



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

# CURSOS INSTITUCIONALES

## ELABORACIÓN DE ESTÁNDARES E INDICADORES DE PROCESOS



### APUNTES GENERALES

CI-064

Instructor: Lic. Gonzalo Sanabria Nieto  
LUZ Y FUERZA DEL CENTRO

Palacio de Minería, Calle de Tacuba No. 5, Primer piso, Delegación Cuauhtémoc, CP 06000, Centro Histórico de México, D.F. 2006  
APDO Postal M-2285 • Tels: 5521.4021 al 24, 5623.2910 y 5623.2971 • Fax: 5510.0573

## CONTENIDO

INTRODUCCION.....	3
OBJETIVO.....	3
ALCANCE´.....	4
BASES CONCEPTUALES.....	4
CALIDAD EN EL SER.....	5
EL CONCEPTO DE MOMENTO DE LA VERDAD.....	10
ESTANDARES E INDICADORES DE SERVICIO.....	12
EL SERVIDOR PUBLICO DE EXCELENCIA.....	24
BIBLIOGRAFIA.....	26

## INTRODUCCION

En los últimos años, los conceptos de calidad han cobrado una importancia sobresaliente.

Hay cada vez más negocios y es fuerte la competencia; sin embargo los que permanecen y sobresalen son los que practican y dominan los servicios con calidad.

En este curso de calidad se concentra el área de calidad en el servicio.

Al finalizar este entrenamiento los participantes tendrán un marco común para identificar qué es un servicio de calidad y qué se puede hacer para mejorar los servicios que prestan.

Con este curso contribuimos al Programa de Modernización de la Administración Pública de proveer a los servidores públicos de las habilidades administrativas y técnicas que requieren los diversos puestos; a dotarlos de las capacidades y actitudes que demanda el nuevo enfoque de calidad en la atención a la población y la mejoría en los estándares de servicio y a promover en ellos la utilización de nuevas tecnologías.

## OBJETIVO

### Calidad en el Servicio

#### **Objetivo General:**

El participante se concientizará de la importancia de la calidad al prestar un servicio. Aprenderá a identificar factores críticos de calidad en áreas de servicio. Descubrirá como mejorar las áreas débiles o de oportunidad en organizaciones de servicio. Encontrará como prestando servicio de calidad se verá beneficiado.

#### **Objetivos Específicos:**

- El participante aprenderá a detectar y desarrollar áreas de mejora en su calidad personal.
- El participante aprenderá a identificar, cuáles son las variables importantes al prestar un servicio.
- Aprenderá a observar y detectar las necesidades humanas del cliente al solicitar y recibir un servicio.
- Aprenderá a ubicar las necesidades humanas del prestador del servicio al otorgar un servicio.
- El participante aprenderá el concepto de “Momentos de la Verdad” y cómo identificarlos en su propia área de trabajo.
- El participante aprenderá a identificar y/o generar los requerimientos para satisfacer con éxito los momentos de la verdad.

## **ALCANCE**

### ***A quién va dirigido:***

Este curso es para todos los servidores públicos que proporcionan servicios, tanto a clientes dentro de su dependencia como a clientes externos (la ciudadanía).

## **BASES CONCEPTUALES**

- Desarrollar el potencial individual de los participantes.
- Que los participantes clarifiquen su trabajo y definan oportunidades de mejora.
- Que los participantes midan y obtengan información del impacto de su trabajo en las personas a las que sirve.
- Promover en los participantes el cambio como instrumento para la mejora continua en su trabajo y en su departamento.

## CALIDAD EN EL SER

*"La calidad no está en las cosas que hace el hombre sino...  
en el hombre que hace las cosas"*  
Carlos Llano.

Hay mucha tecnología y enfoques diferentes que se refieren a la calidad. Se ha escrito mucho acerca de diversas formas para lograrla, en todo tipo de organizaciones.

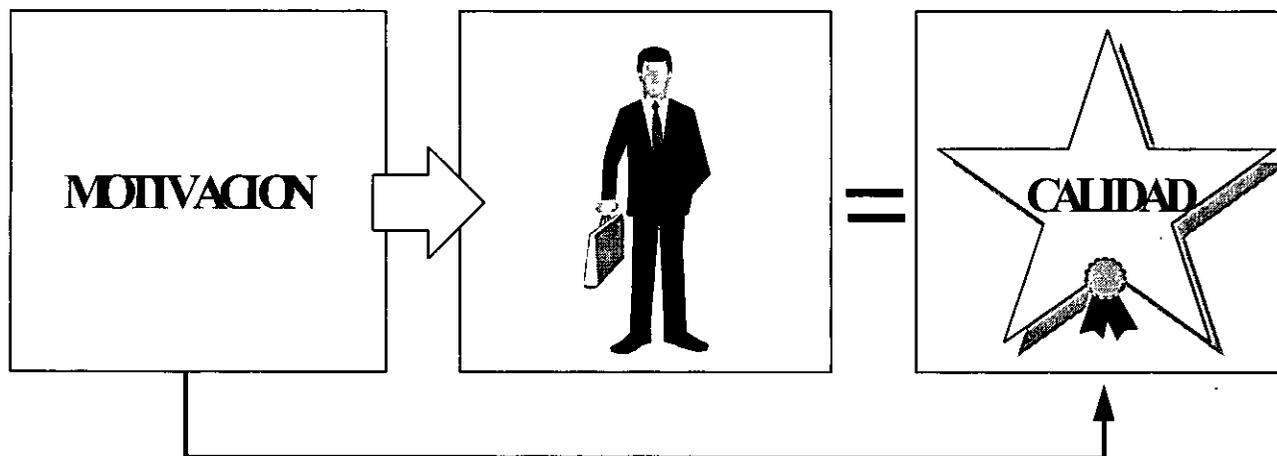
Antes de profundizar en todos los aspectos que componen los programas de calidad, queremos tocar un punto que consideramos básico y es el aspecto de que "la calidad es antes que nada un cuestión personal".

La calidad nace de las personas y tiene mucho que ver con sus motivaciones.

Por lo general, las grandes figuras de la historia han sido personas intensamente MOTIVADAS.

La motivación es un reflejo fiel de la personalidad.

Casi todas las personas tenemos nuestra propia escala de valores. En esto unos son más conscientes y otros menos, unos más consistentes y otros menos.

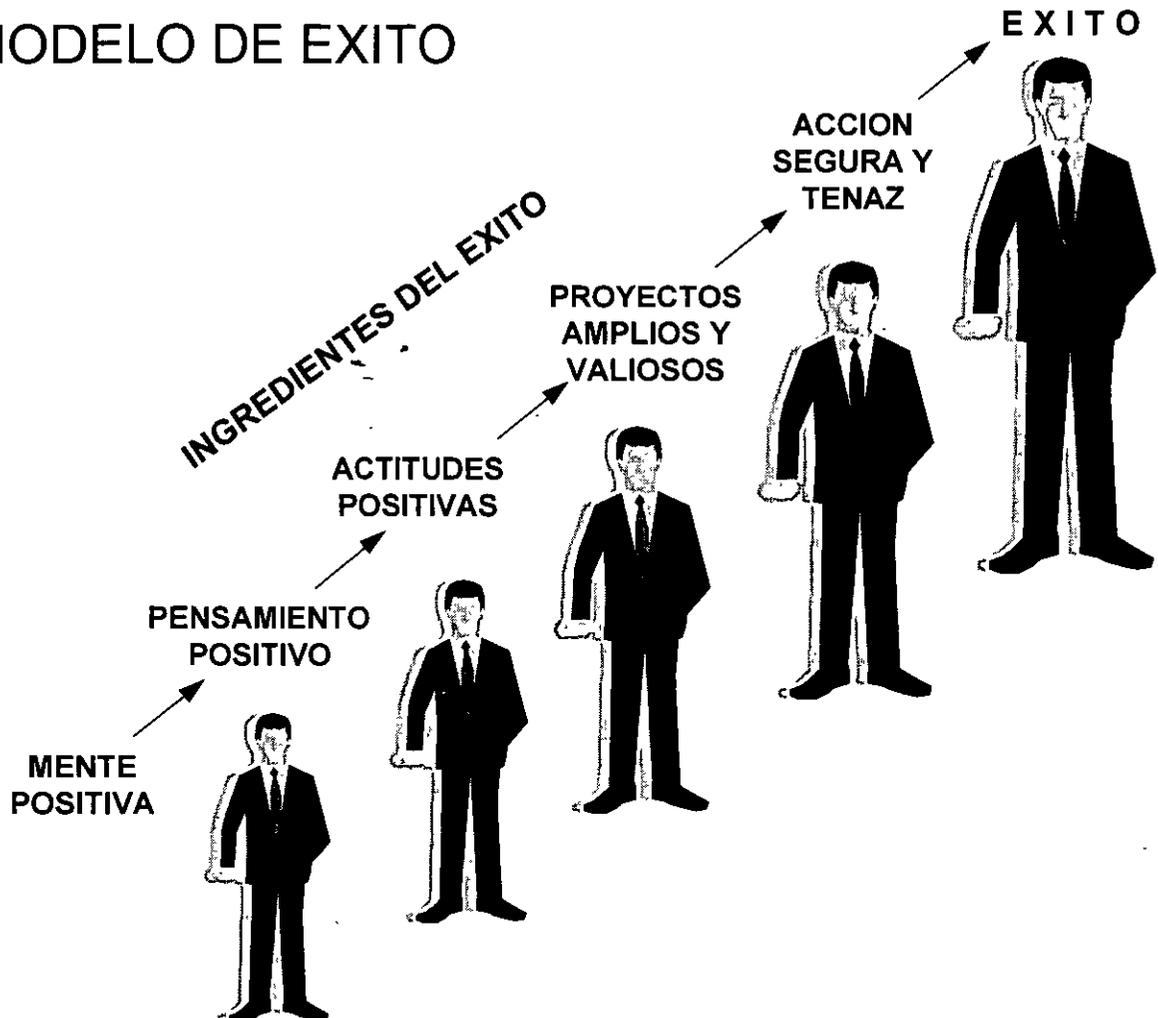


### Educación de la Motivación.

Hay personas que viven fastidiadas, cansadas, porque nada les interesa. Su sistema motivacional es inconsistente, por no haber definido bien sus valores, ni sus metas, ni sus objetivos vitales.

## MODELO DE EXITO

## MODELO DE EXITO



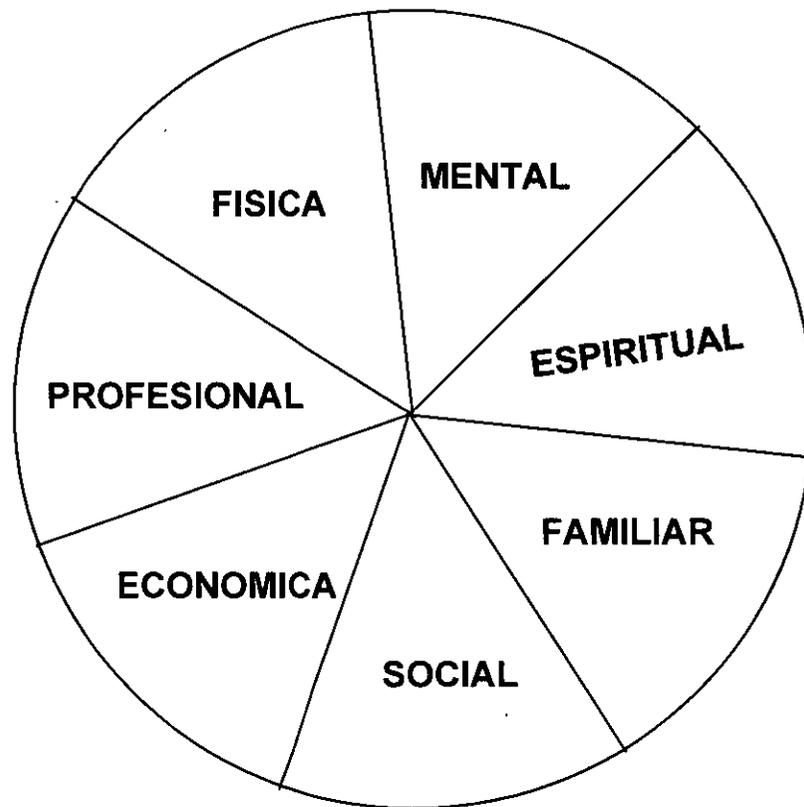
Para lograr un desarrollo personal requerimos un cambio

Haciendo las cosas con entusiasmo, obtendremos resultados diferentes, habrá un cambio. Pero, ¿Qué es el cambio? Todos queremos mejorar, superarnos, ¿No es así?, pero no queremos cambiar, imagínense, queremos mejorar pero seguir siendo los mismos y haciendo las mismas cosas, y...la verdad, así no es posible.

Tenemos que estar dispuestos a entender que tenemos que dar algo a cambio para obtener el resultado que estamos esperando, mejor dicho, planeado obtener.

Tenemos que provocar la mejora en nuestra situación actual y definir en que áreas puedo desarrollarme.

Esta mejora continua del Ser es paulatina y constante y está referida a las siete áreas de nuestra vida.

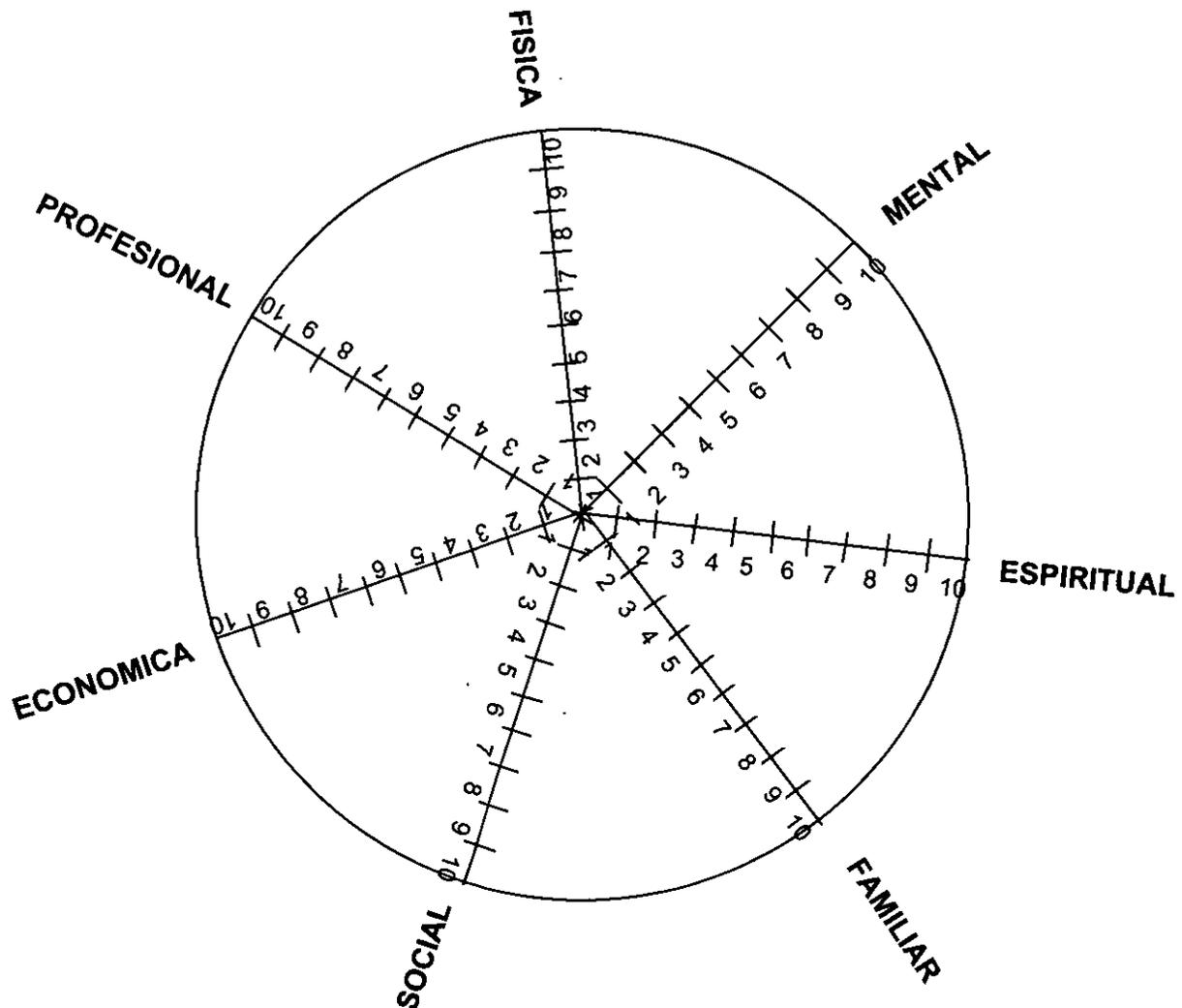


Para determinar nuestra situación personal actual, hagamos un ejercicio llamado "La Rueda de la Vida", el cuál nos ayudará a definir nuestro plan de desarrollo.

**Ejercicio: "La Rueda de la Vida".**

En este ejercicio se te pide evaluar independientemente tus áreas de crecimiento. Cada una de las "Escalas" que salen del "centro" representan las "áreas" de los logros en tu vida. Califícate en cada una, marcando una "X" en el número que mejor te diga en donde estás ubicado el día de Hoy.

La rueda de la vida te dirá objetivamente, cuáles son las áreas que necesitas mejorar.



Al unir con líneas rectas todas las marcas entre las áreas de vida; el área interna del círculo, es lo que hemos avanzado y el área externa es la que hay que desarrollar.

Cada uno de nosotros determinará las acciones específicas que deberá implementar para su plan personal de mejora.

En el ejercicio de aplicación de la siguiente página; se pretende que tu definas tus acciones de mejora en cada una de las áreas, de la rueda de la vida; lo cual contribuirá a elevar la calidad en tu persona.

**EJERCICIO DE APLICACIÓN**

¿Qué acciones personales de mejora puedes implementar de acuerdo a las áreas de la rueda de la vida?

**AREAS****ACCION DE MEJORA**

1. FISICA

---

---

2. MENTAL

---

---

3. ESPIRITUAL

---

---

4. FAMILIAR

---

---

5. SOCIAL

---

---

6. ECONOMICA

---

---

7. PROFESIONAL

---

---

## EL CONCEPTO DE MOMENTO DE LA VERDAD.

### ¿Qué es un momento de la verdad?

Es un evento en el cual el cliente y el proveedor entran en contacto con la dependencia u organización a través del servicio.

El cliente al tener contacto en la dependencia en:

- el estacionamiento
- en la recepción
- en los trámites
- en la caja
- en las facilidades o instalaciones,

se forma una opinión positiva o negativa en cada uno de estos encuentros.

Se puede decir que los Momentos de la Verdad generan una opinión total del servicio que le prestamos al cliente.

Veamos esto a través de un ejemplo:

### En una Dependencia de Gobierno

- *Entras y no hay nadie que note tu presencia.*
- *De momento no tienes a quien acudir, pues no hay módulo de información.*
- *Le preguntas a una señorita de una ventanilla y te contesta mal y te dice que te formes en la fila.*
- *Cuando llega tu turno, la señorita te aclara que no es con ella con quien se realiza tu trámite; para nada se disculpa y te indica la ventanilla respectiva.*
- *Vas a la ventanilla adecuada y realizas tu trámite, no sin antes hacer fila ahí y en la caja.*
- *Inviertes demasiado tiempo en el trámite, te desesperas y sales enojado de la dependencia.*

Examinemos otro ejemplo.

*Te sientes un poco enfermo. Llamas por teléfono para pedirle cita al doctor. Te contesta la secretaria y te pide que la esperes tantito. Pasan los minutos y finalmente continúa atendiéndote. Te da cita para el día siguiente. Al día siguiente llegas al consultorio y no hay sillas suficientes en dónde esperar. No hay revistas para leer. El doctor te atiende 35 minutos más tarde de lo que habían acordado.*

No todo es tan malo. Veamos otro ejemplo.

*Vas a la central de autobuses a comprar un boleto de autobús. En el mostrador no hay filas por que hay suficientes vendedores. Pides información para tu viaje, te dan todas las opciones. Seleccionas tu fecha, hora y asiento. Cuando pagas tienen cambio para el billete que tú llevas. Te lo ponen en un sobre. Te dan también información acerca del tiempo que durará el viaje, en dónde se detendrá el autobús, y a que hora llegarán a su destino. También te dicen con cuánta anticipación te debes de presentar en la central de autobuses.*

Con los momentos de la verdad, identificamos cómo llevamos a cabo la atención al cliente y definimos oportunidades de mejora para esa atención.

En la siguiente página se muestra el ejercicio de aplicación de esta herramienta y poder llegar a definir planes de acción de mejora en la atención a nuestros clientes.

#### EJERCICIO DE APLICACION

En este ejercicio identificaremos los momentos de la verdad en nuestro proceso de atención al cliente, que situación actual guarda ese momento, cual sería la situación esperada y que acción de mejora puedo implementar.

MOMENTO DE LA VERDAD	CONCEPTO	SITUACION ACTUAL	SITUACION ESPERADA	ACCION DE MEJORA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

## ESTANDARES E INDICADORES DE SERVICIO

Una de las prioridades de un programa de calidad es la participación y atención ciudadana.

De aquí se deriva, que debemos tener información de la opinión del cliente respecto al servicio que reciben; y la forma de lograr esto, es, definiendo estándares realistas y transparentes de calidad en la atención al público.

La modernización implica mejorar lo que estamos haciendo; pero antes, definamos cuál es nuestra situación actual y que queremos hacer para mejorarla.

Hay unos elementos importantes en este apartado, a los cuales vamos a describir en detalle para entender claramente esta herramienta.

### ¿QUÉ ES UN SERVICIO?

**Servicio.** El servicio de una dependencia es el conjunto de cosas tangibles, acciones, interacciones personales y actitudes que diseñamos y entregamos para satisfacer la necesidad de un cliente y que están en nuestra área de especialidad (misión de nuestra función). El servicio es todo lo que sale del departamento y que el cliente recibe; es como lo ve el cliente, no como lo ve el proveedor.

- Un servicio es una actividad y una actitud.
- Brinda una satisfacción al que lo recibe y al que lo ofrece y presta.
- En ocasiones, un servicio se observa y se siente, pero es inmaterial.
- No se puede almacenar.
- El cliente ó usuario, participa como receptor del servicio.
- Con frecuencia, el Servicio va acompañado de un producto.

¿Cuáles son nuestros **servicios**?

- ¿Qué es lo que sale de nuestra oficina y recibe el cliente?
- ¿Qué es lo que el cliente ve que recibe?
- ¿Qué es lo que realmente necesita el cliente?

**CLIENTE****¿Quién es mi Cliente?**

- Es toda persona o función que es impactada por nuestro trabajo o por nuestros servicios.
- Es el que solicita, recibe o se beneficia del servicio brindado.
- Es todo aquel que tenga una necesidad en nuestro campo de competencia.

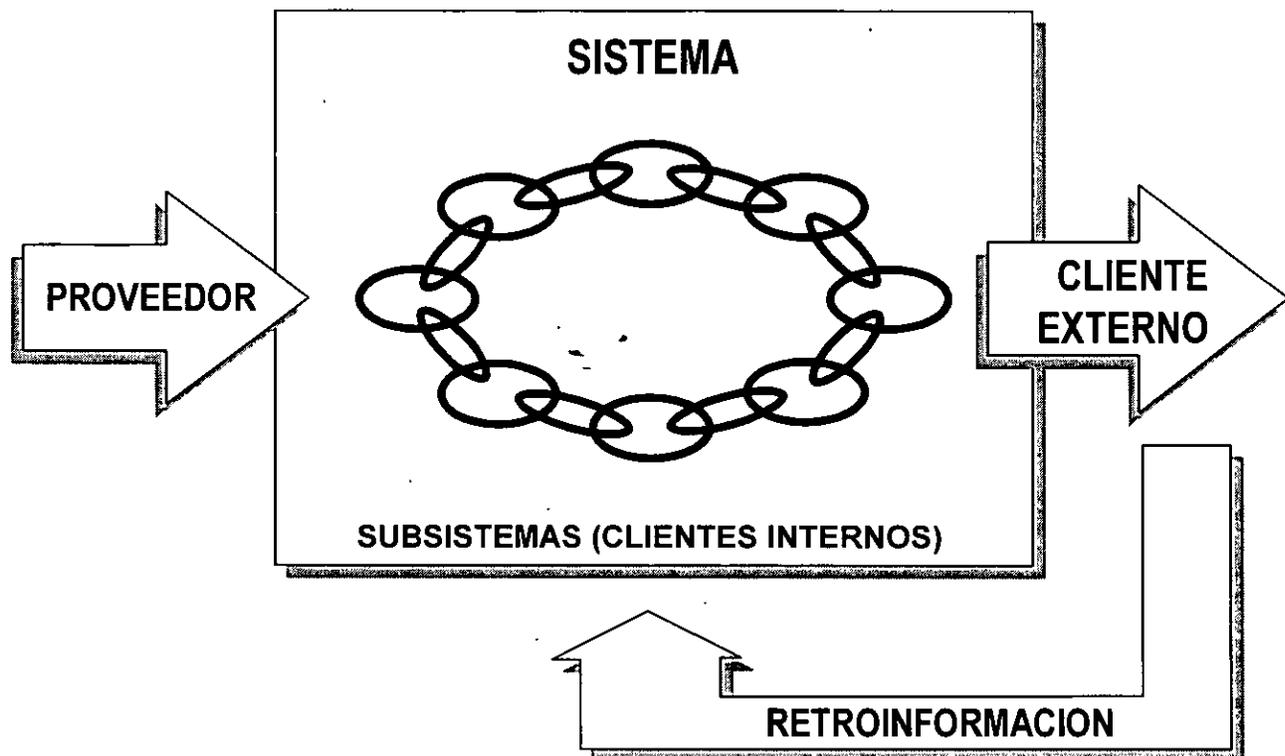
CLIENTES INTERNOS	CLIENTES EXTERNOS
LIDER	USUARIO
COLABORADORES	PROVEEDOR
COMPAÑEROS	CLIENTE DEL CLIENTE

Suponga el caso en el que repentinamente, usted abandona su puesto de trabajo sin avisar y sin dejar una persona que lo sustituya. Usted abandona su puesto durante 3 semanas. También, nadie sabe dónde encontrarlo.

- ¿Quiénes se quejarían?
- ¿Qué personas no podrían continuar haciendo su trabajo?
- ¿Cuáles de los servicios que presta la dependencia se verían suspendidos?
- ¿Qué trámites o procedimientos no continuarían su proceso normal?



## ELEMENTOS EN EL SERVICIO



Es importante definir estos términos porque de esta forma tendremos un marco de referencia común que todos entenderemos.

### a) Sistema.

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí para lograr un conjunto de metas. Bajo esta definición, casi todo lo que nos rodea, si no es que todo, puede ser concebido y analizado bajo el enfoque de *sistemas*. Por ejemplo: un hospital es un sistema, una familia es un sistema, una oficina de correos es un sistema. El ambiente en el que vivimos está formado por sistemas y trabajamos en un sistema. Aquí, todo se interrelaciona.

Todos los sistemas tienen entradas, salidas y procesos. Los procesos convierten las entradas en salidas.

### b) Cliente Externo.

La persona u organización que recibe un producto, un servicio, o información pero que no forma parte de la organización que lo provee u ofrece ese servicio.

El cliente externo es la persona más importante para nosotros, ya que es la persona que finalmente nos va a evaluar y que “decidirá” qué tan bien se le prestó el servicio.

**c) Cliente Interno**

El receptor (persona o departamento) de un resultado (producto, servicio o información) de otra persona o departamento dentro de una organización.

Es muy importante clarificar que tenemos dos tipos de clientes porque si no le prestamos al cliente interno un buen servicio, no podremos prestarle un servicio de calidad al cliente externo.

**d) Proveedor.**

La oficina o persona que entrega un servicio, producto o información a un cliente (interno o externo).

**e) Retro-información.**

La retroinformación es el juicio que emite el cliente al recibir un producto, un servicio, o información. La retroinformación es la mejor fuente de información que tiene el proveedor para mejorar su servicio o producto. Cuando la retroinformación no se da, la dependencia que presta un servicio camina a ciegas: *No sabe cuánta diferencia existe entre lo que el cliente espera y lo que el cliente recibe.*

A continuación se presenta un caso donde se te pide identificar quién es el cliente externo, cliente interno, proveedor, el sistema y la retroinformación. Utiliza para esto el espacio que se te proporciona.

Una persona acude a la verificación ecológica de su automóvil .

Sistema

---

---

---

---

---

---

---

Cliente Externo

---

---

---

---

**Cliente Interno**

---

---

---

---

**Proveedor**

---

---

---

---

**Retro-información**

---

---

---

---

En el siguiente caso se te pide identificar los elementos del servicio, pero de tu área de trabajo.

**Tu área de trabajo**

**Sistema**

---

---

---

---

---

**Cliente Externo**

---

---

---

Cliente Interno

---

---

---

Proveedor

---

---

---

Retro-información

---

---

---

---

### EJERCICIO DE APLICACIÓN

Utilizando los formatos de las siguientes páginas, identificamos los servicios con base en el reglamento interno de trabajo de la dependencia o de otras disposiciones jurídicas, de aquí identificamos a los clientes, el beneficio que reciben los clientes, los atributos del servicio, los estándares a cumplir y los indicadores de desempeño y satisfacción. Todo ello, deberá derivar en la mejora continua de los servicios mediante acciones concretas y metas numéricas, adicionalmente hay una guía técnica donde se explica cada uno de los conceptos del formato.

## GUIA TECNICA

### **FUNCION:**

- Son las labores, responsabilidades o atribuciones que se deben desempeñar en el área, de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo.

### **PROGRAMA SECTORIAL:**

- Identificar la línea o líneas de acción del programa sectorial que se relaciona con la función.

NOTA:

*Sólo cuando aplique.*

### **1. SERVICIOS:**

- Es el resultado que genera el área para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes y que está dentro de sus funciones.

Ejemplos:

- ⇒ Expedición de pasaportes de la SRE
- ⇒ Recepción de la declaración anual del ISR de la SHCP

- Al definir los servicios se debe preguntar si a través de ellos estoy cumpliendo con la función, misión y visión de la dependencia.
- Puede haber más de un servicio por función y a la inversa, puede ser que varias funciones se traduzcan solamente en un servicio.
- Cuando un servicio sea un acto de autoridad como “Autorización de dictámenes”, la definición como servicio queda igual “Autorización de dictámenes”.
- Cuando el servicio sea muy amplio o genérico, tratar de desglosarlo y así obtendremos un mejor control sobre estándares de calidad específicos.
- Un servicio pueden ser un conjunto de actividades que satisfacen las necesidades de un cliente, pero una actividad no necesariamente es un servicio, en este sentido, tratar de describir los servicios desde el punto de vista del cliente; qué es lo que recibe el cliente, no describir actividades. La diferencia entre actividad y servicio es que una sola actividad no la usa ni le sirve al cliente, sino el conjunto de actividades que completan el servicio.

Ejemplos:

- ⇒ Recepción de X papelería
- ⇒ Emitir acuse de recibo
- ⇒ Módulos de atención

En este caso, el servicio sería:

- ⇒ Recibir papelería X a través de módulos de atención al público.

**2. PROVEEDORES:** Todas aquellas personas o instituciones que nos proporcionan uno o varios insumos que son transformados en parte de nuestro servicio:

Ejemplos:

- Servicio: Módulos de información  
⇒ **Proveedor:** Todas las unidades internas que prestan servicios al ciudadano
- Servicio: Autorización de trámites  
⇒ **Proveedor:** Departamento Jurídico

**3. CLIENTES:**

- Es toda persona o institución que es impactada por los resultados de nuestro servicio.
- El cliente puede ser un ciudadano o puede ser otra unidad de la administración pública.

Ejemplos:

- ⇒ El servicio que le brinda una oficina de gobierno a un ciudadano (Pasaportes, licencias, servicios de salud, actas de nacimiento, recepción de pago de impuesto, atención de quejas, etc.)
  - ⇒ El servicio que brinda un área adjetiva a una sustantiva
  - ⇒ El servicio de un área sustantiva a otra área sustantiva
  - ⇒ El servicio de una coordinadora de sector a una entidad o de una dependencia a otra dependencia.
- El cliente es el que solicita, recibe o se beneficia del servicio brindado, es todo aquel que tenga una necesidad en nuestro campo de competencia.

Cuando los servicios van dirigidos a otras dependencias, especificar quiénes son los que se impactan directamente con nuestros servicios.

Ejemplo:

- ⇒ Las DGPOP's de todas las dependencias de la APF
  - ⇒ Las Direcciones de Recursos Materiales de las Secretarías de la APF
  - ⇒ Las Gerencias de Abastecimientos de las entidades paraestatales.
- Como prestadores de un servicio se puede tener como clientes a dependencias, instituciones o personas con diferentes intereses, los servicios pueden contar con más de un solo tipo de cliente, como es el caso de la educación primaria en donde podemos identificar como clientes al alumno, los padres de familia, las secundarias y la misma sociedad.
  - Señalar si nuestros clientes son internos (de la misma dependencia); ej. las oficialías mayores en donde parte de sus clientes son las otras áreas de la misma dependencia.

NOTA:

- Señalar cuando el cliente sea la ciudadanía o comunidad.

#### 4. **VALOR PARA EL CLIENTE:**

- Es el beneficio que reciben los clientes por el servicio proporcionado desde su perspectiva.

Ejemplos:

- Módulos de información
  - ⇒ Ahorro de tiempo
  - ⇒ Facilidad en el trámite
  - ⇒ Obtención de información completa en un solo lugar
- Compras
  - ⇒ Abastecimiento oportuno
  - ⇒ Surtido de calidad
  - ⇒ Insumos garantizados para la prestación del servicio
- Proporcionar los servicios de apoyo administrativo en materia de conservación y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles (Oficialía Mayor)
  - ⇒ Apoyo para el logro de un ambiente grato de trabajo
  - ⇒ Garantizar la conservación de bienes para la realización de las actividades sustantivas.
- El valor para el cliente, además de los beneficios que recibe, lo comprende también la percepción que tiene al recibir el servicio, si el cliente lo ve como una obligación, ej. Recepción de la declaración anual del ISR de la SHCP, el valor agregado para el cliente (además de dar cumplimiento a una obligación), sería el poder realizar la misma en una sola ventanilla, con trámites sencillos y empleados capacitados. El 80% de la percepción que el cliente tiene del servicio depende del factor humano y el resto es el equipo y sistemas

#### 5. **ATRIBUTOS:** Son las características del servicio que son más relevantes para los clientes.

- Se pueden definir a través de 2 eventos:
  - 1) Reuniones con las áreas operativas
  - 2) Entrevistas con clientes
- Lo ideal es que el cliente los proponga
- Los puestos operativos responsables los definan
- Los proveedores internos y externos los aseguren.
- El definir atributos permite identificar puntos sobre los que debe ejercerse el control de la medición

**Ejemplos:**

- ⇒ Rapidez
- ⇒ Confiabilidad
- ⇒ Puntualidad
- ⇒ Facilidad
- ⇒ Sencillez

**NOTA:**

- Se recomienda de 2 a 5 atributos por cada servicio; 3 es un buen número.

**6. ESTANDARES:**

- Es el **valor de los atributos** de cada servicio que genera una responsabilidad para el servidor público y una referencia al cliente para demandar su cumplimiento. El valor puede ser de Tiempo, Numérico o de Caracterización. Los Atributos de Caracterización definen la manera en que se debe prestar el servicio.

**Ejemplos:**

<b>Atributo</b>	<b>Valor</b>
• Rapidez	<u>3 días</u> para resolución del trámite (Tiempo)
• Confiabilidad	<u>Cero</u> errores en elaboración de trámites (Numérico)
• Puntualidad	Cumplir en la fecha y hora acordadas (Caracterización)
• Facilidad	<u>Cero</u> clientes acuden personalmente a hacer el trámite (Numérico) Todos los trámites por teléfono (Caracterización)
• Sencillez	<u>Un solo</u> formato. (Numérico) Solamente <u>2 documentos</u> por trámite (Numérico)

**NOTAS:**

- Se recomienda de 2 a 5 estándares por atributo.

**7. INDICADORES DE DESEMPEÑO:** Es la medida del cumplimiento del estándar en un periodo; proporcionan información sobre la efectividad de la dependencia.  $(\text{Desempeño Real} / \text{Estándar}) \times 100 = \text{I.D.}$

**Ejemplos:**

- Nivel de cumplimiento del estándar; ejemplo: 80% de los trámites se resuelven antes de 3 días.
- 50% de los trámites no contienen errores.
- 70% de los trámites o servicios se resuelven en tiempo.
- 90% de los clientes no acuden a las oficinas
- 100% de los trámites se realizan en un solo formato y con sólo 2 documentos de requisito.

**8. INDICADOR DE SATISFACCION:** Es la medida que determina el nivel de satisfacción percibida por los clientes inmediatos respecto al servicio que recibe de toda la dependencia.

Ejemplo:

- Muy bien      5%
- Bien            15%
- Mal             50%
- Muy mal      30%
- Total           100%

En este ejemplo el 80% de los clientes inmediatos encuestados opina que el servicio es malo o muy malo, por lo que hay una gran oportunidad de mejorar el servicio.

NOTA:

*En algunos casos no es posible o costeable encuestar a todos los clientes por lo que será necesario realizar una muestra representativa y aleatoria.*

**9. ACCIONES DE MEJORA:** Son las acciones que se compromete realizar la dependencia para mejorar el desempeño de la misma y la satisfacción de sus clientes.

Ejemplos:

- Reducir requisitos para trámites.
- Eliminar trámites.
- Reacondicionar el área de atención al público.
- Establecer comunicación vía modem, fax y correo.
- Reducir tiempo de respuesta al cliente.

**10. METAS:** Es el valor numérico que establece lo que se quiere lograr en un periodo determinado de tiempo, de acuerdo a cada acción de mejora y está relacionado con los estándares del Servicio.

Ejemplos:

- | <b>Acción de mejora</b>                  | <b>Meta</b>   |
|--|---|
| • Reducir requisitos para trámite        | De 5 documentos a 1 documento en un mes                 |
| • Reducir tiempo de respuesta al cliente | De 3 días a 15 minutos para el mes de noviembre de 1996 |
- La evaluación se realiza sobre 1000 puntos, los cuales los obtiene la dependencia que cumpla al 100% con todos los rubros del formato de evaluación.
  - La ponderación de cada uno de los rubros es la siguiente:

## PARAMETROS DE EVALUACION

Concepto	Valor en puntos	Criterio
1. Servicios	100	Plenamente identificados
2. Proveedores	50	Plenamente identificados de cada servicio
3. Clientes	100	Plenamente identificados de cada servicio
4. Valor para el cliente	75	Beneficios que el cliente recibe
5. Atributos	75	Características definidas de cada servicio
6. Estándares	150	Establecidos y en operación
7. Indicadores de desempeño	150	En operación
8. Indicador de satisfaccion	150	Establecido y en operación
9. Acciones de mejora	75	Definidas
10. Metas	75	Establecidas
<b>Total</b>	<b>1000</b>	

**EL SERVIDOR PÚBLICO DE EXCELENCIA****El Hombre de la Excelencia.**

Antes de definir al servidor público de la excelencia debemos definir al hombre de la excelencia. También, en esta sección nos referimos al hombre y a la mujer indistintamente. Al decir hombre de la excelencia, estamos también hablando de la mujer de la excelencia.

El hombre y la mujer de la excelencia existen, están en todos y cada uno de nosotros.

A veces, ese hombre y mujer de la excelencia están dormidos. Las presiones cotidianas, las urgencias, no los dejan despertar.

Tú eres responsable de que el hombre y la mujer de excelencia despierten y efectúen en ti el cambio permanente.

Cada hora, cada día, cada semana, cada mes, cada año, ser mejor, mejor, mejor.

Muchos autores proponen la lista de características y valores del hombre de la excelencia. Las características y los valores son factores que ayudan al éxito de la excelencia:

*"ELABORACIÓN DE ESTÁNDARES E INDICADORES DE PROCESOS"*

---

Apegarse a estos principios, son la base dl éxito personal.

No se pueden prestar servicios de calidad, ni se pueden fabricar productos de calidad, si no somos personas de calidad.

En el ejercicio de aplicación para esta sección, identificaremos áreas de mejora en características personales importantes en nuestro desempeño.

### EL SERVIDOR PUBLICO DE EXCELENCIA

CARACTERISTICAS Y VALORES	CALIFICACION PERSONAL										ACCION DE MEJORA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
RESPONSABILIDAD											
COMPROMISO											
DESEO DE SUPERACION											
HONESTIDAD											
HUMILDAD											
RESPECTO A SI MISMO Y A LOS DEMAS											
ESPIRITU DE MEJORA CONTINUA											
INTEGRIDAD											
ORDEN											
ESPIRITU DE SERVICIO Y HABILIDAD PARA COOPERAR											

**BIBLIOGRAFIA**

- \* Manual de estándares e indicadores

Unidad de Desarrollo Administrativo - SECODAM

- \* Ser, Hacer y Tener

Michel Domit

- \* PROMAP (Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000)

SECODAM

- \* Nos veremos en la cumbre

Zig Ziglar

- \* Estrategias para un gobierno competitivo

Santiago Roel Rodríguez