

59

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



MODELO ADMINISTRATIVO PARA UNA UNIDAD DE SERVICIOS Y RECURSOS MATERIALES (SECTOR PUBLICO)

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

M I G U E L A N G E L L O P E Z

ASESOR: L.A.E. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 2000

280327



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
 FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

UNIVERSIDAD NACIONAL
 AUTONOMA DE
 MEXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
 P R E S E N T E.

ATN.: O. M. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
 JEFE DEL DEPARTAMENTO.

Con base al articulo 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a Usted que revisamos el TRABAJO de Tesis con el nombre de:

"Modelo Administrativo para una Unidad de Servicios y Recursos Materiales (Sector Público)".

que presenta el pasante: LOPEZ MIGUEL ANGEL
 con número de cuenta : 8026646-4 para obtener el Título de :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

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

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

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izc., México, a 4 de Marzo de 1999

- Presidente LAE. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS
- Vocal L.A. REGINO QUIROZ SOLIS
- Secretario L.A. PEDRO BELLO CABRERA
- 1er. Sup. L.A. ARTURO SALINAS HERNANDEZ
- 2do. Sup. L.PSC MIGUEL ROJAS VAZQUEZ

A mi madre Manuela,
quién con su aliento,
esperanza y cariño hizo-
posible que lograra la
meta deseada.

A mi esposa Hortencia (finada)
e hijos Miguelito y Jessy los cuales
gracias a su amor y comprensión-
me infundieron confianza para
realizar el objetivo buscado en la
vida.

A mis hermanas, Ma. Dolores
Ma. Candelaria, Rosa, Bertha y
Leticia, las cuales en el trans-
curso de la vida me acompaña-
ron, ayudaron y apoyaron para
la consumación académica
añorada.

A mis amigos y demás familiares los cuales con su valiosa cooperación, apoyo desinteresado y compañerismo sincero, sembraron la semilla en mí para consolidar mis estudios universitarios.

A la Universidad y Catedráticos Institución y Profesores Académicos, que pusieron en mi mano los conocimientos del saber, como bastión celular de mi vida académica social.

Un reconocimiento muy especial a mi maestro y amigo Lic. Francisco Ramírez Órnelas, el cual con su apoyo básico, su ayuda desinteresada y amistad sincera, logro que su alumno y amigo, alcanzara el objetivo anhelado, pensado y realizado.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Identificación del problema.....	4
1.2 Planteamiento de la hipótesis.....	5
1.3 Fijación de objetivos.....	5
1.4 Diseño de la investigación.....	5
1.5 Aprobación o no aprobación de la hipótesis,.....	6
conclusiones.	
CAPITULO 2 ANTECEDENTES GENERALES.....	8
2.1 Definición y concepto de administración.....	9
2.2 Relación de la administración con otras ciencias.....	11
2.3 Administración pública.....	14
2.4 Concepto de organización	17
2.5 El servicio.....	22
2.6 Servicio principal.....	26
2.7 Servicios periféricos.....	27
2.8 Servicios de apoyo (correspondencia y archivo, impresiones, reproducciones y fotocopiado, seguridad y vigilancia, mantenimiento mayor y menor a inmuebles.).....	28
2.9 Recursos materiales.	33
2.9.1 Control vehicular.....	34
2.9.2 Bienes instrumentales.....	34
2.9.3 Almacén de proveeduría y bienes de consumo.....	35
CAPITULO 3 MODELO ADMINISTRATIVO PARA UNA UNIDAD DE SERVICIOS Y RECURSOS MATERIALES (SECTOR PÚBLICO).....	36
3.1 Diseño conceptual.....	37
3.2 Diseño estructural.....	38
3.3 Diseño funcional.....	40
3.4 Manual de organización.....	41
3.5 Manual de procedimientos.....	58
3.6 Manual de políticas.....	77
CONCLUSIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	89

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son unidades sociales que trabajan y coordinan sus acciones para conseguir ciertos resultados. Para lograr esto es necesario contar con una serie de elementos o recursos que relacionados adecuadamente contribuyan al buen funcionamiento de la organización.

Es importante estudiar los recursos de las organizaciones porque uno de los fines de la administración es la productividad, o sea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla.

En ésta forma el administrador siempre deberá evaluar la productividad de los recursos, mismos que se clasifican en: recursos materiales, técnicos y humanos.

Dentro de los recursos materiales podemos mencionar aquellos bienes tangibles, propiedad de la organización tales como dinero, materia prima, infraestructura y maquinaria y equipo.

En cuanto a los recursos técnicos encontramos que son todos aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos como pueden ser leyes, normas, manuales, instructivos y lineamientos.

Por último encontramos los recursos humanos, éstos son trascendentes para la existencia de cualquier grupo social, de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Ahora bien, para lograr lo anterior, es necesario tener un amplio conocimiento de aquellos elementos que intervienen en la organización, esto permitirá administrar con mayor eficiencia los recursos de que se disponga, estando así mas cerca de lograr los resultados deseados.

En los organismos oficiales, su objetivo principal es el de proporcionar servicios a la sociedad, para lograrlo tienen que contar con recursos suficientes. De no contar con estos deberá de optimizarlos para lograr su objetivo. Estos recursos los obtiene el Gobierno Federal a través de los

derechos, aprovechamientos, créditos y sobre todo de impuestos, ya que estos últimos representan el mayor porcentaje de ingresos con que cuenta el Sector Público.

De lo anterior, surge la necesidad de implantar un Modelo Administrativo adecuado a las necesidades de una Unidad de Servicios y Recursos Materiales del Sector Público. El propósito es el de optimizar los servicios y recursos materiales de la organización, mediante la implantación de un modelo administrativo, el cuál estará constituido por un manual de organización, procedimientos y políticas.

Los manuales son un medio que permiten al personal ayudarse a ellos mismos a saber lo que se espera de sí mismos, cuándo y cómo.

En el primer capítulo se va presentar el método de investigación aplicado para el diseño de un modelo administrativo para el funcionamiento de una Unidad de Servicios y Recursos Materiales.

En el segundo capítulo hablaremos de conceptos y definiciones de administración, su relación con otras ciencias, la administración pública, el concepto de organización, el servicio principal, los servicios periféricos y los servicios de apoyo; dentro de este último tenemos los siguientes correspondencia, archivo, impresiones, reproducciones, fotocopiado, seguridad y vigilancia, mantenimiento mayor y menor a inmuebles. Así mismo, hablaremos de los recursos materiales (control vehicular, bienes instrumentales, almacén de proveeduría y bienes de consumo).

El tercer capítulo es una propuesta en el que se presenta el diseño de un Modelo Administrativo para el funcionamiento de una Unidad de Servicios y Recursos Materiales.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO

La investigación satisface la necesidad de conocer, y es un proceso que se inicia con el planteamiento de un problema que requiere solución, y para encontrarla se tiene que construir un diseño de investigación que permita llegar a descubrir, explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente determinadas situaciones.

La investigación científica pretende encontrar respuesta a los problemas trascendentes que el hombre se plantea y lograr hallazgos significativos que aumenten su acervo de conocimientos. Sin embargo, para que los hallazgos sean consistentes y confiables deben obtenerse mediante un proceso que implica la relación lógica de una serie de etapas. Únicamente los estudios que se llevan a cabo según el método científico podrán considerarse como hallazgos significativos para la ciencia e integrarse al conjunto de conocimientos comprobados.

“La investigación científica, en cualquier área del conocimiento humano, se plantea como finalidad la descripción, explicación y predicción de los fenómenos”¹

La aplicación del método científico a nuestra investigación nos proporcionará información objetiva, precisa y certera.

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

¿La falta de un Modelo Administrativo adecuado a las necesidades de una Unidad de Servicios y Recursos Materiales (Sector Público) provoca un deficiente crecimiento o desarrollo de la organización?

¹ Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar Investigaciones Sociales. Pág. 28

1.2 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

A través de la aplicación de un Modelo Administrativo en la Unidad de Servicios y Recursos Materiales se facilitará el crecimiento y desarrollo de la organización.

1.3 FIJACIÓN DE OBJETIVOS.

Controlar de manera eficiente y oportuna los servicios y recursos materiales de la organización.

Proporcionar el apoyo necesario para optimizar el uso de los servicios y recursos materiales.

Lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales de la organización.

1.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

“El término diseño se refiere al plan concebido para responder a las preguntas de investigación”.²

El diseño de la investigación implica establecer el plan para confirmar lo establecido en la hipótesis, y se determina en base a las características especiales del problema de investigación

El diseño de investigación que utilizamos es el siguiente:

“Es una investigación no experimental porque se realizó sin manipular deliberadamente variables, lo que se hizo fue solamente observar los

² Hernández Sampieri, Roberto Metodología de la Investigación Pág 106

fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”³

Además, es un diseño de investigación transeccional porque recolectan datos en un solo momento, y en un tiempo único

A su vez los diseños transeccionales son descriptivos porque presenta un panorama del estado en que se encuentran las variables. En nuestra investigación no se manipularon variables sólo se observaron para después proporcionar su descripción

En este tipo de diseños queda claro que ni siquiera cabe la noción de manipulación, puesto que cada variable se trata individualmente, no se vinculan variables

1.5 APROBACIÓN O NO APROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Toda organización que requiere de una Unidad de Servicios y Recursos Materiales para el desarrollo de sus actividades diarias, debe de aplicar un modelo administrativo para que esa área facilite el crecimiento y desarrollo de toda organización.

De acuerdo al método de investigación aplicado y los resultados que obtuvimos del planteamiento de un modelo administrativo objeto del presente estudio, determinamos la aprobación de la hipótesis inicialmente planteada

Con el modelo administrativo planteado se obtiene un desarrollo en la organización, apoyado en el servicio con calidad, oportuno y eficiente que se proporciona, así como la mejora en el aprovechamiento de los recursos con que cuenta, eliminando la duplicidad de funciones y tiempos empleados

Los manuales administrativos aquí propuestos, contienen los principios, métodos y procedimientos necesarios para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar la Unidad de Servicios y Recursos Materiales.

³ Hernández Sampien. Roberto Metodología de la Investigación Pág 184

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados que obtuvimos en nuestra investigación la hipótesis fue aprobada, ya que la investigación se puede definir como una serie de pasos que dan respuesta lógica a una pregunta específica. En nuestro caso la falta de un modelo administrativo adecuado a la Unidad de Servicios y Recursos Materiales provoca un deficiente desarrollo de la organización , y a través de la aplicación de un modelo administrativo a dicha unidad se facilitó el crecimiento y desarrollo de la misma.

Además los objetivos propuestos se cumplieron ya que se logro controlar de manera eficiente y oportuna los servicios y recursos materiales de la organización.

En nuestro caso, utilizamos la investigación no experimental, ya que se realizo sin manipular deliberadamente las variables independientes ya que se basa en variables que ya ocurrieron en la realidad sin la intervención directa de nuestra parte, y el diseño que se utilizó en la investigación fue transeccional ya que su propósito fue describir variables, y analizar su incidencia e interpretación en un momento dado.

2.1 DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Cuando queremos comprender algo adecuadamente, el medio principal es la definición de esa cosa. La definición es etimológica y es la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman.

La palabra “Administración”, se forma del prefijo “ad” significa hacia y de “ministratio”, esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación “Por lo tanto, “minister” expresa: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro”⁴

La etimología nos da de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Por lo que servicio y subordinación son pues los elementos principales obtenidos.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, la Administración es ciencia inherente a cualquier grupo social. A partir de esto, es posible conceptualizarla en una forma simple, como: El esfuerzo coordinado de un grupo social para alcanzar un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible,

Comúnmente se dice que: “Administración es hacer algo a través de otros” Sin embargo, es conveniente emitir el concepto de Administración como disciplina, para tener un concepto más formal de la misma.

A continuación citaremos algunos conceptos de los tratadistas más prestigiados, así como de los más recientes, a fin de concluir con el concepto propio de los autores.

Harold Koontz y Cyril O' Donnell “Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”⁵

Reyes Ponce, Agustín *Administración de Empresas Teoría y Práctica* Pág. 16
Ibidem. Pág. 16

George R. Terry Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”.⁶

Agustín Reyes Ponce “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.⁷

Wilburg Jiménez Castro La Administración es “Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales”.⁸

José A. Fernández Arena “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.⁹

Isaac Guzmán Valdivia. “Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”.¹⁰

Otros conceptos generalizados son

- Obtener resultados a través de otros
- Técnica que busca lograr resultados óptimos en la coordinación de las cosas y personas que integran una organización.

De los conceptos proporcionados por los principales autores en Administración, se puede observar que todos los autores concuerdan, de una u otra manera en que el concepto de Administración está integrado por los siguientes elementos

- 1.- *Objetivo.* Es decir que la Administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados

Reyes Ponce, Agustín *Administración de Empresas Teoría y Práctica* Pag 16

Ibidem. Pag 26

Hernández y Rodríguez Sergio *Introducción a la Administración Un enfoque practico* Pag 5

Munch Galindo y Garcia Martínez *Fundamentos de Administración* Pag 25

¹ Ibidem, referencia No 6

2.- *Eficacia*. Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo

3.- *Eficiencia*. Se refiere a “Hacer las cosas bien”. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad

4.- *Grupo Social*. Para que la Administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.

5.- *Coordinación de Recursos*. Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

6.- *Productividad*. Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Con los anteriores elementos es posible emitir un concepto integral de Administración:

La Administración.- Es una ciencia cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos humanos, técnicos y materiales de un organismo social, público o privado, para lograr sus objetivos con la máxima productividad

Como puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos

2.2 RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN CON OTRAS CIENCIAS

La Administración al ser interdisciplinaria, se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas .

Ciencias Sociales - Son aquellas cuyo objetivo y método no se aplican a la naturaleza sino a los fenómenos sociales. La Administración, como carácter es eminentemente social, relaciona y utiliza conocimientos de ciencias sociales, tales como.

a) *Sociología*. Ciencia que estudia el fenómeno social, la sociedad y la dinámica de sus estructuras. No hay ni puede haber administración fuera de una sociedad y al mismo tiempo toda sociedad requiere de la administración para el adecuado desarrollo de sus funciones.

b) *Derecho*. Es el conjunto de ordenamientos jurídicos que rigen a la sociedad. Sólo sobre la base de una justicia, establecida por el derecho, puede quedar firmemente asentada esa estructura. Una sociedad sin derecho, es inconcebible, aun para la administración privada. Sólo puede administrarse un organismo social, cuando es posible exigir determinadas acciones de los demás, sea que éstas les hayan sido impuestas por ley, o que deriven inmediatamente de un convenio.

c) *Economía*. Ciencia que estudia las leyes y las relaciones que tienen los hombres en la producción, distribución y consumo, de los bienes y servicios. La economía aporta valiosos datos a la administración: disponibilidad de la materia prima, situación del mercado, mercado de trabajo etc.

d) *Psicología*. Estudia los fenómenos de la mente humana, sus facultades, comportamiento y operaciones. La Psicología industrial tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el trabajo. Aporta bases técnicas para el establecimiento de las relaciones humanas dentro de la empresa, en áreas tales como: selección de personal, pruebas psicométricas, recursos humanos, técnicas de motivación, incentivos, conflictos, etc.

Ciencias exactas. Son aquellas que solo admiten hechos regularmente demostrables.

a) *Matemáticas*. Ciencia que estudia por razonamiento deductivo las propiedades de los seres abstractos (números figuras geométricas, etc) y las relaciones entre sí. La ciencia de los números ha permitido grandes avances en la administración, principalmente la función de control.

Desde la aritmética hasta el cálculo integral, todas las modalidades en la utilización de cantidades han facilitado la resolución de problemas, aún cuando los datos administrativos no siempre contienen exactitud en la magnitud de las variables, pero pueden establecerse hipótesis con cierto grado de comprobación.

b) Estadística. En cuanto a la esta materia, no tan solo se refiere al registro de su informe, sino a las nuevas teorías que ayudan a un mejor tratamiento:

- a) Modelos deterministas
- b) Modelos probabilísticos
- c) Simulación

La estadística moderna se interesa en los planteamientos complejos y su dinamismo está acorde con el progreso de las ciencias técnicas.¹¹

Disciplinas técnicas. Son un conjunto de conocimientos que aún no se han conformado como ciencia, pero que utilizan y aplican fundamentos científicos. Su carácter es más bien práctico, que teórico.

- a) *Ingeniería Industrial*. Es el conjunto de conocimientos cuyo fin es el óptimo aprovechamiento de los recursos del área productiva.

La Administración y la Ingeniería Industrial se interrelacionan y se han hecho valiosas aportaciones entre sí. Ambas disciplinas nacieron juntas. La diferencia entre ellas radica en que la ingeniería industrial se enfoca al área de producción en las empresas industriales fundamentalmente, y la administración es aplicable a cualquier tipo de empresas en todas sus áreas.

b) *Contabilidad*. Se utiliza para registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos monetarios las operaciones que realiza una empresa, así como, los eventos de carácter financiero que la afectan, con el propósito de informar e interpretar los resultados de la misma. La contabilidad es un auxiliar en la toma de decisiones, una técnica de control, y no debe confundirse con la administración.

2.3 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público, nos referimos a la Administración Pública, y si buscamos la de un organismo de tipo privado, estamos en la Administración Privada.

La importancia práctica de distinguirlas resulta de que, necesariamente, tienen que aplicarse reglas muy diversas en ambos tipos de administración.

“Se ponen tres criterios distintivos dentro de la ciencia del Derecho para diferenciar una función propia del Derecho Público de otra del Privado”.¹²

a) *La naturaleza del órgano.* Según éste criterio una función social debe de considerarse de orden público, cuando interviene en ella una autoridad soberana, precisamente con ese carácter.

Función privada. Es aquella en que no existe intervención directa de una autoridad soberana. Por lo tanto, ninguno de quienes intervienen en esa función ejerce “actos de autoridad”, sino más bien, “actos de gestión”.

Para entender mejor, precisemos que se entiende por organismo soberano. Lo único que significa es que, por el carácter supremo que esa autoridad posee, no está directamente subordinada a otra autoridad superior en su orden social, y dentro de su misma esfera de acción, en cambio, en la administración privada hay siempre, al menos en teoría, un carácter de igualdad, aun cuando una de esas partes sea una autoridad soberana porque no interviene como tal, sino realizando meros actos de gestión.

b) *El fin buscado.* Este criterio es quizá el más antiguo y de mayor simplicidad. La Administración será pues pública o privada, según que se dé con el fin de lograr directamente un beneficio particular, o bien que se refiera inmediatamente a un bien social.

¹² Reyes Ponce. Agustín Administración de Empresas Teoría y Práctica Pág 34

c) *La fuente inmediata.* Éste último criterio mira al medio jurídico del que se origina el acto administrativo. Cuando éste deriva inmediatamente de la ley, sin necesidad de ninguna aceptación o convenio, sino que aquella se impone unilateralmente por la autoridad a sus súbditos, es evidente que se trata de un acto de administración pública. Cuando, por el contrario, la fuente inmediata de la obligatoriedad de realizar un acto dentro de un organismo social, es el hecho de haber celebrado, expresa o tácitamente, un convenio, contrato, etc. El acto será de orden privado.

Creemos que cada criterio tiene objeciones que hacerle, y que ninguno basta para delimitar por sí sólo el acto administrativo público y el privado, sobre todo en la moderna sociedad, en que las fronteras se vuelven más confusas y cambiantes, en razón de la necesidad que impone en que se destaque más la función social de la mayoría de las instituciones.

Consideramos que lo más útil es aplicar simultáneamente los tres criterios: usados en forma superpuesta, nos podrán indicar en su coincidencia, si el acto es de orden administrativo, privado o público.

Con todo creemos que la fuente con mayores dificultades para precisar la naturaleza de las funciones administrativas, se encuentra en los actos administrativos de naturaleza mixta, esto es, la de aquellos organismos que, simultáneamente, tiene para unos aspectos carácter público, y para otros el privado, tales como organismos descentralizados, etc.

Partes que componen la Administración Pública

La Administración Pública, en México ha evolucionado a tal grado que en la actualidad cuenta con un aparato administrativo de tal magnitud que se considera poco probable que exista otro equiparable en nuestro país. Independientemente de las partes formales y esquemáticas que conforman la Administración Pública, es de suma importancia hacer algunas reflexiones con relación al hombre como parte primordial y básica de este conjunto.

Así pues, la administración pública, se da cuando los hombres se dedican a resolver problemas, llevando a cabo una serie de descubrimientos en función a la mejor coordinación de los elementos que se conjugan para obtener un beneficio colectivo amplio.

En nuestro país existen tres niveles de gobierno, que en sus respectivos ámbitos de competencia son: federal, estatal y municipal, los cuales integran el gran conjunto denominado “ Estados Unidos Mexicanos “ “ El supremo poder de la federación se divide para su ejercicio, en legislativo, ejecutivo y judicial”

“ El Poder Ejecutivo de la Unión se auxilia administrativamente, para el desempeño de sus funciones de las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y de la Consejería Jurídico del Ejecutivo Federal que forman parte de la Administración Pública Centralizada; se apoya de las entidades que forman la Administración Pública Paraestatal, como organismos descentralizados, empresas de participación estatal, instituciones nacionales de seguros, de fianzas y fideicomisos”.¹³

Es evidente que ha existido un atraso en la Administración Pública, que no ha sido ocasionado por una infraestructura general sino al uso de procedimientos y sistemas atrasados a todos los niveles del aparato gubernamental y que traen como consecuencia inmediata, la baja productividad. Se observa que ha faltado una verdadera planeación integral y estratégica, ya que los “planes” varían de sexenio a sexenio. Esta Situación da una idea más o menos clara de la falta de continuidad administrativa, con las consecuencias que ésto implica

¹³ Rentera y Santillana Raúl Ley Orgánica de la Administración Pública Federal Pág 119

2.4 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Todo el mundo es consciente de que una empresa es una organización de personas, es decir, que está formada por personas que trabajan coordinadas de algún modo, para conseguir ciertos resultados. Para que exista una organización no basta que exista un conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas tengan un propósito común. Lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen, coordinando su actividad y ordenando esa acción conjunta hacia el logro de unos resultados que todos quieren alcanzar.

La palabra organización, tiene su origen en la palabra organismo, la que según el diccionario significa “ una estructura de partes integrada de tal manera que cada una se rige en relación al total”.

Existe una gran variedad de conceptos de organización de los cuales se tomarán los siguientes:

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

G. Terry. Es la estructuración de las funciones que son necesarias para lograr el objetivo, y es señalando la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Isaac Guzmán V. Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran la empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Alford y Bangs Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los

mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinadora de los esfuerzos disponibles

Andrea Zerrelli. Organización es la combinación de los medios humanos y materiales disponibles en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen.

Para nosotros, organización es un conjunto de personas que persiguen objetivos comunes.

De acuerdo a los conceptos anteriores, se obtienen los *elementos básicos del concepto*, mismos en los que coinciden todos los autores

1.- *Estructura*, La organización establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

2.- *Sistematización*. Todas las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

3.- *Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades*
Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización

4.- *Jerarquía*. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa

5 - *Simplificación de funciones* Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible

Condiciones para que exista y opere una organización

Tradicionalmente se enuncian tres puntos considerados como las tareas o funciones esenciales de una organización

1.- *Formulación del objetivo de la organización* Se deben fijar unos resultados que puedan ser verdaderamente alcanzados a través del sistema de operaciones, y cuyo logro permita aplicar los incentivos de modo que las personas reciban aquello que esperaban de la organización.

2.- *Comunicación del objetivo* Que las personas que actúan en la organización sepan y sean capaces de llevar a cabo las acciones necesarias para el logro de los objetivos.

3.- *Motivación.* Que las personas de la organización quieran efectivamente llevar a cabo las acciones encaminadas a la consecución de los resultados y se esfuercen en conseguirlos.

Ahora abordaremos lo que se refiere a las organizaciones , en términos de sus elementos.

Organización formal e informal.

Todo organismo social de hecho es en sí formal, sin embargo puede contener varios grupos organizados adicionalmente de carácter informal.

“*La organización formal*, es aquella estructura organizacional planeada, y representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva”.¹⁴

Elementos de la organización formal

La organización formal no es más que una fórmula o modo de coordinar acciones para el logro de unos resultados u objetivos que puedan ayudar a satisfacer necesidades humanas. Esa fórmula tiene dos componentes distintos desde el punto de vista conceptual

¹⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín *Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos* Pág 29

- a) Especificación de las acciones a realizar por las personas que componen la organización, que suelen denominarse sistema de operaciones. Este sistema expresa lo que cada individuo tiene que hacer para que la organización pueda operar.
- b) Especificación de lo que las personas recibirán por formar parte de la organización. Se suele denominar a este componente sistema de incentivos.

La organización formal, es una guía de la manera en que las actividades deben ser realizadas. Se pueden representar mediante un organigrama y se incluye en los “manuales de organización”, descripción de puestos, y otros documentos formales.

Podemos decir que una organización formal es aquella que tiene reconocimiento ante la sociedad.

Organización informal o espontánea

Las propias características psicológicas y culturales de los hombres hacen que se conforme otro tipo de relaciones no previstas por la organización formal, relaciones que comúnmente no tienen un vínculo estrecho con el trabajo que desempeña el individuo, pero que, sin embargo, influyen en su comportamiento y en sus relaciones de trabajo. Estas relaciones de amistad, de respeto, de compartir ciertos valores morales, religiosos y culturales, surgen en forma espontánea entre los individuos, a la manera como surge la organización social en un grupo. Por la característica de emerger espontáneamente en el seno de la organización formal, este tipo de relaciones se denomina “organización informal”.

“Una organización informal está caracterizada por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia objetivos definidos de grupo”¹⁵.

Clasificación de las organizaciones de acuerdo con su objetivo principal.

¹⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*. Pág. 29

1.- *Organizaciones de servicio* que están dispuestas a ayudar a las personas sin requerir el pago total de cada receptor del servicio

2.- *Organizaciones económicas* que proporcionan bienes y servicios en retorno de alguna forma de pago.

3.- *Organizaciones religiosas* que se ocupan de las necesidades espirituales de los miembros.

4.- *Organizaciones gubernamentales* que satisfacen las necesidades de orden y continuidad.

5.- *Organizaciones sociales* que sirven a las necesidades de establecer contactos entre personas; para identificación y apoyo mutuo

2.5 EL SERVICIO

La palabra servicio significa la acción o el efecto de servir, estar a disposición de una persona, organización. Iglesia o estado; función desempeñada en el estado, tiempo en que un ciudadano está como soldado, culto, celebración del oficio divino, utilidad prestada, organización y personal destinados a satisfacer necesidades públicas, disposición. Empresa destinada a satisfacer intereses públicos, favor, gracia, beneficio, ayuda, trabajo, utilidad, provecho, cortesía con que se ofrece algo o alguien.

“*Servicio* se deriva del verbo latino *servio*, que indica servir, ser dependiente, estar sujeto, estar sometidos, obedecer, complacer, someterse, acomodarse, sujetarse, dedicarse, consagrarse, procurar, atender.”¹⁶

En términos administrativos y de acuerdo con Jurán, “servicio es el trabajo realizado para otra persona”.

Un servicio existirá mientras una parte ofrezca alternativas de satisfacción a una determinada necesidad de los clientes, con mayores conveniencias que si el cliente lo hiciera por sí mismo y otra parte tenga capacidad y disposición para pagar por dicha satisfacción

Concepto de servicio

Podemos decir que Servicio es aquel trabajo ejecutado por un individuo empleando su esfuerzo y habilidad, y rendido a otro sujeto individual o moral, por ejemplo el paciente de un doctor, o la empresa auditada para el contador.

Según Cowell W Donald. Conceptualiza el servicio de la siguiente manera:

“Es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo Su producción puede estar o no ligada a un producto físico.”¹⁷

¹⁶ Colunga Dávila, Carlos *La Calidad en el Servicio* Pág. 24

¹⁷ Cowell W, Donald *Mercadeo de Servicios Un Enfoque del Operativo al Perceptivo*. Pág. 24

Aunque el servicio es intangible, es un hecho que enriquece a quién lo recibe y engrandece a quien lo presta, ya que genera en ambos, efectos de orgullo y satisfacción con el resultado de relaciones constructivas a largo plazo.

Características fundamentales del servicio

Es importante resaltar las características de los servicios, para determinar su naturaleza y sus diferencias con los productos. Por lo tanto, algunas de las principales características se pueden citar las siguientes:

a) *Intangibilidad.* Los servicios son intangibles, no son productos físicos, sino satisfactores manifestados en atención, seguridad, legalidad, eficiencia, bienestar, etc.

b) *Inseparabilidad* Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo.

c) *Heterogeneidad.* Los servicios se basan en personas o en equipos, pero el componente humano es el que prevalece y por esa razón queda muy difícil que él pueda ser producido siempre de manera uniforme y estandarizada.

d) *Su carácter perecedero.* Los servicios son simultáneamente producidos y consumidos al mismo tiempo, por ello no pueden ser almacenados. En general no pueden ser inventariados como existencia o almacenados por los clientes que los reciben

e) *No medibles,* Los servicios no se pueden medir fácilmente, y siempre llevan un grado de subjetividad, mientras que los productos por su naturaleza legible son de fácil evaluación

f) *Riesgo.* Los servicios implican un mayor riesgo para los clientes o consumidores, ya que debido a ser intangibles, puede que satisfagan o no, según las expectativas y necesidades individuales

g) *Personales*. Los servicios se dan y reciben personalmente, por lo que dependen en mucho de la atención, del prestador de los mismos, quién tiene toda la responsabilidad de satisfacer o no al cliente

De las características anteriores se deriva la importancia que tiene el brindar un buen servicio, ya que no es un producto tangible el que define la preferencia del consumidor, sino que depende de un trato personal, de una satisfacción subjetiva, y de ello el consumidor preferirá al que mejor lo satisfaga, al que lo haga sentir mejor, y le brinde las mejores comodidades y otros satisfactores independientemente del precio, e igualmente a la inversa cualquier descuido, maltrato, o ineficiencia llevará al consumidor a no volver a utilizar determinado servicio independientemente del bajo precio.

Clasificación de los servicios

- 1.- Con fines lucrativos (servicios comerciales)
- 2 - Con fines no lucrativos (iglesia, escuelas públicas, gobierno, etc)

Tipos de servicio

Comercio

Bodegas de abasto, supermercados, mercados, almacenes, abarrotes, fruterías, mercerías, papelerías, ferreterías, carnicerías, librerías, farmacias, zapaterías, joyerías, agencias de automóviles

Comunicaciones

Teléfonos, telégrafos, faxes, correo, radio, televisión, periódicos, revistas, imprenta.

Construcción

Viviendas, industrias, carreteras, mantenimiento.

Educación

Guarderías, jardines de niños, escuelas, preparatorias ,normales, institutos, orfanatorios

Finanzas.

Bancos, seguros, créditos, financiamientos, arrendamientos, inversiones.

Hoteles y moteles

Infraestructura

Drenaje, pavimentación ,energía eléctrica, agua, gas, basura.

Inmobiliarias.

Compra, venta, renta.

Personales

Tintorerías, lavanderías, estéticas, aseo de calzado.

Profesionales

Jurídicos, contable, de ingeniería, publicidad, computación, administración, capacitación.

Públicos

Protección, defensa, justicia, registro civil, vialidad, limpieza de ciudad.

Religiosos.

Ministerios religiosos

Reparación

Talleres de automóviles, electrónicos, electrodomésticos, calzado, muebles, pintura.

Recreativos

Cines, clubes, teatros, deportivos

Restaurantes

Fondas, autoservicio.

Salud

Hospitales, clínicas, laboratorios ,asilos ,doctores, enfermeras.

Transportes

Ferrocarriles, aerolíneas, autobuses, transportes de carga, mudanzas, etc

Los servicios en el mercado actual

“ De acuerdo con la Secretaría de Turismo, en 1992, el 62% del total de la mano de obra mexicana laboraba en empresas de servicios, generando el 66% del producto interno bruto”.¹⁸

En las cifras anteriores no están incluidas las personas que laboran en una empresa de producción pero que desempeñan una actividad de servicio, como administración, contabilidad, relaciones industriales, compras

La tendencia de los servicios es al alza. Es innegable que cada vez habrá más servicios integrados a la vida de los ciudadanos y que cada vez los servicios pesarán más en la economía y en la cultura de nuestro país.

2.6 SERVICIO PRINCIPAL

El servicio principal es el servicio más importante que presta la empresa, la razón de su existencia, la razón fundamental por la que la empresa está en el mercado, el servicio que proporciona mayores ingresos, el que está explícito en la misión de la empresa.

Lo más probable es que el servicio principal en una escuela sea el de la educación.

en un supermercado la compra-venta de ciertos productos,

en una tintorería la limpieza de la ropa,

en un despacho jurídico la defensa legal de los intereses de los clientes,

en un hospital el sanear a los enfermos, y

en una línea aérea la transportación.

No siempre es fácil identificar el servicio principal; pero se aconseja hacerlo para facilitar su administración, específicamente su planeación, ejecución y mejora

¹⁸ Colunga Davila, Carlos La Calidad en el Servicio Pág 27

2.7 SERVICIOS PERIFÉRICOS

Los servicios periféricos son los otros servicios que presta la empresa y que complementan o se relacionan con el servicio principal.

Su principal función es el de complementar la prestación del servicio principal.

Lo más probable es que los servicios periféricos en un hotel sean los servicios de restaurante, bar, centro nocturno, discoteque, agencia de viajes, salones para banquetes, y conferencias salones de belleza, lavandería; cuya función es el complementar el servicio principal para los huéspedes y el brindarles otros servicios necesarios durante su estancia.

Además tenemos otros servicios que son libres de costo que acompañan al servicio principal y/o a los periféricos y cuya función es el incrementar el valor de los mismos, y son los *servicios de valor agregado*..

Cuando estos servicios se prestan a los usuarios de los servicios principales o periféricos, su costo va incluido en el pago de estos últimos servicios; cuando se prestan a no usuarios de los servicios principal o periféricos, son gratis y actúan como ganchos para atraer posibles clientes

En un hotel los servicios de valor agregado pueden ser los siguientes maleteros, alberca, despertador, periódico, teléfonos en los cuartos, champus y lociones en los baños, servicios secretariales, fax, gimnasio, lugares históricos y sobre todo la amabilidad, la cortesía, la sonrisa, la disposición de prestar un servicio que satisfaga al cliente y la disposición a ayudar y/o a orientar en la solución de los pequeños y los grandes problemas que puedan presentársele a los clientes durante su estancia, estén o no relacionados con los servicios que presta la empresa

2.8 SERVICIOS DE APOYO

Los servicios de apoyo son las actividades técnicas que pueden prestarse en forma directa por la institución o a través de particulares. Tienen por objeto asegurar de manera permanente, regular y continua, sin propósitos de lucro, la satisfacción de las necesidades operativas y administrativas de las áreas que integran la institución y los usuarios de ella.

Los servicios de apoyo surgen como respuesta a las necesidades comunes que tienen las instituciones al desarrollar sus actividades administrativas: a través del tiempo ha sido necesario regular la prestación de los servicios de apoyo, fijándose normas que aseguren su organización, funcionamiento, y operación.

Del concepto anotado surgen características particulares de los servicios de apoyo:

1ª Constituyen una aplicación técnica en la administración de recursos materiales.

2ª Pueden ser realizados por personal de la institución o por particulares.

3ª. Su prestación debe ser permanente , general, regular y continua.

4ª. Carecen de propósito de lucro pero no de uso racional y disciplinado

5ª Satisfacen necesidades colectivas en la institución.

6ª. Son consecuencia de la actividad administrativa y operativa institucional.

7ª. Se prestan dentro de una circunscripción limitada.

Los servicios de apoyo son diversos porque comprenden, por lo regular, aquellas necesidades que la propia institución requiere a lo largo de su desarrollo, además de ser tan amplios o limitados como la propia institución lo requiera

Dentro de los servicios de apoyo del Sector Público se encuentran los siguientes: correspondencia y archivo, impresiones, reproducciones y fotocopiado, seguridad y vigilancia, mantenimiento mayor y menor a inmuebles.

Correspondencia y archivo

“ Al conjunto de comunicaciones escritas o documentos por medio de los cuales se comunican entre sí las personas o instituciones en el desarrollo de sus negocios, y que son manejados organizadamente en los archivos, se da el nombre de *correspondencia*”.¹⁹ En todas las organizaciones, la correspondencia cumple con la función de establecer la comunicación por escrito que el trato de sus negocios le exige.

De acuerdo con su trayectoria, la correspondencia se divide en correspondencia de entrada y correspondencia de salida.

Correspondencia de entrada.- Recibe este nombre la que llega a la oficina a donde va dirigida y cuyo archivo la maneja. Por su procedencia se clasifica en interior y exterior: correspondencia interior es la que procede de dependencias o empleados de la misma organización; y correspondencia exterior es la que procede de particulares u oficinas ajenas a la organización.

Correspondencia de salida.- Se entiende por correspondencia de salida el conjunto de documentos y comunicaciones que expide una institución con destino a otras instituciones o personas. Según su destino la podemos clasificar en interior y exterior; correspondencia interior es la que se envía a dependencias o empleados de la misma institución; y correspondencia exterior es la que se envía a instituciones o personas ajenas a la organización.

Por otra parte, tenemos que el servicio de archivo es esencialmente de información; por tal razón, y en un moderno concepto, esta actividad debe considerarse como el “ registro de información ”. La mayoría de las actividades están acompañadas y seguidas de un “papel”, se relacionan con la recopilación, registro y transmisión de datos.

Entre los servicios que proporciona la oficina está el de la información del archivo que es factor importante en el desenvolvimiento de las instituciones públicas o privadas. La oficina elabora una multitud de

¹⁹ González Ramírez, Luis *Archivonomía* Pág 12

documentos que habrán de ser manejados ordenadamente, en los archivos con la finalidad de proporcionar la información.

Sus fallas provocan desorden en los negocios; entorpecen la marcha institucional, puesto que el no conceder la debida importancia a este género de trabajos, y la falta de preparación del personal respectivo, imposibilitan la correcta o eficiente resolución de los asuntos.

Los archivos ocupan, en un concepto actual, un lugar preferente, ya que el acervo de sus documentos significan historia de la institución, la información de sus éxitos y sus fracasos; las circunstancias y condiciones en que se desarrollan las operaciones; proporciona, como medio de análisis, el establecimiento de comparaciones y permitirá tomar acertadas decisiones de futuro. Así la documentación de los archivos, en su aspecto informativo tiene una múltiple función: histórica, analítica, y supervisora.

Los diversos sistemas de archivar que se han implantado en las oficinas, requieren sin excepción la presencia de personal técnicamente preparado en distintos grados, para resolver acertadamente los complicados e ignorados problemas de la administración de los archivos, representada por un cúmulo de documentos que deben formar un todo orgánico compuesto de miles y miles de piezas en que se reflejan toda la vida de la institución

Archivo.(del lat. archivum): lugar o paraje en que se conservan con separación y seguridad papeles o documentos.”(Diccionario Enciclopédico Hispano-Americano).

En tal definición se fundan los tres siguientes conceptos sobre archivo:

- a) Conjunto de documentos.
- b) Conjunto de documentos ordenados para su fácil consulta. Esto es, propiamente, lo que debe ser un archivo ya que establece el requisito de orden y apunta su finalidad y consulta.
- c) Lugar destinado a contener los documentos.

De acuerdo a lo anterior, podemos decir que archivo es un lugar donde se conserva un conjunto de expedientes o documentos organizados, con el fin de integrar una fuente de información en razón de las actividades de una institución.

Impresiones, reproducciones y fotocopiado.

Este servicio que aparentemente es tan simple puede ocasionar un caos en las oficinas públicas, por lo que su prestación debe considerar precauciones extremas. Es el caso de la falta de suministros (papel, tonner, pastas, arillos, micas), la interrupción de energía eléctrica, la falta de mantenimiento de las máquina, la falta de capacitación al personal operativo de los equipos, la urgente necesidad del servicio por los usuarios, etc.

Seguridad y vigilancia

Actividades y obligaciones a que deberá sujetarse el personal de seguridad y vigilancia.

- El personal de seguridad y vigilancia deberá tomar conciencia que todo programa de seguridad implica obligaciones y responsabilidades que requieren impulso ejecutivo y de liderazgo y de acuerdo con el mismo. La seguridad deberá figurar en todos sus aspectos. Por este motivo, se impulsará y mantendrá en todos los niveles de la organización, en pleno espíritu de apoyo, conciencia de seguridad y respeto
- Es obligación del personal de seguridad y vigilancia conocer perfectamente los objetivos del servicio, así como cada una de las instalaciones de la organización y sus necesidades en materia de seguridad
- Poseer capacidad para analizar y resolver problemas y/o situaciones de riesgo, formular y administrar los planes y programas de seguridad, evaluar la efectividad y factibilidad de estos; diseñar métodos y procedimientos, e innovar los cambios necesarios en la medida en que se vayan requiriendo.

- Mantener la seguridad y el orden en los inmuebles de la organización previendo o detectando todo tipo de actos violatorios o delictivos, tanto al personal como a las instalaciones.
- Asegurar el exacto cumplimiento de las normas, lineamientos o disposiciones de seguridad emitidos por la organización.
- Cumplir con los deberes y obligaciones que le confiere la institución para la aplicación de lo dispuesto por el manual de seguridad y vigilancia.

Mantenimiento mayor y menor a inmuebles

Bienes inmuebles, es todo lo que este unido a un inmueble de manera fija, de modo que no pueda separarse sin deterioro del mismo inmueble o del objeto a él adherido.

Mantenimiento mayor a inmuebles - Es aquel que por la magnitud del servicio y sus características técnicas, consiste en efectuar obras de adaptaciones, reparación, reconstrucción y remodelación de los inmuebles y edificios tanto de propiedad federal como de terceros, pero en uso por el sector público (arrendados), dichas obras son efectuadas por empresas especializadas debidamente constituidas y cuya actividad coincida con el servicio que se pretenda realizar, además que para hacerse acreedores a participar en dichos servicios, deberán sujetarse a las normas y lineamientos que para tal efecto emite la ley de adquisiciones y obras públicas, como son la de participar en concursos con otros prestadores de servicio y adjudicarsele el servicio a aquel prestador que haya cumplido con cada uno de los requisitos estipulados en las bases del concurso.

Mantenimiento menor a inmuebles

Mantenimiento menor a inmuebles.- Es aquel tipo de mantenimiento que por sus características técnicas y poca magnitud del servicio a realizar es efectuado tanto por personal propio como por prestadores de servicios, en inmuebles ocupados por el sector público (ya sea propios o arrendados). Generalmente el mantenimiento menor a inmuebles es efectuado con recursos materiales humanos, materiales y financieros propios del sector público, ya que consiste en reparar, reconstruir y remodelar daños simples de los edificios, tales como trabajos de albañilería, barniz, carpintería, cerrajería,

electricidad, herrería, jardinería, plomería, pintura, vidrios, etc, que no requieren una gran especialización para su reparación

2.9 RECURSOS MATERIALES

Para que una organización pueda lograr sus objetivos es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados adecuadamente contribuyan a su funcionamiento adecuado

Como se ha hecho mención en la definición anotada sobre administración, es importante aplicar la función administrativa a los recursos. Aquí se muestra que recursos son el conjunto de personas, bienes materiales y financieros con que cuenta y utiliza una institución para alcanzar sus objetivos y proporcionar los servicios que son de su competencia.

Por lo tanto, cuando se habla en el proceso administrativo de la función de integración se esta haciendo evidente que la institución requiere para su desarrollo y operación de personas, bienes materiales y financieros.

Es así que al hablar de administración de recursos nos referimos a: La aplicación de técnicas y principios administrativos tendientes a lograr el mejor aprovechamiento del personal, el dinero, los bienes muebles e inmuebles y la tecnología con que cuenta una institución, con el fin de que su desempeño, asignación, uso y operación se apliquen en el tiempo, lugar, cantidad y calidad requeridas.

Todo recurso debe ser aprovechado lo mejor posible en la actividad para que sea asignado o destinado. El caso de bienes muebles e inmuebles (recursos materiales) es, por lo regular, uno de los más importantes dada su amplia cobertura de funciones tanto al interior como al exterior de las instituciones.

Recursos materiales es todo aquello que tiene que ver con la función de apoyo material para que una institución desarrolle sus actividades, funciones o tareas sin ningún obstáculo, es decir dar lugar a cada cosa y poner cada cosa en ese lugar.

También se ha dado por llamar área operativa especializada en labores de conservación y mantenimiento de las oficinas, y del apoyo a través de la

prestación de tareas como lo es la telefonía, el fotocopiado, servicios de chofer, intendencia, vigilancia, talleres, archivo, correspondencia entre otros

2.9.1 Control vehicular

El control de los vehículos consiste en mantener debidamente actualizados y controlados los vehículos propiedad federal, considerando que las unidades se encuentran en condiciones mínimas indispensables para su uso y aprovechamiento. Así mismo proporcionar los elementos necesarios para que el servicio vehicular se efectúe con eficacia, controlando recorridos, combustible, condiciones mecánicas, etc.

2.9.2 Bienes instrumentales

Los bienes instrumentales son aquellos que por su naturaleza y finalidad de servicio son considerados como medios para el desarrollo productivo. Es decir, los *bienes instrumentales* son todos los bienes de activo fijo (excepto terrenos y edificios) propiedad del Sector Público. Es decir, es todo aquel mobiliario y equipo con que cuentan las dependencias del gobierno que son necesarios para que el desempeño de sus funciones se lleve a cabo con eficiencia. Dependiendo la actividad de la Dependencia Pública se puede encontrar bienes instrumentales básicos y especiales.

Bienes instrumentales básicos, son aquellos bienes mínimos indispensables para que se efectúen adecuadamente las actividades. Dentro de estos bienes tenemos los siguientes: archiveros, escritorios, sillas, sillones, ventiladores, equipos de computo, reguladores, anaqueles, percheros, sofás, cestos de basura, máquinas de escribir (electrónicas y mecánicas) máquinas calculadoras, credenzas, tarjeteros, fotocopadoras, mimeógrafos, cajas fuertes, automóviles, impresoras, etc.

Bienes instrumentales especiales, son aquellos que por sus características solo se encuentran en algunas áreas de las Dependencias Públicas tales como: revolvedoras, plumas, grúas, pipas, camiones recolectores de basura, equipos de buceo, tractores, avionetas, helicópteros, aviones, lanchas, etc.

2.9.3 Almacén de proveeduría y bienes de consumo.

El almacén de proveeduría y bienes de consumo - Es aquel lugar donde se encuentran todos aquellos materiales de consumo perecedero (no mayor de un año), y de apoyo necesario para que el elemento humano desarrolle sus actividades. Proporciona los artículos de consumo generalizado, requerido para eficientar las actividades de recursos humanos

Dentro de los materiales que proporciona el almacén de proveeduría, podemos encontrar arillos y cubiertas para engargolar, acetatos, bolígrafos, pizarrones, papel bond, diskettes, cintas para impresora, tintas para reproducción, engrapadoras, foleadores, perforadoras, sobres, pinzas, desarmadores, martillos, clavos, tablaroca, cancelas, cemento, lamparas, focos, pastillas eléctricas, cables, alambres, contactos, apagadores, clavijas, pinturas, selladores, brochas, rodillos, etc.

3.1 DISEÑO CONCEPTUAL

El diseño de un modelo administrativo para una Unidad de Servicios y Recursos Materiales (Sector Público), surge como respuesta a las necesidades comunes que tienen las organizaciones de utilizar estos servicios y recursos.

Un “ modelo es una forma o ejemplar que se imita”.²⁰

Un **modelo administrativo** es un ejemplo a seguir, en la eficiente coordinación de los recursos de la organización a fin de alcanzar los objetivos, y una **unidad** es parte de una totalidad orgánica funcional.

Consideramos importante elaborar un modelo administrativo que permita obtener una eficiente coordinación de los recursos de la organización, implantando los manuales administrativos acordes a las características y necesidades de la misma. Esto traerá como consecuencia una mejoría en la calidad de los servicios proporcionados, y por consiguiente, un mejor crecimiento y desarrollo de la organización

En esencia un manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

El modelo que se presenta esta constituido por los siguientes manuales:

- a) *Manual de organización*
- b) *Manual de procedimientos*
- c) *Manual de políticas*

En la actualidad un gran número de organismos han adoptado el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades

El propósito del modelo administrativo es el de presentar manuales que informen al personal de la Unidad de Servicios y Recursos Maternales acerca de sus funciones, relaciones, procedimientos y políticas para lograr un mejor funcionamiento de ésta

²⁰ López G . Olga *Diccionario Enciclopédico Visual* Pág 852.

3.2 DISEÑO ESTRUCTURAL

La estructura denota la forma como se ordenan y se disponen entre sí las partes de un todo.

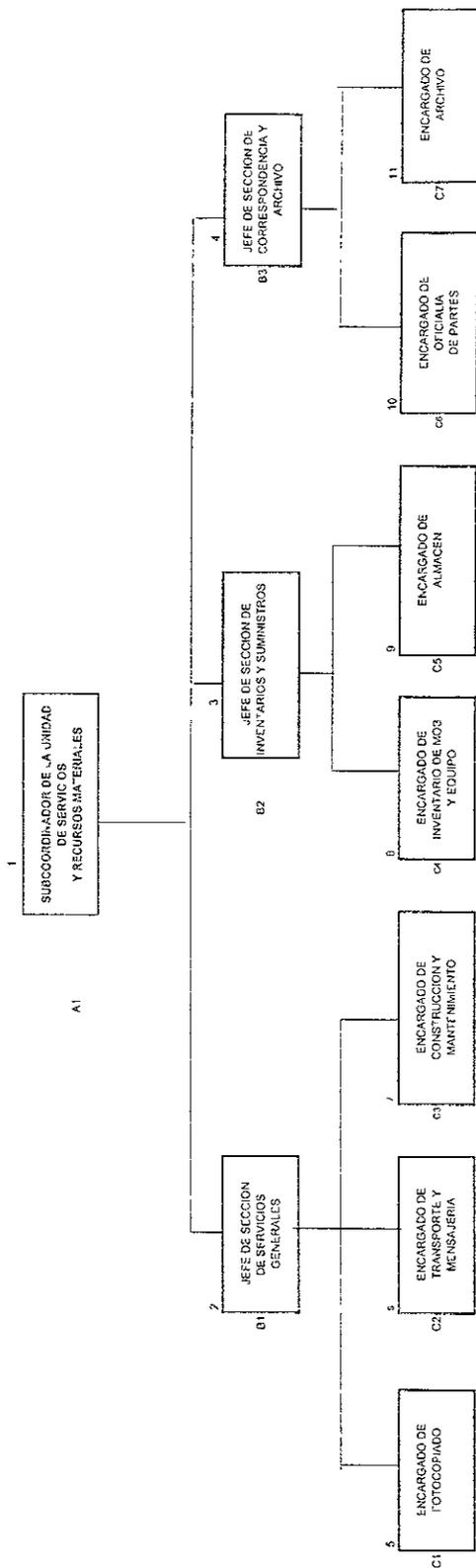
En la Unidad de Servicios y Recursos Materiales el diseño estructural, se refiere a la estructura formal de la organización. Este se compone de departamentos y puestos que tienen relación entre sí.

La estructura formal es el crecimiento sobre el cual se puede construir una institución sólida de un crecimiento a largo plazo. Su adecuada formulación e integración son de una manera vital; de lo contrario la organización tendrá una vida corta.

Para poder elegir el tipo de departamentos que deben ser adoptados por una Unidad de Servicios y Recursos Materiales, es necesario considerar aspectos importantes que puedan influir en el buen desarrollo de la organización.

Para una Unidad de Servicios y Recursos Materiales proponemos una estructura de la siguiente manera.

UNIDAD DE SERVICIOS Y
RECURSOS MATERIALES



3.3 DISEÑO FUNCIONAL

Las funciones de la Unidad de Servicios y Recursos Materiales son las de servir de apoyo a todas las áreas de la organización

En este modelo pretendemos instruir al personal, acerca de aspectos tales como: funciones, procedimientos y políticas para lograr una eficiencia en el trabajo que permita a dicha organización un mayor crecimiento y desarrollo

Con la intención de lograr un mejor funcionamiento de la Unidad de Servicios y Recursos Materiales, a continuación presentamos en que consiste un manual de organización, procedimientos y políticas.

3.4 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización, es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo

Los objetivos del manual de organización son los siguientes:

- Presentar una visión del conjunto de la organización.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para delimitar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar al mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

El manual de organización, puede clasificarse de acuerdo a varios criterios tales como el área de ampliación, el contenido, el grado de detalles, personal al que va dirigido.

De acuerdo al criterio del área de ampliación se clasifican de la siguiente manera

Manuales generales de organización, son aquellos que abarcan toda una empresa

Manuales específicos de organización, son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección.

El contenido de los manuales de organización es el siguiente.

- **Carátula.**

En la carátula se indica el nombre de la organización a la que pertenece dicho manual, el título del manual, departamento responsable de su elaboración, lugar y fecha de publicación, logotipo de la organización.

- **Contenido.**

Contiene los apartados considerados en el manual estructurados con una referencia que puede ser numérica o alfanumérica dependiendo de la extensión del mismo.

- **Introducción.**

En la introducción se da una explicación de los motivos para la elaboración de este manual, información sobre su aplicación, a quién va dirigido, así como indicaciones y recomendaciones para su uso cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones

- **Objetivo del manual.**

Describir lo que el organismo espera lograr por medio del manual

- **Propósito.**

Es la finalidad esencial del manual.

- **Organigramas.**

Consiste en representar gráficamente la estructura orgánica y debe reflejar de manera esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

De acuerdo a su presentación los organigramas se clasifican de la siguiente manera:

1.- Verticales. Presentan a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior

2.- Horizontales Representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando al titular al extremo izquierdo

3.- Mixtos Representan a la estructura utilizando combinaciones verticales y horizontales.

4.- De bloque. Son una variante de los verticales y sirven para representar un mayor número de unidades en espacios.

5.- Circular. Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.

- **Directorio.**

Consiste en una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en este manual, así como los respectivos cargos que ocupan y la relación con la asignación de un código. Es importante que en este apartado se considere la fecha de vigencia y de última revisión del manual.

- **Descripción de puestos.**

En la descripción de puestos se incluye:

Identificación del puesto.

Funciones del puesto

Relaciones del puesto

Requisitos del puesto.

Condiciones de trabajo

Después de haber descrito los puntos a desarrollar en el manual de organización, presentamos el modelo propuesto para una Unidad de Servicios y Recursos Materiales.

**LOGOTIPO DE LA
ORGANIZACIÓN**

**NOMBRE DE LA
ORGANIZACIÓN**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

**UNIDAD DE SERVICIOS Y
RECURSOS MATERIALES**

LUGAR Y FECHA

CONTENIDO

Introducción
Objetivo
Propósito
Organigrama
Directorio

1.- Descripción de puestos

- 1.1 Subcoordinador de la Unidad de Servicios y Recursos Materiales
- 1.2 Jefe de sección de servicios generales
- 1.3 Jefe de sección de inventarios y suministros
- 1.4 Jefe de sección de correspondencia y archivo
- 1.5 Encargado de fotocopiado
- 1.6 Encargado de transporte y mensajería
- 1.7 Encargado de construcción y mantenimiento
- 1.8 Encargado de inventario de mobiliario y equipo
- 1.9 Encargado de almacén
- 1.10 Encargado de oficialía de partes
- 1.11 Encargado de archivo

INTRODUCCIÓN

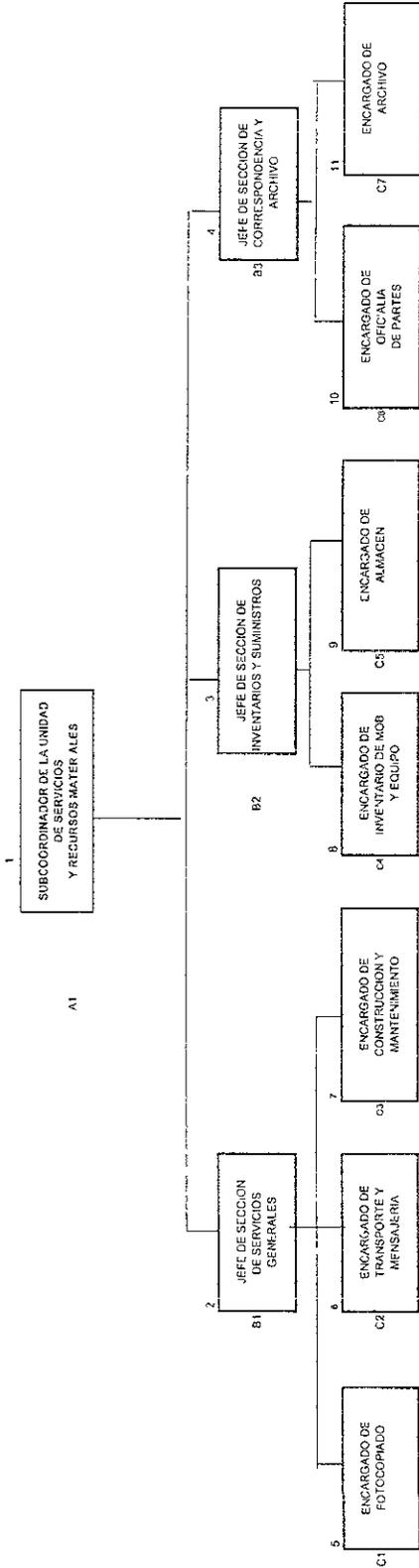
El presente manual es una guía para el personal de la Unidad de Servicios y Recursos Materiales (Sector Público). Con la finalidad de que tengan un documento de consulta en el desarrollo de sus actividades dentro de la organización.

Este documento nos va a servir como medio de comunicación y coordinación, para facilitar el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada del recurso humano con la finalidad de lograr los objetivos que trata de alcanzar la organización.

Todo el personal tiene la obligación de mantener actualizado el presente manual, Para ésto, cualquier cambio, corrección o recomendación, se deberá comunicar a la Unidad de Servicios y Recursos Materiales.

La revisión del presente manual será hecha en forma anual, por el Subcoordinador de la Unidad, y en caso de que se detecte cualquier anomalía que justifique su inmediata revisión y corrección, ésta se realizará antes del periodo señalado.

UNIDAD DE SERVICIOS Y
RECURSOS MATERIALES



DIRECTORIO

UNIDAD DE SERVICIOS Y RECURSOS MATERIALES (SECTOR PÚBLICO)

NUMERO	CODIGO	TITULO	VIGENCIA	TITULAR	ULTIMA REVISIÓN	OBS
1	A1	Subcoordinador de la Unidad de Servicio y Rec. Materiales	enero/xx	Pedro Cortez Carrillo	ninguna	
2	B1	Jefe de sección de serv generales	enero/xx	Arturo Castro Martinez	ninguna	
3	B2	Jefe de sección de inventarios y suministros	enero/xx	Raul Solis Meza	ninguna	
4	B3	Jefe de sección de correspondencia y archivo	enero/xx	Eloy Tacuba James	ninguna	
5	C1	Encargado de fotocopiado	enero/xx	Angel Rubio Teran	ninguna	
6	C2	Encargado de transporte y mensajería				
7	C3	Encargado de construcción y mantenimiento	enero/xx	Angel Mejia Oliver	ninguna	
8	C4	Encargado de inventario de mob Y equipo	enero/xx	Mario Pilotzi Farfan	ninguna	
9	C5	Encargado de almacén	enero/xx	Carlos Rubio Trojo	ninguna	
10	C6	Encargado de oficialía de partes	enero/xx	Magali Solis Torres	ninguna	
11	C7	Encargado de archivo	enero/xx	Martha Carrillo	ninguna	
				Oliver		

En el presente trabajo, desarrollamos el puesto del Subcoordinador de la Unidad de Servicios y Recursos Materiales

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- | | |
|--------------------------|---|
| 1.- Título del puesto: | Subcoordinador de la Unidad de Servicios y Recursos Materiales |
| 2.- Otros títulos: | Ninguno |
| 3 - Puesto: | Existente (X)
Nueva creación () |
| 4 -Propósito del puesto: | Administrar óptimamente los servicios y recursos materiales de la organización |
| 5 - Número de plazas | Una |
| 6.- Localización física: | Av. 16 de septiembre No. 784
Col. Alce Blanco C P 07240
Naucalpan Edo. de México |
| 7.- Reporta a. | Coordinación General de Recursos |
| 8 - Subordinados: | Jefe de la sección de servicios generales.
Jefe de la sección de inventarios y suministros
Jefe de la sección de correspondencia y archivo. |

- 9.- Tipo de puesto:
- a) Confianza (X)
 - b) Sindical ()
 - c) Base ()
 - d) Honorarios ()
 - e) Eventual ()
- 10.- Clasificación del puesto
- Administrativo (90%)
 - Operativo (10%)
- 11.- Material y/o equipo que utiliza
- Escritorio, sillón, credenza, archivero, fax, p c.
- 12.- Sueldo
- Mercado
- Organización \$20,000.00

B) FUNCIONES DEL PUESTO

Genérica.- Supervisa, coordina y controla el suministro y control de aprovisionamiento de papelería y artículos de escritorio, mobiliario y equipo de oficina, así como la prestación de servicios

Específicas:

- a) Establecer los objetivos de la Unidad de Servicios y Recursos Materiales
- b) Supervisar el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales de la organización
- c) Establecer los procedimientos requeridos para el adecuado manejo y control de los recursos de la organización.
- d) Coordinar que las licitaciones públicas e invitaciones restringidas de la organización se apeguen a las normas y lineamientos vigentes en la materia.
- e) Supervisar que el almacén de bienes de consumo cuente con el stock indispensable para que la organización lleve a cabo sus actividades.
- f) Detectar las necesidades en materia de recursos materiales a fin de solicitar con antelación dichos recursos.
- g) Supervisar que los aprovisionamientos de bienes de consumo se proporcionen en tiempo y forma, y que éstos sean los requeridos por las áreas.
- h) Supervisar que se proporcione y mantenga en óptimas condiciones el mobiliario y equipo utilizado por las áreas (bienes instrumentales).
- i) Supervisar que se mantengan actualizados los inventarios y resguardos personales de mobiliario y equipo de la organización
- j) Supervisar que las condiciones del ambiente laboral, sea el adecuado (iluminación, ventilación, espacio , etc.).
- k) Supervisar que se proporcione adecuadamente el mantenimiento menor a los inmuebles de la organización (electricidad, pintura, plomería, herrería, etc.

- l) Supervisar que la vigilancia y seguridad dentro de los inmuebles sea eficaz
- m) Difundir los lineamientos en materia de protección civil al personal de la organización.
- n) Verificar que existen las medidas, señalamientos y espacios de protección civil en los inmuebles de la organización.
- o) Verificar que exista un estricto control para el ingreso y salida, tanto de personal como de mobiliario y equipo en los edificios a su cargo.
- p) Supervisar que el servicio de intendencia se realice óptimamente
- q) Supervisar que se proporcione eficazmente el servicio de fotocopiado y reproducciones
- r) Supervisar que se proporcione oportunamente el servicio vehicular a las áreas sustantivas.
- s) Supervisar que las unidades vehiculares se mantengan en buenas condiciones de uso
- t) Supervisar que el servicio de mensajería, se proporcione oportuna y eficazmente.
- u) Supervisar que el servicio de correspondencia y archivo se proporcione eficazmente
- v) Supervisar que el servicio de recepción y documentación se efectúe eficazmente.
- w) Supervisar que la entrega de correspondencia se haga lo más pronto posible.

C) RELACIONES DEL PUESTO

1.-Internas

1.1 Permanentes

Jefe de sección de servicios generales
Jefe de sección de inventarios y suministros
Jefe de sección de correspondencia y archivo

1.2 Periódicas

Encargados de sección de servicios generales, inventarios y suministros y correspondencia y archivo.

1.3 Eventuales

Subcoordinador de la unidad de recursos humanos , financieros y Coordinador General

2.- Externas

2.1 Permanentes

Proveedores

2.2 Periódicas

Funcionarios públicos

2.2 Eventuales

Jefes de unidades de notificación
Secretaria de la Contraloría y Desarrollo Administrativo

D) REQUISITOS PARA EL PUESTO

1.- INHERENTES AL PUESTO

Escolaridad:	Licenciado en Administración
Edad:	De 25 a 30 años
Sexo:	Indistinto
Experiencia:	3 a 5 años en puesto similar
Estado civil:	Casado
Domicilio:	De preferencia viva cerca del lugar de trabajo

2.- INHERENTES AL PROSPECTO

Dinámico
Creativo
Don de mando
Poder de persuasión
Facilidad de palabra
Seguridad en si mismo
Habilidad para negociaciones
Buena presentación

E) CONDICIONES DE TRABAJO

1 - INSTALACIONES

- a) Color.- Es recomendable que la oficina este pintada o tapizada de colores muy claros y decoración sencilla
- b) Ventilación.- El lugar de trabajo debe contar con ventilación de tal forma que el ambiente sea fresco y agradable.
- c) Iluminación.- La oficina debe contar con suficiente iluminación, debido a que al realizar el trabajo de escritorio, siempre se analiza información por lo que es indispensable la iluminación.

3.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos nos muestra los pasos a seguir dentro del área de investigación, para eliminar operaciones innecesarias en la realización de toda actividad.

El uso de procedimientos evita el desperdicio de tiempo y esfuerzo en la realización de tareas rutinarias y en consecuencia disminuye costos. Es importante que los procedimientos se adecuen a las necesidades específicas de cada organismo.

Es muy importante que los procedimientos se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un documento (manual). Este viene a ser una guía del trabajo que resultará muy valiosa

Los “*manuales de procedimientos*, son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa”²¹

En el manual de procedimientos se describen, además los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación: suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo con “diagramas” a base de símbolos para aclarar los pasos. En los manuales de procedimientos se acostumbra incluir las “formas” que se emplean en el procedimiento de que se trate, así como un instructivo para su llenado.

Los manuales de procedimientos también se les conoce como manual de operación, de instrucción, sobre el trabajo, de rutinas de trabajo y de trámites y métodos.

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos están considerados como elementos básicos para la coordinación, dirección y control administrativo, y que faciliten la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

²¹ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos* Pág 105

Los propósitos de los manuales de procedimientos son los siguientes

- Presentar una visión clara de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y tramitar la información, respecto a la organización y operación de una organización

Los manuales de procedimientos se pueden clasificar de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcances en:

Manual de procedimientos general. Contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.

Manual de procedimientos específico Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

El contenido de los manuales de procedimientos es el siguiente:

- **Carátula**

En la carátula se indica el nombre de la organización a la que pertenece dicho manual, el título del manual, departamento responsable de su elaboración, lugar y fecha de publicación, logotipo de la organización.

- **Contenido.**

Contiene los apartados considerados en el manual utilizando referencias que pueden ser numéricas o alfanuméricas

- **Introducción.**

La introducción incluye lo que es el documento, el objetivo que se pretende cumplir a través de él, como usar el manual y cuando se harán las revisiones y actualizaciones.

- **Objetivo del manual.**

Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual.

- **Alcance.**

Revisión de lo que abarca el manual

- **Gráficas.**

Se refiere a la representación gráfica de los procedimientos, siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales.

La técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos se denomina "Diagramas de flujo." Estos son idóneos para representar al flujo de los pasos de un procedimiento.

- **Texto (Descripción narrativa).**

En este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa y secuencial, cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en que consisten, cuándo, cómo, con qué, dónde y en que tiempo se llevan a cabo, indicando las unidades administrativas responsables de su ejecución.

- **Formas.**

Una forma no es mas que un objeto que tiene impresa información estática con espacios en blanco para acentar información variable.

- **Instructivo de las formas empleadas.**

Las instrucciones para llenar una forma es un apartado necesario que debe aparecer en todo manual de procedimientos.

El manual de procedimientos que a continuación se presenta es específico porque esta dirigido al personal de la Subcoordinación de Servicios y Recursos Materiales.

**LOGOTIPO DE LA
ORGANIZACIÓN**

**NOMBRE DE LA
ORGANIZACIÓN**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**UNIDAD DE SERVICIOS Y
RECURSOS MATERIALES**

LUGAR Y FECHA

CONTENIDO

Introducción

Objetivo

Propósito

Simbología empleada

Catálogo de procedimientos

1.- Procedimiento

- 1.1 Correspondencia de entrada
- 1.2 Correspondencia de salida
- 1.3 Envíos por correo
- 1.4 Mensajería
- 1.5 Control vehicular
- 1.6 Servicio de fotocopiado
- 1.7 Levantamiento de control de inventarios
- 1.8 Alta de bienes de activo fijo
- 1.9 Baja de bienes de activo fijo
- 1.10 Mantenimiento general menor
- 1.11 Mantenimiento general mayor
- 1.12 Control de almacenes y proveeduría

INTRODUCCIÓN

El presente manual es una herramienta auxiliar para el personal de la Unidad de Servicios y Recursos Materiales (Sector Público), y en el se describen paso a paso las actividades a realizar, sirviendo así como una guía para el mejor desempeño de las actividades

El manual de procedimientos que a continuación se presenta es específico porque esta dirigido a la Subcoordinación de Servicios y Recursos Materiales.

Éste manual deberá ser revisado y actualizado anualmente por el Subcoordinador de la Unidad de Servicios y Recursos Materiales y el Coordinador de Recursos, con la finalidad de mostrar la forma correcta de realizar las actividades

Para la mejora y corrección de este manual será aceptada cualquier sugerencia enviándola por escrito al Subcoordinador de la Unidad.

CATÁLOGO DE PROCEDIMIENTOS

No	CODIGO	TITULO	FECHA DE ELABORACION	ULTIMA REVISIÓN	OBS.
1	CDE1	Correspondencia de entrada	enero/xx	ninguna	
2	CDS2	Correspondencia de salida	enero/xx	ninguna	
3	EVC3	Envíos por correo	enero/xx	ninguna	
4	MEN4	Mensajería	enero/xx	ninguna	
5	COV5	Control vehicular	enero/xx	ninguna	
6	FOT6	Servicio de fotocopiado	enero/xx	ninguna	
7	LCI7	Levantamiento de control de inventarios	enero/xx	ninguna	
8	ABA8	Alta de bienes de activo fijo	enero/xx	ninguna	
9	BBA9	Baja de bienes de activo fijo	enero/xx	ninguna	
10	MME10	Mantenimiento general menor	enero/xx	ninguna	
11	MMA11	Mantenimiento general mayor	enero/xx	ninguna	
12	CAP12	Control de almacenes y proveeduría	enero/xx	ninguna	

1.-PROCEDIMIENTOS

1.1 Título del procedimiento

Servicio de fotocopiado

1.2 Propósito del procedimiento

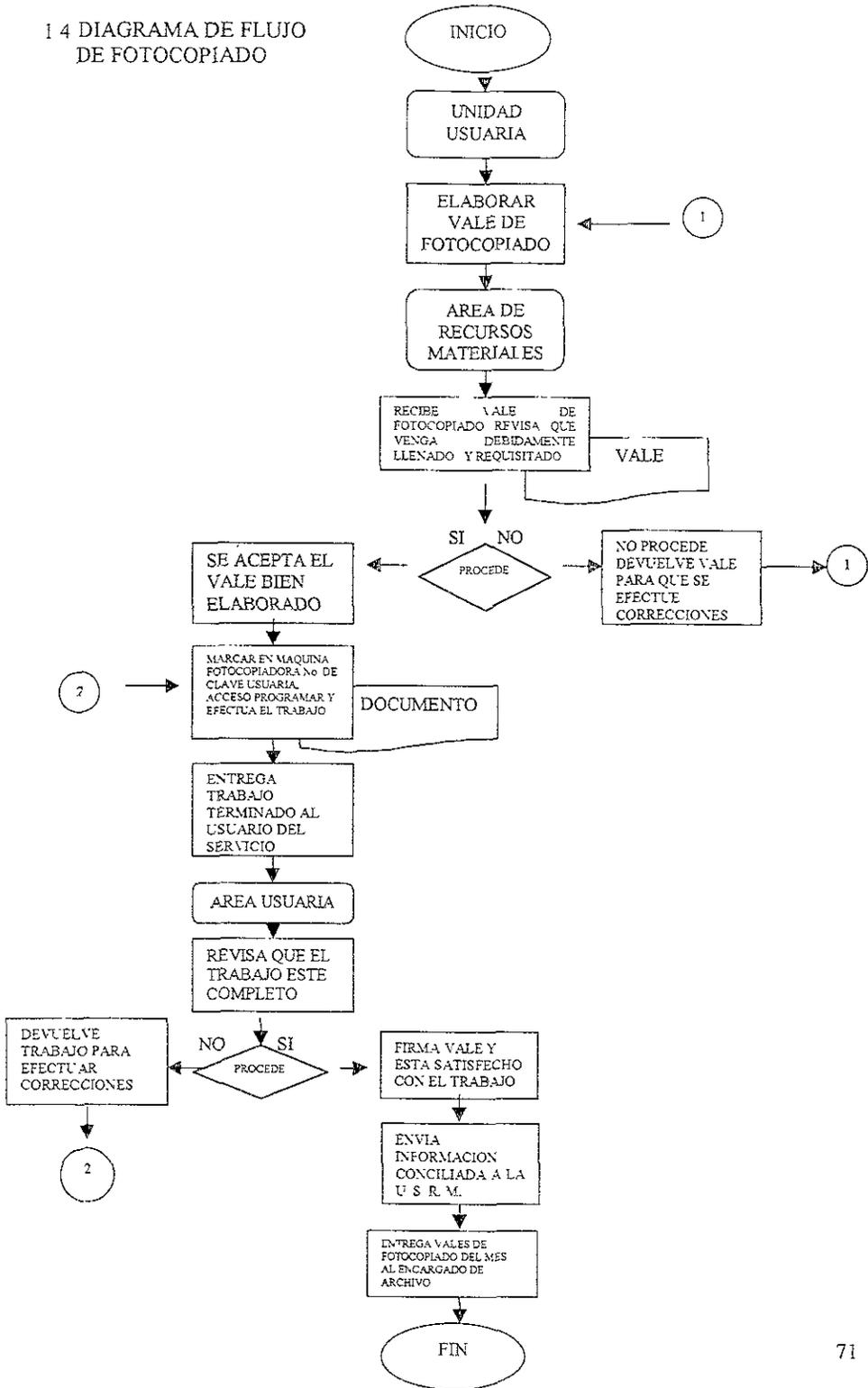
Proporcionar el servicio de reproducción de documentos a las diferentes áreas que lo soliciten, de una manera eficiente

1.3 Normas de operación.

- El centro de fotocopiado deberá contar con una relación de firmas autorizadas para solicitar el servicio de reproducción, confrontar las firmas de las solicitudes con las firmas autorizadas y rechazar toda solicitud que no contenga firma autorizada
- El servicio de fotocopiado operará en dos turnos (matutino y vespertino)
- Cuando la cantidad de originales a reproducir sea superior a 35 copias, el vale deberá ser firmado por el jefe de área y el jefe de servicios generales
- El servicio de reproducción será para asuntos oficiales y por ningún motivo para casos particulares.
- La atención de las solicitudes será en el orden en que se reciban y atendiendo su urgencia.
- La atención urgente de las solicitudes deberá ser autorizada por el jefe de la sección de servicios generales

- En la emisión de oficios, circulares, y documentos de alta difusión, se deben de utilizar sistemas de duplicación que abaraten los costos por dicho concepto (mimeógrafo, imprenta).
- Los trabajos de enmicados y engargolado se realizarán de acuerdo con los insumos que se tengan disponibles, y de acuerdo al tipo de documento que se este manejando.

1.4 DIAGRAMA DE FLUJO DE FOTOCOPIADO



1.5 Descripción del diagrama de flujo

No. PROC.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS INVOLUCRADOS
1	Unidad usuaria	Determinar la necesidad de reproducción de doctos, y elabora vale de fotocopiado.	Vale de fotocopiado RM 03-01
2	Jefe de la sección de servicios generales	Recibe vale de fotocopiado, revisa que este debidamente llenado, requisitado y que sea documento de competencia de la organización	
2.1	Jefe de la sección de servicios generales	Si no procede se devuelve el vale para que se efectúen las correcciones	Vale de fotocopiado
2.2	Encargado de fotocopiado	En caso de proceder acepta el trabajo	
3	Encargado de fotocopiado	Marca en máquina fotocopidora número de clave del área usuaria para acceder al programa y efectuar el trabajo	Documentación de la organización
4	Encargado de fotocopiado	Entrega el trabajo terminado al área usuaria del servicio	
5	Unidad usuaria	Revisa que el trabajo este completo y bien ejecutado	
5.1	Unidad usuaria	No procede, devuelve el trabajo para que se efectúen las correcciones	
5.2	Unidad usuaria	Si procede firma vale de fotocopiado a entera satisfacción	Vale de fotocopiado
6	Encargado de fotocopiado	Envía información consolidada al jefe de la sección de servicios generales	
7	Encargado de fotocopiado	Concentra todos los vales del servicio de fotocopiado del mes y los envía al archivo	Vale de fotocopiado

1.6 Relación de archivos administrativos

No, DOCTO	USO	TIPO DE ARCHIVO	DESTINO
1 -Vale de fotocopiado R M 03-1	Servicio de fotocopiado	definitivo	expediente del encargado de servicio de fotocopiado

1.7 Relación de formatos de procedimiento

TÍTULO	CODIGO	CARACTERÍSTICAS FISICAS	PRESENTACIÓN ORIGEN-DESTINO
Vale de fotocopiado	R M 03-01	a una tinta a una cara. medidas 15x10 cm	origen: unidad solicitante destino: encargado de fotocopiado

1.8 Instructivo de llenado de formatos

No.	CONCEPTO	SE DEBE ANOTAR
1	Fecha	Fecha de solicitud de fotocopiado
2	Número de folio	Número de folio de la solicitud (Oficina de fotocopiado).
3	Departamento o unidad	Nombre del departamento solicitante
4	Clave	Clave del área solicitante
5	Piso	Piso del área solicitante
6	Teléfono	Teléfono o extensión del área solicitante
7	Nombre de la forma o documento	Nombre del documento a fotocopiar.
8	Cantidad de ejemplares	Cantidad de ejemplares a fotocopiar
9	Copias por ejemplar	Cantidad de copias por ejemplar.
10	Carta/oficio	Marcar si el documento es carta u oficio
11	Total de copias	Total de copias solicitadas.
12	Reducción carta/oficio	Marcar si el documento es reducción, tamaño carta u oficio.
13	Andverso/reverso	Marcar si el documento es andverso, reverso o ambos
14	Número de ejemplares	Cantidad de ejemplares para reproducción en mimeógrafo.
15	Total de impresiones	Número de impresiones en mimeógrafo
16	Tamaño carta/oficio	Marcar tamaño de la impresión carta u oficio
17	Área solicitante	Nombre y firma de la persona responsable del área solicitada
18	Autorización del jefe de dopto	Firma de autorización del jefe de servicios generales

3.6 MANUAL DE POLÍTICAS

Con el propósito de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos, es necesario determinar en forma explícita, las políticas, criterios o lineamientos generales que le permitan realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

La palabra **política** proviene del griego **politike** que significa “arte de gobernar la nación”; el diccionario señala que la política es el arte o traza con que se maneja un asunto. A su vez, traza significa “plan para realizar un fin”.

“Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.”²²

De acuerdo al concepto anterior, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de estas.

El manual de políticas. Es un documento que contiene en forma ordenada y concisa las líneas de acción necesarias para el correcto funcionamiento de la organización.

Las políticas escritas establecen guías de acción un marco dentro del cual el personal pueda obrar para balancear las actitudes y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social

Los objetivos del manual de políticas son los siguientes:

- Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada administración
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa

²² Munch Galindo, Lourdes y García Martínez, José *Fundamentos de Administración* Pág 88

- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información de personal
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa

Las políticas proporcionan el antecedente para entender “por qué” las actividades se hacen como son.

La importancia de un manual de políticas, radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal. Proporciona las bases para las soluciones a los malos entendimientos y a mostrar como puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

Las políticas según el criterio de ampliación se clasifican de la siguiente manera:

Manuales de políticas generales. Son disposiciones generales que involucran a toda la organización

Manuales de políticas específicas Son las básicas de un área específica o sección particular.

El manual de políticas esta prácticamente relacionado con todos los demás tipos de manuales y su importancia radica en su influencia sobre ellos.

El contenido del manual de políticas es el siguiente:

- **Carátula**
- **Contenido**
- **Introducción**
- **Objetivos del manual**
- **Propósito del manual**
- **Catálogo de políticas**
- **Políticas de las diversas áreas.**

LOGOTIPO DE LA
ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA
ORGANIZACIÓN

MANUAL DE POLÍTICAS

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

UNIDAD DE SERVICIOS Y
RECURSOS MATERIALES

LUGAR Y FECHA

CONTENIDO

Introducción

Objetivo

Propósito

Catálogo de políticas

1.-Políticas

1.1 Políticas de correspondencia y archivo

1.2 Políticas de control vehicular

1.3 Políticas de fotocopiado

1.4 Políticas para el control de bienes instrumentales

1.5 Políticas para el mantenimiento general menor

1.6 Políticas para el mantenimiento general mayor

1.7 Políticas para el control de almacenes y proveeduría

INTRODUCCIÓN

El presente manual es una guía para el personal de la Unidad de Servicios y Recursos Materiales, y presenta los lineamientos de carácter general, contemplados para la realización de cualquier acción encaminada a la persecución de los objetivos.

El manual que a continuación se presenta es específico, porque está dedicado a una sección en particular.

Las políticas son guías de acción a seguir que van a servir para ayudarnos a tomar decisiones en nuestras actividades.

El manual deberá ser revisado anualmente y en tiempo extraordinario cuando sea indispensable, deberá ser elaborado y revisado por el Subcoordinador y el Coordinador de la unidad respectivamente

CATÁLOGO DE POLÍTICAS

No.	CODIGO	TITULO	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE VIGENCIA	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN	OBSERVACIONES
1	CA1	Correspondencia y archivo	enero/xx	dic./xx	ninguna	
2	CV2	Control vehicular	enero/xx	dic /xx	ninguna	
3	F3	Fotocopiado	enero/xx	dic./xx	ninguna	
4	CBI4	Control de bienes instrumentales	enero/xx	dic./xx	ninguna	
5	MGM5	Mantenimiento general menor	enero/xx	dic /xx	ninguna	
6	MGM6	Mantenimiento general mayor	enero/xx	dic./xx	ninguna	
7	AP7	Almacenes y proveeduría	enero/xx	dic./xx	ninguna	

Para efectos del presente estudio se desarrollaran algunas políticas

CA 1

Correspondencia y archivo

- La documentación será manejada en forma expedita, oportuna y correcta por el área de correspondencia para que su adecuado control permita su seguimiento desde el momento en que llega hasta su trámite final.
- El servicio de valija se despacha los días lunes y jueves, por lo anterior, la correspondencia se tiene que concentrar en el área de correspondencia y archivo un día antes a fin de programar los envíos con anticipación.

CV 2

Control vehicular

- Solo se proporcionara el automóvil previa presentación de la licencia de manejo del conductor.
- Las unidades automotrices deberán permanecer en las instalaciones de la organización, y no saldrán a circulación los fines de semana, salvo en los casos de vehículos asignados a funcionarios autorizados

F 3

Fotocopiado

- En caso de requerir el servicio de fotocopiado en tiempo extraordinario, el jefe de la unidad podrá autorizarlo
- Unicamente se realizaran trabajos presentando el vale correspondiente, debidamente requisitado por el titular del área usuaria y por el Subcoordinador de la Unidad de Servicios y Recursos Materiales o con la autorización del Coordinador General.

MGM 5

Mantenimiento general menor

- Para efectuar el mantenimiento se deberá llevar a cabo recorridos diarios de inspección a las instalaciones, a fin de detectar oportunamente las fallas y desperfectos que se vayan presentando.
- La organización deberá prever la existencia de los materiales que se requieran para la prestación adecuada de los servicios de mantenimiento.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada y el propósito propuesto se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Con la universalidad de la Administración se demuestra imprescindible para el adecuado funcionamiento de la sociedad. Por lo tanto, ninguna organización puede alcanzar una buena administración ; ya que el éxito de un organismo depende directa e indirectamente de una buena administración.

Las relaciones dentro de una organización representan factores que facilitan el trabajo colectivo. Las relaciones formales son de gran importancia. Las primeras representan la autoridad y las personas que tienen la obligación con respecto a los demás de tomar decisiones sobre los mismos. Las segundas relaciones no marcadas ni vinculadas con la estructura organizacional. Una bien concebida organización permite aprovechar al máximo las relaciones informales, y además canalizarlas para el mayor aprovechamiento del esfuerzo de los recursos humanos.

Es importante que en la Unidad de Servicios y Mantenimiento con personal técnicamente calificado, cuyos conocimientos permitan superar las dificultades y obstáculos derivados de su trabajo.

La relación permanente que estos servidores públicos mantienen con la organización, hace necesario que su trabajo tenga claridad. Para lograrlo, los manuales administrativos son fundamentales.

Es necesario que la Unidad de Recursos Humanos determine conjuntamente cuales son los requerimientos de los departamentos, que se requieran para la prestación y operación de los servicios.

En la organización estudiada se identificaron alternativas que se manejan en el modelo las soluciones adecuadas para superar los problemas.

Los recursos con que cuenta la organización no son aprovechados al máximo, toda vez que no existe una planeación adecuada

En la practica se ha podido constatar de que la mayoría de los organismos (públicos y privados) no sienten la necesidad de establecer por escrito la coordinación y sucesión de las operaciones que componen el trabajo, tanto más si pensamos que ésta es la única manera de conseguir una norma, que es un requisito de una adecuada y eficiente organización

La implantación de una adecuada forma de administración a través de los manuales administrativos trae consigo beneficios tangibles e inmediatos.

La aplicación de un Modelo Administrativo a la Unidad de Servicios y Recursos Materiales la volverá más eficiente en la prestación de servicios y recursos, fomentando con éllo el crecimiento y desarrollo de la organización.

Las organizaciones deben prestar el interés debido a los servicios y recursos materiales, porque el mal funcionamiento de éstos, puede en un momento dado, detener el desempeño normal de las actividades de la organización o parte de ésta.

Podemos decir que, donde exista un organismo, es necesario una fijación de objetivos, un diseño de estructura organizacional, implantación de procedimientos y políticas y todo éllo debe ser por escrito y dado a conocer, por medio de los manuales administrativos, ésta es la única manera de permitir acreditar definitivamente la total aceptación de la estructura existente.

Finalmente podemos decir, que en todo tipo de instituciones la eficiencia con que los individuos trabajan en grupo para obtener objetivos comunes, depende en gran medida de la capacidad y habilidad de sus dirigentes que la administran, De esta manera, de poco serviría disponer de conocimientos científicos, avanzadas tecnologías o grandes recursos materiales, si su capacidad administrativa es deficiente y por tal motivo no les permitiera la coordinación eficaz de los recursos.

BIBLIOGRAFÍA

- Colunga Dávila, Carlos. *La Calidad del Servicio*. México, Panorama Editorial, 1998
- Cowell W., Donald. *Mercadeo de Servicios* Un enfoque del operativo al Perceptivo México, Editorial Legis, 1991
- González Ramírez, Luis. *Archivonomía* México; Ediciones Eca, 1996
- Fernández Arena, José Antonio. *El Proceso Administrativo*. México, Diana, 1996.
- Hernández Rodríguez, Sergio. *Fundamentos de Administración*. México, Editorial Mc Graw Hill, 1992.
- Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la Investigación* México Mac Graw Hill, 1998
- López G., Olga. *Gran Diccionario Enciclopédico Visual*. México, Orientación, 1996.
- Münch Galindo, Lourdes y García Martínez José. *Fundamentos de Administración*. México, Trillas, 1998
- Reyes Ponce, Agustin. *Administración de Empresas* México, Limusa, 1998.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. *Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*. México, ECAFSA, 1998.
- Rojas Soriano, Raúl. *Guía para realizar Investigaciones Sociales*. México, Edimex, 1990

Santillana y Rentería Raúl. *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*. México. SISTA, 1998.

Manual.

Coordinación General de Administración *Manual de procedimientos Específicos de Recursos Materiales de las Administraciones Regionales y Locales de Servicios de Apoyo*. México 1996