las instalaciones sanitarias, tales como mantenimiento en baños, cisternas, tinacos, depósitos de agua potable, drenajes, alcantarillados y cañerías.
5. Cuando el servicio sea prestado por particulares, supervisar que el servicio de intendencia e higiene se preste de acuerdo a los anteriores considerados y que quede estipulado en el contrato respectivo.

➤ **Servicios de apoyo general**

Los servicios de apoyo general se manifiestan como actividades cotidianas de mantenimiento preventivo y correctivo que se le da a los bienes muebles e inmuebles de la institución; representa un apoyo importante para las labores de oficina en tanto se cuenta con personal que atienda imprevistos, olvidos y urgencias.

El apoyo logístico para una institución es de suma importancia. La instalación y traslado de mobiliario y equipo dentro de las áreas de la institución requiere de personal y equipo especializado para dicha tarea.

En la unidad encargada de los servicios generales es muy común que el personal que ejecute esta actividad carezca de una preparación profesional. Por lo que regularmente

se recurre a técnicos o gente con destreza manual con algún oficio en plomería, albañilería, cerrajería, carpintería, electricidad, etcétera. Asimismo, es importante mencionar que por lo regular en el traslado y movimiento de mobiliario este sufre averías y roturas debido a que por diferentes razones se utiliza personal encargado de la limpieza, el cual carece de los medios, equipo y destreza para estos trabajos, por lo que es recomendable hacerlo con el personal de mantenimiento pues ellos conocen como manejar sin dañar muebles y equipo.

Este tipo de apoyo se proporciona regularmente, por lo que se debe tomar en consideración lo siguiente:

ELEMENTOS BÁSICOS DE APOYO GENERAL

- ✓ Trabajar coordinadamente con las áreas que requieran el servicio, estableciendo tiempos y espacios de realización en eventos bajo programación real.
- ✓ Revisar constantemente el estado que guardan los materiales con que se proporcionan los apoyos de instalación de templete, lonas, podiums, gradas, entre otros, con el objeto de evitar accidentes.
- ✓ Procurar la seguridad del personal equipándolos adecuadamente, sobre todo en aquellos trabajos que conllevan cierto riesgo como los de electricidad, plomería, vidriería, etcétera.

5.5. CONTROL Y EVALUACIÓN EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS GENERALES

Se ha anotado a lo largo de este capítulo la importancia que tiene el adecuado uso, asignación y operación de los bienes institucionales. También se ha mencionado que los recursos con los que se cuenta para la prestación de los servicios generales son limitados. Pero ello no debe ser obstáculo para que durante su administración se establezcan pretextos o costumbres viciadas que interfieran con las funciones asignadas. Ante esto se ha hecho necesario establecer mecanismos de control y evaluación de todos los recursos y elementos administrativos que se requieren para ejecutar las actividades de las unidades de servicios generales.

Uno de los factores que han establecido las instituciones para procurar la eficiente prestación de servicios, es el control y la evaluación de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos.

El control y evaluación es aquél conjunto de acciones orientadas a la activación y vigilancia del cumplimiento exacto, por parte de prestadores de servicios o del personal usuario, de condiciones estipuladas en los reglamentos internos, oficios, circulares y contratos, respecto de la asignación, uso y operación de bienes y servicios.

El control comprende también el plan de organización, los métodos y procedimientos que en forma coordinada adoptan las unidades administrativas de la institución para salvaguardar sus recursos; obtener la suficiente información oportuna y confiable; promover la eficiencia operacional y asegurar la adhesión a leyes, normas y políticas en vigor, con el objeto de lograr el cumplimiento de metas y objetivos establecidos.

La evaluación es la confrontación detallada y sistemática de un proyecto, plan u organización en su conjunto, con objeto de medir el grado de eficacia, eficiencia y congruencia con que está operando en un momento determinado para alcanzar los objetivos de acuerdo a lo previamente programado.

A continuación se describen los instrumentos indispensables de control y evaluación que pueden utilizar las unidades administrativas responsables de los servicios generales, como herramientas preventivas y correctivas de operación de los recursos:

5.5.1. Reportes de servicio

La amplia gama de actividades que se requieren en la prestación de los servicios generales, obliga a controlar de forma ordenada, sea en una hoja de reporte o en una base de datos computarizada, todos los trabajos realizados por el personal y si ello, requirió la utilización de recursos. Los reportes de servicios no son más que el control de operaciones de la unidad administrativa; con ellos se determina el grado cuantitativo de tareas y actividades, así como la identificación y seguimiento de programas de conservación y mantenimiento preventivos y correctivos de bienes y servicios bajo su responsabilidad.

Para llevar a cabo dichos reportes existen dos herramientas:

Bitácora	Informes Calendarizados
----------	-------------------------

➤ Bitácora

La bitácora es un documento oficial que se utiliza para anotar cualquier situación que se presente durante el desarrollo de los servicios generales, sobre todo, vehiculares y de mantenimiento de inmuebles. Es responsabilidad de la unidad encargada de los servicios, elaborar una bitácora general, actualizada por el servicio que proporciona, y particularizada para los casos de vehículos o maquinarias asignados.

Entre las notas más comunes que deben enlistarse en la bitácora se tienen:

NOTAS BÁSICAS DE LA BITÁCORA

1. La fecha de solicitud de servicio.
2. El área solicitante.
3. La descripción del servicio solicitado.
4. La fecha de prestación del servicio.
5. La descripción de los bienes requeridos para la prestación del servicio.
6. El estado físico de los bienes utilizados.
7. Horarios de inicio y término del servicio.
8. Insumos requeridos para la prestación del servicio (en caso de vehículos: gasolinas, aceite, etcétera; en caso de servicios de fotocopiado: toner, hojas, etcétera; en caso de servicio de mantenimiento inmobiliario: materiales eléctricos, de construcción, plomería, etcétera).
9. Personal responsable de realizar el servicio.
10. Autorizaciones y vistos buenos.
11. Observaciones generales de la prestación del servicio, etcétera.

En las unidades administrativas es importante identificar a las personas autorizadas para hacer anotaciones en la bitácora y sus firmas, así como asegurarse que las hojas se folien o numeren y se tenga la totalidad de los registros.

Por otro lado, la bitácora es un instrumento de gran utilidad para conocer el estado físico y de control de los bienes utilizados y de los servicios proporcionados. Los elementos señalados orientan al administrador de los servicios generales en la revisión del cumplimiento de programas operativos, dado que puede contar con información clara y precisa que le permitirá respaldar sus reportes de servicio. Además le servirá para identificar posibles anomalías, realizar acciones preventivas o correctivas, y llevar una buena gestión.

➤ **Informes calendarizados**

La programación de actividades es una de las herramientas más eficaces que se tiene para combatir la improvisación. Lo cierto es que al ser muy amplia la actividad a realizar para el control de los servicios, suelen informarse tantas cosas que es difícil conocer los resultados que se han cumplido.

Por lo regular, la presentación de informes debe circunscribirse a calendarios de ejercicio presupuestal, calendarios de ejecución de programas operativos anuales, calendarios de días hábiles o naturales. Con ello se busca homogeneizar los sistemas de información estadística y operativa.

Los informes calendarizados deben ser los instrumentos que señalen los avances alcanzados, en proceso o retrasados, de los programas de operación del área. Estos informes deben ser ilustrados gráficamente, a fin de detectar los atrasos o adelantos, para que con ello, se implementen acciones preventivas y correctivas que den como resultado la mejora y buena operación de los servicios.

5.5.2. Supervisión física

La supervisión física tiene como propósito conocer las características particulares de los bienes muebles e inmuebles necesarios para la operación de los servicios generales. La inspección que se realice da cuenta de mayores elementos para el análisis de los costos de los trabajos que se realizarán, o si efectivamente, su uso es el adecuado y permitirá identificar desviaciones o vicios ocultos en su manejo por parte del personal responsable.

Su objeto es evitar que por desconocimiento de situaciones específicas en cuanto a espacio físico (oficina, taller, inmueble, pasillo, escalera, etcétera), haya que asignar o restringir recursos sin visualizar la magnitud de problemas que ello traiga consigo.

Esta tarea debe de estar apoyada en la documentación de los bienes institucionales o de los contratos de prestación de servicios por particulares, siendo éstos planos del inmueble, pólizas de seguros, bitácoras de servicios, catálogos de firmas de autorizaciones, catálogos de centros de servicio de mantenimiento de vehículos, de fotocopiado, de telefonía, etcétera.

La supervisión física debe ser una tarea permanente de control y evaluación de los servicios generales, dado que con ello se conoce la situación real de operación de los mismos, además con ello se verifica si las técnicas, procedimientos y recursos empleados son congruentes con los objetivos institucionales, legales y técnicos.

Las herramientas administrativas de la supervisión física pueden ser las visitas de inspección y la auditoría preventiva, con ello se pueden detectar y corregir irregularidades por el mal uso o desconocimiento de la normatividad.

A manera de lista se anotan algunos de los muchos vicios que se pueden abatir con la aplicación de estas herramientas:

En servicios administrativos

1. Órdenes de trabajo cobrables no ejecutadas a los bienes.
2. Fotocopiado a documentos personales en gran volumen (libros, curriculums, etcétera).
3. Uso indebido de franqueadoras postales y telegráficas.
4. Pérdida de información documental en los archivos.
5. Uso indebido de documentos oficiales.
6. Traspapeleo de documentos recibidos por las mesas de correspondencia.
7. Nula tramitación de pólizas de bienes siniestrados.
8. Vicios ocultos de bienes inmuebles.
9. Falta de catálogos de firmas para la autorización de servicios, etcétera.
10. Manipulación de contadores del equipo de copiado.

En servicios de transportación, traslado y mensajería

1. Pérdida de refacciones originales.
2. Pérdida de herramientas.
3. Manipulación de flotadores en tanques de gasolina.
4. Manipulación de velocímetros.

5. Falta de inventarios de vehículos.
6. Falta de políticas de encierro de vehículos.
7. Falta de mantenimiento preventivo.
8. Venta o canje de refacciones y llantas con particulares.
9. Nula revisión de documentos vehiculares tales como engomados, tarjetas de circulación, tenencia, bitácoras, verificaciones anticontaminantes, seguros, etcétera.

En servicios de seguridad y vigilancia

1. Bitácora de novedades incompletas.
2. Manipulación de relojes checadores de velador.
3. Nulo mantenimiento a sistemas de protección civil.
4. Nula realización de simulacros de evacuación e incidencias de asalto o emergencias.
5. Falta de capacitación y adiestramiento de los elementos de seguridad.
6. Negligencia y prepotencia con el público usuario.
7. Direccionamiento de circuitos cerrados hacia el personal femenino.
8. Indiscreción respecto de los valores en custodia.

En servicios de telefonía

1. Falta de atención y trato al público por las operadoras de conmutadores.
2. Uso indiscriminado de telefonía por operadoras para llamadas personales.
3. Falta de mecanismos de control de protección de líneas telefónicas.
4. Uso irracional de servicios de telefonía local y de larga distancia.
5. Falta de directorios internos y desconocimiento de la plantilla de personal.

En servicios de intendencia e higiene

1. Nula limpieza de tinacos, cisternas y depósitos de agua potable.
2. Falta de personal capacitado para labores en áreas restringidas.
3. Falta de discreción respecto del personal administrativo.
4. Falta de supervisión de tareas establecidas en contratos.
5. Utilización de materiales inadecuados para la prestación del servicio.
6. Robo hormiga.

En servicios de apoyo general

1. Uso de talleres para trabajos personales.
2. Falta de higiene en talleres, cocinas y dormitorios improvisados.
3. Nulos programas preventivos de siniestros.
4. Falta de capacitación y adiestramiento.