



Guía Técnica para Elaborar Estudios Comparativos a Procesos, Trámites o Servicios de la Administración Pública Estatal

Octubre de 2016

Gobierno del Estado de México
Secretaría de Finanzas
Subsecretaría de Administración
Dirección General de Innovación
Lerdo poniente núm. 101, edificio Plaza Toluca,
puerta Núm. 300, col. Centro, C.P. 50000,
Toluca, Estado de México.
Edición de la Dirección General de Innovación

Autorización del Consejo Editorial de la
Administración Pública Estatal CE: 203 / 09 /26 / 16

www.edomex.gob.mx
<http://dgi.edomex.gob.mx/>

Contenido

| | Pág. |
|--|------|
| I. Presentación | 4 |
| II. Objetivos y alcance | 5 |
| III. Marco conceptual del estudio comparativo | 6 |
| 3.1 Concepto | 6 |
| 3.2 Clasificación | 7 |
| 3.2.1 Estudio comparativo interno | 7 |
| 3.2.2 Estudio comparativo competitivo | 8 |
| 3.2.3 Estudio comparativo funcional | 8 |
| IV. Características técnicas del estudio comparativo | 9 |
| 4.1 Aspectos clave | 9 |
| 4.2 Importancia | 10 |
| V. Estudio comparativo a procesos, trámites o servicios gubernamentales | 11 |
| 5.1 Etapas | 11 |
| 5.1.1 Etapa 1: Autoevaluación o diagnóstico | 11 |
| 5.1.2 Etapa 2: Pasos | 12 |
| 5.1.2.1 Fases | 14 |
| 5.2 Variables e información | 17 |
| Glosario | 20 |
| Anexos | 22 |
| Matriz de autoevaluación o diagnóstico | 23 |
| Matriz para elaborar estudio comparativo | 24 |
| Caso práctico “Alta de Vehículos Nuevos” | 26 |
| Bibliografía | 51 |

I. Presentación

Actualmente, es común que los gobiernos en México, en sus diferentes ámbitos, establezcan como política pública, estrategias que permitan ser más eficientes en las diferentes ramas de la Administración Pública, a fin de que se traduzcan en mayores beneficios para la sociedad.

Las acciones del Gobierno del Estado de México, en este contexto, están enfocadas a la obtención de resultados de mayor alcance social, por lo que es necesario trazar líneas de trabajo bajo esquemas de eficiencia administrativa, optimización y aprovechamiento de recursos, con el propósito de maximizar su rendimiento e impulsar la estandarización de procesos, elevar el nivel de atención a la ciudadanía y mejorar la calidad de los trámites y servicios.

Bajo esta premisa, las unidades administrativas de las dependencias y organismos auxiliares del Poder Ejecutivo Estatal cuentan con procesos, trámites y servicios, que a partir de los resultados e impacto que han generado en su aplicación, se han identificado como casos de éxito, los cuales la Secretaría de Finanzas, a través de la Dirección General de Innovación, valora si reúnen los elementos básicos para ser consideradas como mejores prácticas.

Sin embargo, para tener un referente de mayor alcance y lograr una vinculación con procesos similares desarrollados e implementados en otras dependencias gubernamentales y, sobre todo, en otros ámbitos de gobierno, resulta necesario establecer criterios clave para realizar estudios comparativos reales y objetivos, que permitan retroalimentar los proyectos y programas institucionales, a fin de hacerlos más competitivos, neutralizar su duplicidad y fomentar la adopción de mejores prácticas.

En la presente Guía, se describe un planteamiento metodológico basado en estándares de *“benchmarking”*, en el cual se establecen, entre otros elementos, los criterios básicos, las variables de evaluación y las etapas básicas para realizar la comparación de elementos distintivos que determinan ventajas competitivas en la administración y operación de los trámites y servicios gubernamentales de iguales o similares características, con el objeto de facilitar elementos clave para la optimización o mejora de los procesos.

II. Objetivo y alcance

Objetivo general

Establecer una guía técnica que contenga los elementos metodológicos para realizar estudios comparativos a procesos, trámites o servicios de las dependencias y organismos auxiliares del Poder Ejecutivo Estatal, con casos de éxito iguales o similares desarrollados por otros ámbitos de gobierno estatales, municipales y/o entidades federativas, a fin de identificar elementos innovadores y aprovechar sus ventajas competitivas para mejorar los propios.

Objetivo particular

Tener un referente metodológico para evaluar procesos, trámites o servicios gubernamentales, con el propósito de determinar su condición de ser mejor práctica.

Alcance

Los criterios y la metodología que se establecen en la presente Guía, representan un proceso estándar para que las unidades administrativas de las dependencias y organismos auxiliares del Poder Ejecutivo Estatal lleven a cabo el análisis de los procesos vinculados a los trámites y servicios de similares características para evaluar sus ventajas y facilitar la mejora continua de los mismos.

Asimismo, comprende una herramienta de trabajo para que la Dirección General de Innovación analice los procesos, trámites o servicios, con la finalidad de evaluarlos, en su caso, como mejores prácticas o casos de éxito, con un enfoque metodológico.

III. Marco conceptual del estudio comparativo

3.1 Concepto

Los esquemas de modernización, simplificación y mejora de la gestión gubernamental tienen un objetivo común centrado en el incremento de los niveles de atención y calidad de los trámites y servicios que se proporcionan a la ciudadanía, convirtiéndose en el eje principal para el análisis continuo de los procesos, que a su vez permite identificar, adaptar e implementar de manera óptima las mejores prácticas, hacer uso más eficiente de los recursos y lograr ahorros significativos.

Un mecanismo para lograr este objetivo es determinar qué tan eficiente se están haciendo las cosas, cómo se están haciendo y qué tanto pueden mejorarse o reinventarse, comparándose con otros procesos iguales o similares para su evaluación y adopción, en su caso.

Desde el punto de vista conceptual, algunos de los aspectos que se plantean acerca de lo que es o se busca al realizar un estudio comparativo, se resumen en los siguientes puntos (Manene, 2011; Camp, 1993):

Específicos

- Aprender lo mejor de lo que hacen las y los demás y aplicar lo aprendido, realizando los cambios que sean necesarios de acuerdo con las circunstancias y características propias.
- Evaluar sistemáticamente los procesos de una o varias organizaciones para comparar productos, trámites, servicios y/o procesos de trabajo, a fin de adoptar o transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.
- Identificar la ventaja competitiva de los procesos; es decir, aquello que los hace únicos y, sobre todo, distintos de otros similares.
- Identificar y conocer las prácticas destacadas de otras instituciones y adaptarlas, a fin de mejorar el rendimiento de las propias, agregándoles mejoras.
- Medir o evaluar trámites, servicios o procesos que permitan compararse con las principales organizaciones o instituciones reconocidas como líderes.

Con base en los elementos antes descritos, **un estudio comparativo** “es el proceso de investigación para identificar, comparar y aprender de las mejores prácticas de otras organizaciones, analizando ordenadamente el conjunto de factores que inciden en el éxito de las mismas, aprender de sus logros y aplicarlos en nuestros propios procesos de mejora” (Manene, 2011).

Para efectos de la presente Guía, el alcance de un estudio comparativo comprende el análisis de procesos, trámites o servicios de las dependencias y organismos auxiliares de la Administración Pública Estatal, para medir y comparar la manera de actuar frente a prácticas iguales o similares de otras instancias gubernamentales del propio gobierno estatal, de otras entidades federativas o bien, de instancias municipales.

Este proceso de análisis se establece como una metodología estándar que deberá ejecutarse para conocer y aprender mejores formas de operar los procesos de trabajo, procedimientos administrativos, esquemas para el aprovechamiento de recursos y uso estratégico de las tecnologías, entre otros factores distintivos, que faciliten y contribuyan a la optimización de los procesos, lo cual prevé la superación de la anterior práctica y a su vez el establecimiento de una herramienta de mejora continua.

3.2 Clasificación

El proceso del estudio comparativo es muy amplio y complejo; sin embargo, para facilitar la integración de elementos clave y de interés específico que se buscan en la presente Guía, sólo se hará referencia a una clasificación de ellos para delimitar su alcance. Los tipos de estudios comparativos o *benchmarking* más comunes son:

3.2.1 Estudio comparativo interno

Es aquél que se aplica dentro de una organización; por ejemplo, cuando se toman como referencia las prácticas utilizadas por una determinada área de la organización que, a diferencia de las otras, está obteniendo buenos resultados. Muchas organizaciones comienzan sus actividades de análisis comparando acciones internas (Camp, 1993; CreceNegocios, 2015).

En la Administración Pública Estatal, el proceso del estudio comparativo interno consistirá en investigar e identificar procesos, trámites o servicios que son ejecutados en determinado sector o en otro diferente al que se está comparando, pero perteneciente al mismo ámbito de gobierno, previo diagnóstico de las ventajas y debilidades del proceso objeto de comparación.

Algunos beneficios de este tipo de estudio son (Spendolini, 1994):

- Punto de partida para identificar los mejores procesos en la organización.
- Estimula la comunicación interna y la solución conjunta de problemas.
- Se identifican y precisan los estándares de desarrollo interno de una organización para iniciar procesos de mejora continua.

3.2.2 Estudio comparativo competitivo

Es aquél que se aplica con organizaciones que son competidoras directas; por ejemplo, cuando se toman como referencia las prácticas de la competencia que la superan. Está centrado en la referenciación frente a organizaciones competidoras directas, con la finalidad de obtener comparaciones específicas entre éstas con base en procesos de excelencia, productos o estrategias de gestión catalogadas como de alto valor (Ministerio de la Protección Social, 2006).

En la Administración Pública Estatal, este estudio tiene por objeto realizar investigación a procesos, trámites o servicios similares o iguales de entes externos, como pueden ser dependencias o instituciones de carácter gubernamental, ya sean estatales, municipales, federales o de otras entidades federativas, previamente identificados con elementos distintivos.

Algunos beneficios de este estudio, aplicables al objeto de la presente Guía, son:

- Comprende la identificación de procesos, trámites o servicios similares o iguales que proporcionan otros ámbitos de gobierno.
- Es de utilidad cuando se busca mejorar y optimizar procesos, trámites o servicios, tomando como referencia las mejores prácticas externas.
- Identifica información específica acerca de los procesos de excelencia o estrategias de gestión, catalogadas como de alto valor innovador.
- Permite conocer cómo han funcionado nuevas tecnologías o métodos de trabajo en los procesos de otros entes gubernamentales.

3.2.2 Estudio comparativo funcional

Es aquél que se aplica con organizaciones que pueden ser o no competidoras directas; por ejemplo, cuando se toman como referencia las estrategias de una organización que es líder en un sector diferente al de la propia. Se centra en el análisis comparativo de organizaciones a partir de la identificación de un proceso clave susceptible de ser mejorado.

Permite apoyar la mejora de procesos clave de la organización, adoptando y adaptando las mejores prácticas de aquéllas objeto de comparación y que se consideren un referente de éxito (Ministerio de la Protección Social, 2006).

En la Administración Pública Estatal, el estudio comparativo funcional aplica indistintamente si se trata de un estudio interno o externo, en ambos casos se harán investigaciones detalladas o específicas sobre los procesos asociados a trámites o servicios, conforme a los criterios y variables que más adelante se tratarán.

Los beneficios principales del estudio funcional, aplicables al objeto de la presente Guía, son:

- Identifica las mejores prácticas de cualquier tipo de organización gubernamental que ha logrado el calificativo de excelencia en un proceso específico que se esté sometiendo a comparación.
- Identifica el proceso de trabajo de la práctica más exitosa de otra organización, que se destaca en un área específica de interés.

Cabe reafirmar que realizar un estudio comparativo, compromete un continuo seguimiento y evaluación de los componentes de un proceso que generan valor al mismo y representa la razón de ser de la organización, con el fin de identificar sus mejores aspectos o prácticas, por lo que es posible centrar este análisis sólo en determinados aspectos, en los cuales se desea mejorar (Manene, 2011).

IV. Características

El estudio comparativo constituye una herramienta auxiliar para la optimización de los procesos de trabajo, de los trámites o servicios, así como de la gestión interna de una organización, a fin de que sean más eficientes y competitivos, siendo distintivo de otros procesos de investigación por las siguientes características (Manene, 2011; Santaella, 2009):

- Uso de un estándar de estudio e investigación.
- Se basa en un proceso sistemático y estructurado.
- Se cimienta en la búsqueda constante de las mejores prácticas, el cual adquiere un enfoque continuo.
- Representa la búsqueda y descubrimiento de información con valor.
- Ejecuta acciones para la identificación de oportunidades de mejora.
- Promueve la identificación de estándares o métodos de trabajo.
- Busca posicionar a los procesos, trámites o servicios y, sobre todo, a la organización a ser la mejor entre las mejores.

4.1 Aspectos clave

Son tres los aspectos fundamentales que un estudio comparativo, en el seno de los procesos, trámites o servicios de la Administración Pública Estatal, busca descubrir a través de la investigación (Camp, 1993):

Calidad

Se analiza desde la percepción de la **población usuaria**, la cual es determinada por la satisfacción de la misma.

Proceso

Se refiere a la búsqueda de la excelencia en la forma de hacer bien las cosas, a la implementación de estándares para el desarrollo y la ejecución de los trámites y servicios, agregando valor a cada actividad.

Tiempo

Se aboca al análisis de los flujos de administración, atención y entrega de resultados para que éstos sean más rápidos y oportunos.

4.2 Importancia

El desarrollo de un estudio comparativo es adecuado cuando se trate de las siguientes situaciones:

- Los objetivos institucionales conlleven a establecer estándares de servicio y calidad superiores a los alcanzados.
- Exista la necesidad de optimizar determinados procesos clave, trámites o servicios, a fin de mejorar la satisfacción de la población usuaria.
- Se requiera competir a un nivel de mayor exigencia en materia de calidad y/o servicio.
- Se busque transitar a un nivel superior de madurez y estandarización de procesos y ello comprometa a competir a escala local y/o nacional.
- Se busque establecer mejores prácticas en determinados procesos clave, trámites y/o servicios.
- Se requiera conocer sobre el nivel competitivo de determinado proceso, trámite o servicio, para su mejora continua, que rompa con el estándar habitual del proceso en operación.
- Se necesite incorporar nuevos desarrollos tecnológicos a los procesos, trámites o servicios.
- La innovación está inmersa en la organización.

V. Estudio comparativo a procesos, trámites o servicios gubernamentales

De manera ininterrumpida las organizaciones no gubernamentales y, particularmente las gubernamentales, han incrementado la necesidad de desarrollar proyectos que hagan uso de estándares e indicadores para medir el progreso y posicionamiento de sus procesos.

Los estándares son actualmente considerados un referente de buenas prácticas. Para ser efectivos deben convertirse en una parte integral de un proceso de medición y mejora continua, así como visualizarse para estar siempre a nivel con las mejores prácticas.

En este sentido, al realizar la comparación entre procesos, trámites o servicios iguales o de similares características, se trata de identificar nuevas fuentes de ventaja que agreguen valor a los procesos. Es muy importante señalar que el estudio comparativo no busca copiar, literalmente, casos de éxito de otros entes de gobierno, sino aprovechar el conocimiento adquirido, para compartir o intercambiar aquellos elementos originales e innovadores de cada experiencia, que permitan a las dependencias y organismos auxiliares implementar las mejoras identificadas, para que sean éstas las que le den identidad al proceso, trámite o servicio, haciéndolo diferente de otros (CreceNegocios, 2015; Maram, 2013).

5.1 Etapas

El estudio comparativo de los procesos, trámites o servicios de las dependencias y organismos auxiliares del Poder Ejecutivo Estatal, se apega a los estándares que se aplican en los estudios de *benchmarking*, por lo que sólo se adaptan al objetivo establecido en la presente Guía.

5.1.1 Etapa 1: Autoevaluación o diagnóstico

Para iniciar el proceso de investigación, previamente se debe realizar una **autoevaluación o diagnóstico**; es decir, para los procesos, trámites o servicios sujetos a un estudio comparativo es necesario que se cuente con un análisis de sus debilidades y fortalezas, así como de las amenazas y oportunidades, auxiliándose de la herramienta de planeación estratégica FODA, focalizando los puntos débiles para proceder a identificar la problemática existente y las posibles áreas de mejora.

Asimismo, es necesario obtener un perfil completo del proceso, trámite o servicio sujeto a estudio, cuya evaluación facilite datos para iniciar el análisis de las acciones de mejora a implantar, para ello es recomendable determinar los componentes clave o de interés, lo cual hará manejable el proyecto, precisando los aspectos más importantes, mismos que serán referentes para el análisis comparativo con los procesos de otros ámbitos de gobierno que se seleccionen; por lo que es necesario tener información sobre:

1. Documentación del proceso, trámite o servicio.
2. Indicadores y resultados del grado de satisfacción de la población usuaria.
3. Gestión de recursos humanos, materiales y financieros.
4. Nivel de desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones, en su caso.
5. Marco normativo.
6. Metodologías y/o estándares establecidos.

En caso de trámites y servicios, además de los anteriores datos, se debe contar con información sobre:

- Gestión (tiempo de atención y resolución).
- Modalidad y/o esquema de prestación.
- Costos y demanda.

5.1.2 Etapa 2: Pasos del estudio comparativo

Uno de los estudios comparativos más completo y que abarca todas las etapas que se han diseñado por diversos autores como Camp (1993) o Fauched (2013); es el propuesto por Michael J. Spendolini, autor del libro Benchmarking (1994), el cual se resume en seis fases, divididas a su vez en subcategorías, de acuerdo con la siguiente tabla:

| Fase 1 | Fase 2 | Fase 3 | Fase 4 | Fase 5 | Fase 6 |
|--|---|--|---|---|---|
| Preparación y presentación | Recopilación de datos | Análisis estratégico y estudio de diferencias | Motivación y adaptación | Implantación de las acciones de mejora | Seguimiento y control de resultados |
| Subcategorías | | | | | |
| <p>1) Seleccionar el proceso que será objeto de análisis e identificar el objetivo del estudio.</p> <p>2) Identificar y asegurar la participación y respaldo de las y los principales líderes del proceso y/o alta dirección de la organización.</p> | <p>1) Desarrollar los criterios para la investigación de fuentes secundarias.</p> <p>2) Coordinar una extensa investigación y revisión de literatura.</p> | <p>1) Determinar si los datos recopilados son comprensibles y útiles para el objetivo del estudio.</p> <p>2) Identificar las características de los procesos analizados en las organizaciones seleccionadas.</p> | <p>1) Obtener soporte, aceptación y respaldo institucional de los hallazgos y propuestas de cambio presentadas.</p> <p>2) Desarrollar e implementar el plan de mejora derivado del proceso del estudio.</p> | <p>1) Obtener los recursos requeridos para la debida implementación de las medidas de mejora derivadas del plan.</p> <p>2) Implementar el plan de mejora.</p> | <p>1) Controlar e informar sobre el progreso o dificultades en su implementación.</p> <p>2) Verificar y ajustar regularmente la estrategia de implementación.</p> |

Subcategorías

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| <p>3) Seleccionar y motivar a la coordinación técnica del proceso.</p> <p>4) Seleccionar al equipo coordinador del estudio en la organización.</p> <p>5) Llevar a cabo un proceso de introducción y entrenamiento.</p> <p>6) Identificar los productos y/o servicios clave, su población usuaria y necesidades.</p> <p>7) Identificar y seleccionar los Factores Críticos de Éxito (FCE) para cada proceso.</p> <p>8) Analizar y definir el flujo del proceso a estudiar.</p> <p>9) Establecer los indicadores de resultados.</p> | <p>3) Identificar aquellas organizaciones consideradas “primeras en su clase” como potenciales socias cooperadoras para el desarrollo de la investigación.</p> <p>4) Revisar los aspectos éticos y legales que deben acompañar el desarrollo del protocolo del estudio.</p> <p>5) Diseñar la estrategia para realizar el plan de recolección de datos.</p> <p>6) Conducir la búsqueda de información primaria con las instituciones identificadas.</p> <p>7) Contactar con las instituciones seleccionadas y preparar la información sobre el proceso.</p> <p>8) Preparar y conducir la agenda de visitas.</p> | <p>3) Organizar y reordenar los datos que evidencien diferencias.</p> <p>4) Estandarizar los datos de indicadores de desempeño recolectados.</p> <p>5) Comparar los resultados y proyectar el futuro desempeño.</p> <p>6) Aislar los procesos “facilitadores” y evaluar la naturaleza de estos frente a las mejores prácticas detectadas.</p> <p>7) Resumir los métodos utilizados.</p> <p>8) Seleccionar las metas para reducir, alcanzar y/o exceder las brechas de desempeño detectadas.</p> <p>9) Incorporar el análisis de la cultura y la estructura de la organización durante el análisis y selección de mejores prácticas seleccionadas.</p> | <p>3) Crear un “comité de coordinación del cambio” para llevar la dirección e implementación del plan.</p> <p>4) Comunicar el plan de cambio a todas y todos los potencialmente afectados.</p> | | <p>3) Identificar nuevas oportunidades para nuevos procesos de análisis comparativo.</p> |
|--|--|--|--|--|---|

5.1.2.1 Fases

Para realizar el estudio comparativo a procesos, trámites o servicios de las dependencias y organismos auxiliares, se seguirá un método basado en siete fases, vinculadas al modelo anteriormente descrito, considerando su transición de acuerdo con el nivel de madurez que vaya adquiriendo para su réplica integral.

1. Identificación del proceso, trámite o servicio que se requiere mejorar u optimizar.

Es la etapa en la que se conoce o determina el proceso a analizar, al cual debe realizarse la autoevaluación o diagnóstico; es decir, el perfil competitivo del proceso, trámite o servicio que representa los datos necesarios y puntos de partida para realizar el estudio comparativo.

2. Determinación de los aspectos o variables que van a ser sometidos a estudio comparativo.

El segundo paso para aplicar el estudio consiste en determinar los aspectos que van a ser sometidos a comparación; es decir, las variables que se quieren conocer para mejorar y que, por tanto, se van a tomar como referencia de otras experiencias. Cada estudio comparativo puede abarcar las variables que se consideren necesarias y útiles al objetivo planteado.

Algunos ejemplos de aspectos o variables que suelen ser objeto de análisis comparativo son los señalados en el punto 5.2 de la presente Guía, incluyendo por ejemplo:

- ▶ Diseño.
- ▶ Funcionalidad.
- ▶ Servicio a la población usuaria.
- ▶ Procesos de trabajo.
- ▶ Estrategias de entrega de resultados.

3. Selección de los ámbitos de gobierno y los procesos, trámites o servicios que van a ser sometidos a estudio comparativo.

Comprende la etapa en la que se investigan, identifican y seleccionan los procesos, trámites o servicios de las dependencias u organismos internos o externos (otros ámbitos de gobierno o entidades federativas) que van a someterse a análisis, mismos que deberán ser similares o iguales a los que se requiere comparar y que son representativos por poseer alguna ventaja competitiva (mejor práctica), referente(s) para la optimización o mejora del proceso objeto del estudio.

4. Determinación de la información a recolectar.

Con base en las variables seleccionadas para el estudio, se determina la información específica que se va a investigar y recolectar de cada una de ellas, la cual será aquella relacionada con los aspectos que van a ser sometidos a estudio comparativo.

5. Investigación y recolección de información.

Una vez que se ha determinado la información que se va a investigar, se hace efectiva la recolección de ésta, acudiendo a las fuentes, utilizando los métodos de acopio adecuados, dependiendo del tipo de datos a integrar.

Durante la investigación se identificarán los entregables, las y los usuarios, así como el nivel de demanda, a fin de identificar las necesidades del proceso y de la población beneficiada.

a) Método de recopilación de información.

Para la recolección de información se deberán considerar y agotar todas las posibles alternativas de acceso a los datos:

- Visitas directas y personales a las dependencias u organismos.
- Aplicación de la técnica de **usuaría o usuario** simulado.
- Visita a sus perfiles en las redes sociales.
- Realización de entrevistas vía electrónica, telefónica o presencial.
- Aplicación de cuestionarios o encuestas.
- Consulta de estudios o documentos elaborados sobre el tema.
- Consulta del sitio web oficial de cada dependencia u organismo seleccionado.
- Consulta de bibliotecas virtuales y físicas.
- Uso de fuentes secundarias de información como publicaciones técnicas, informes de instituciones del gobierno, sitios web, redes profesionales y técnicas u otras fuentes oficiales.

a) Identificación de indicadores.

De igual forma, durante la investigación y recolección de información, se deberán identificar los principales parámetros de medición, cuyos resultados faciliten la comparación de las ventajas o elementos distintivos encontrados entre los procesos, trámites o servicios analizados.

6. Análisis de la información recopilada.

Con base en la información recolectada, se procede a analizarla comparando los aspectos o variables de los procesos, trámites o servicios estudiados, internos o externos, con los propios, identificando los elementos distintivos o ventajas competitivas de cada uno de ellos y que, por tanto, son susceptibles de aplicar a los propios de la organización, de acuerdo con los recursos y capacidades disponibles.

En este paso se determina la diferencia de las operaciones del proceso en estudio con las de los seleccionados e investigados.

7. Adaptación de las mejoras

Finalmente, se procede a tomar como referencia las diferencias competitivas de los procesos, trámites o servicios seleccionados, proponiendo ser adaptadas a la propuesta de optimización y mejora del proceso que fue sujeto de estudio comparativo.

Implica, en este sentido, que una vez identificadas las mejores características de los productos analizados, se tomen como referencia para ser implementados en la experiencia propia, tratando de superarlas y agregarles algo más que permita diferenciarlos.

Resumen del proceso de estudios comparativos

La siguiente tabla resume los siete pasos para realizar estudio comparativo:

| Etapa | Acciones |
|---|--|
| 1. Identificación del proceso, trámite o servicio. | <ul style="list-style-type: none">• Selección del proceso a optimizar.• Elaboración de la autoevaluación o diagnóstico. |
| 2. Determinación de los aspectos o variables. | <ul style="list-style-type: none">• Elaboración y determinación del catálogo de variables a analizar. |
| 3. Selección de los ámbitos de gobierno y los procesos, trámites o servicios. | <ul style="list-style-type: none">• Identificación y selección de entes gubernamentales.• Identificación y selección de procesos (mejores en su clase). |
| 4. Determinación de la información a recolectar. | <ul style="list-style-type: none">• Clasificación y descripción de datos de cada variable. |

| Etapa | Acciones |
|--|--|
| 5. Investigación y recolección de información. | <ul style="list-style-type: none"> • Preparación de logística y materiales de trabajo. • Organización de visitas, entrevistas o encuestas. • Investigación y recolección de datos. • Verificación de la integridad de la información. • Concentración de hallazgos. |
| 6. Análisis de la información recopilada. | <ul style="list-style-type: none"> • Comparación y contraste de las diferencias entre los procesos de los entes gubernamentales y el propio. • Identificación de hallazgos que representan oportunidades de mejora al proceso. |
| 7. Adaptación de los mejores aspectos. | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de reporte de hallazgos. • Identificación de ventajas competitivas y elementos distintivos de cada proceso analizado. |

5.2 Variables e información para estudios comparativos

Antes de iniciar la recopilación de información, la o el responsable de llevar a cabo el estudio comparativo debe plantear el o los objetivos del estudio, cuál sería el tipo de información recomendable y necesaria para aportar elementos de ayuda al proceso de investigación y seleccionar las variables a investigar, así como los datos de éstas que son útiles para lograr el objetivo planteado y, sobre todo, que estén vinculadas a los resultados de la autoevaluación.

Cada estudio puede determinar los datos que necesita analizar, de acuerdo con el objetivo y el alcance, sin omitir los grupos de variables que se representan en la siguiente matriz, sin ser limitativos:

| Variables | Datos / Información a identificar |
|---|--|
| 1) Documentación del proceso, trámite o servicio. | <ul style="list-style-type: none"> • Misión, visión y objetivo de la organización. • Mapa y/o diagrama de flujo del proceso. • Manual de procedimientos. • Nivel de madurez. |

| Variables | Datos / Información a identificar |
|--|--|
| 2) Indicadores y resultados del grado de satisfacción de la población usuaria. | <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de indicadores. • Medición del proceso y de la satisfacción de la población usuaria. • Frecuencia y método de medición. • Realimentación de la medición. • Identificación de los atributos de medición de cada indicador (calidad, costos, ciclo de tiempo, etc.). • Identificación del punto de origen o partida para poder hacer comparaciones y posteriores mediciones de resultados. |
| 3) Gestión de recursos humanos, materiales y financieros. | <p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de personal del servicio público que participa en el proceso, trámite o servicio. • Perfil del personal del servicio público. • Capacitación y desarrollo profesional. • Motivación e incentivación. <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad y calidad de instalaciones (infraestructura de bienes muebles e inmuebles). <p>Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto planeado y programado. • Origen de los recursos. |
| 4) Nivel de desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's). | <ul style="list-style-type: none"> • Uso o aplicación de las TIC's en el proceso, trámite o servicio. • Capacidad de infraestructura de cómputo (ciclo de vida) y de comunicaciones. • Niveles de disponibilidad de la infraestructura instalada. • Nivel de madurez de gobierno digital. |
| 5) Modalidad y/o esquema de prestación del trámite o servicio. | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de automatización del proceso, trámite o servicio (front/back). • Modalidad de prestación del T/S. <ul style="list-style-type: none"> * Presencial. * Telefónica. * Electrónica (chat). * Digital o en línea. <ul style="list-style-type: none"> - Parcial (etapa). - Total (principio a fin). • Uso de firma y/o sello electrónico. • Entregables según modalidad. • Nivel de interoperabilidad (bases de datos de aplicaciones internas o externas que usa). • Fecha de última optimización del trámite o servicio, en su caso. |

| Variables | Datos / Información a identificar |
|--|---|
| 6) Costos y demanda del trámite o servicio. | <ul style="list-style-type: none"> • Costo del T/S. • Cantidad promedio mensual de solicitudes. • Tendencia de crecimiento en un año (proyección basada en un análisis estadístico). • Perfil de la población usuaria que se atiende. |
| 7) Gestión del trámite o servicio (tiempo de atención y resolución). | <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo que tarda en dar resolución al T/S (desde que inicia hasta que se entrega el resultado final). • Estrategia de entrega de resultados. |
| 8) Metodologías y/o estándares establecidos. | <ul style="list-style-type: none"> • Metodologías y/o estándares implementados. • Catálogos y/o padrones únicos implementados. |
| 9) Marco normativo. | <ul style="list-style-type: none"> • Actualizado y disponible. • Armonizado con nuevas disposiciones implementadas. |

La planeación y ejecución de los estudios comparativos se establece en función del objetivo y alcance que se tiene previsto, de los recursos disponibles, de la capacidad técnica y humana, así como de la decisión de las personas titulares de las unidades administrativas de las dependencias y organismos auxiliares responsables de los procesos, trámites o servicios sujetos a estudio.

Glosario

Benchmarking: Proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra las y los competidores u organizaciones reconocidas como líderes del sector gubernamental.

Caso de éxito: Práctica o proceso dentro de una institución que ha sido calificado como eficiente bajo determinados estándares.

Estándar: Modo o método establecido, aceptado y normalmente seguido para realizar determinado tipo de actividades o funciones. Es un modelo a seguir sin omitir las etapas o especificaciones establecidas regularmente por organizaciones normativas o de normalización reconocidas local, nacional y/o internacionalmente.

Estudio: Análisis sujeto a variables conocidas que permiten conocer sobre una materia. Es también una investigación profunda y racional para conocer la situación que guarda un objeto particular y proponer la solución o mejora óptima para el mismo.

Indicador: Parámetro utilizado para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de un programa, proyecto o actividad. Es la base de un sistema de evaluación en la ejecución de las tareas gubernamentales. Es una medida verificable de cambio o resultado diseñada para evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas.

Innovación: Proceso por el cual se introducen cosas novedosas y de éxito en el funcionamiento y desarrollo de cualquier área o campo de acción en la gestión gubernamental, a fin de obtener productos y brindar servicios de calidad, con la característica de que se adapta tanto a los recursos con que se cuenta como a las necesidades de la población usuaria.

Investigación (campo y documental): Proceso orientado a la búsqueda o acopio de información, cuyo punto de partida puede ser la exploración, la observación, la encuesta, el experimento y/o la referencia bibliográfica, que tiene como propósito conocer y describir un objeto de estudio delimitado que permita cristalizar los fines trazados inicialmente.

Mejor práctica: Propuesta innovadora que ofrece resultados o soluciones a una problemática, que ayuda a mejorar la gestión interna de gobierno, mediante aportaciones que se orientan a incrementar la eficiencia y la calidad en los trámites y servicios que se ofrecen a la ciudadanía.

Mejora continua: Cambios graduales y significativos en los procesos productivos o en las prácticas de trabajo que permiten mejorar alguna parte del proceso, trámite o servicio.

Optimización: Proceso que permite encontrar el mínimo o el máximo de una función respecto a ciertas restricciones. Consiste en planificar una actividad para obtener los mejores resultados.

Proceso: Conjunto de actividades de transformación o producción que se desarrollan de manera secuencial y cronológica, a partir de la recepción de insumos hasta la generación de resultados que tengan valor para la ciudadanía, como son la obtención de servicios públicos; autorizaciones, licencias y permisos; apoyos gubernamentales; y cumplimiento de obligaciones de ley y reglamentarias.

Conjunto ordenado de etapas o fases de un fenómeno en evolución con características de acción concatenada, dinámica y progresiva, que concluye con la obtención de un resultado determinado.

Proceso sistémico: Conjunto de elementos que se encuentran en interacción, de forma integral, que produce nuevas cualidades con características diferentes.

Sistemático: Que sigue o se ajusta a un sistema o conjunto de elementos ordenados. Representa una serie de elementos, pasos y etapas ordenados, con el fin de otorgarles jerarquías para de esta manera agilizar y volver más eficiente la gestión de los trámites y servicios.

Sistematización: Acción y efecto de preestablecer un orden a través de la descripción de funciones, normas, políticas, criterios, procedimientos e instructivos, entre otros, para que el desarrollo de las actividades de una institución se realice con base en métodos de trabajo racionales.

Variable: Valor categórico que permite dimensionar la magnitud cualitativa o cuantitativa de un objeto determinado a investigar; pueden ser dependientes o independientes al proceso de conocimiento. Una variable puede ser un rasgo, cualidad o característica cuya magnitud puede variar en casos individuales.

Ventaja competitiva: Atributos, fortalezas y valores agregados que una organización tiene respecto a sus productos o servicios y que por esta razón se diferencian de la competencia.

Anexos

Matriz de autoevaluación o diagnóstico

| Matriz de autodiagnóstico | | |
|--|------------|---------------|
| Dependencia/organismo auxiliar: | | |
| Unidad administrativa: | | |
| Nombre del proceso, trámite o servicio: | | |
| Responsable: | | |
| Objetivo: | | |
| Análisis FODA | | |
| Análisis externo | Amenazas | Oportunidades |
| | | |
| Análisis interno | Fortalezas | Debilidades |
| | | |
| Análisis interno del proceso/trámite/servicio <<nombre>> | | |
| Variables de evaluación | Hallazgos | |
| 1) Documentación del proceso, trámite o servicio. | | |
| 2) Indicadores y resultados del grado de satisfacción de la población usuaria. | | |
| 3) Gestión de recursos humanos, materiales y financieros. | | |
| 4) Nivel de desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's). | | |
| 5) Modalidad y/o esquema de prestación del trámite o servicio. | | |
| 6) Costos y demanda del trámite o servicio. | | |
| 7) Gestión del trámite o servicio (tiempo de atención y resolución). | | |
| 8) Metodologías y/o estándares establecidos. | | |
| 9) Marco normativo. | | |

Matriz para elaborar estudio comparativo

| Matriz de estudio comparativo | | | | |
|--|----------------------------|--------------------|-------------|-----------|
| Dependencia/organismo auxiliar: | | | | |
| Unidad administrativa: | | | | |
| Nombre del proceso, trámite o servicio objeto de análisis: | | | | |
| Responsable: | | | | |
| Objetivo: | | | | |
| Entes gubernamentales con los que se realiza estudio comparativo | | | | |
| Dependencia/organismo | Ámbito de gobierno | Nombre del proceso | Responsable | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Análisis interno del proceso/trámite/servicio <<nombre>> | | | | |
| Variables de evaluación | Hallazgos | | | |
| | Proceso objeto de análisis | Proceso 1 | Proceso 2 | Proceso 3 |
| 1) Documentación del proceso, trámite o servicio. | | | | |
| 2) Indicadores y resultados del grado de satisfacción de la población usuaria. | | | | |
| 3) Gestión de recursos humanos, materiales y financieros. | | | | |
| 4) Nivel de desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's). | | | | |
| 5) Modalidad y/o esquema de prestación del trámite o servicio. | | | | |
| 6) Costos y demanda del trámite o servicio. | | | | |
| 7) Gestión del trámite o servicio (tiempo de atención y resolución). | | | | |
| 8) Metodologías y/o estándares establecidos. | | | | |
| 9) Marco normativo. | | | | |

Reporte General

| | |
|--|--|
| Dependencia/organismo auxiliar: | |
| Unidad administrativa: | |
| Nombre del proceso, trámite o servicio objeto de análisis: | |
| Entes gubernamentales sujetos de estudio: | |

Resultados y conclusiones

Caso práctico “Alta de Vehículos Nuevos”

Matriz de autoevaluación o diagnóstico

| Matriz de autodiagnóstico | | |
|---|---|--|
| Dependencia/organismo auxiliar: | Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México | |
| Unidad administrativa: | Dirección General de Recaudación | |
| Nombre del proceso, trámite o servicio: | Alta de vehículos nuevos | |
| Responsable: | Lic. María Guadalupe Arzate Valdez, Directora del Registro Estatal de Vehículos | |
| Objetivo: | Identificar aspectos innovadores y/o competitivos en el trámite “Alta de vehículos nuevos”, específicamente en lo relativo a la recepción de la solicitud y entrega de resultados, a fin de mejorar la atención de la población usuaria y el tiempo de respuesta de las solicitudes. | |
| Análisis FODA | | |
| Análisis externo | Amenazas | Oportunidades |
| | <ul style="list-style-type: none"> El acceso a la tecnología representa una fuerte inversión y evoluciona de manera acelerada. Poca disponibilidad de otras unidades administrativas para interoperar bases de datos. | <ul style="list-style-type: none"> En el sector público existen buenas prácticas en la materia susceptibles de ser replicadas. Existen alternativas innovadoras que permiten la disponibilidad y acceso a la tecnología. Alianzas estratégicas adecuadas con entes gubernamentales. La pluralidad política representa una amplia competitividad para mejorar los trámites y servicios. |
| Análisis interno | Fortalezas | Debilidades |
| | <ul style="list-style-type: none"> El trámite se realiza parcialmente en línea. Además se pueden realizar citas electrónicas previas y recibir orientación a través de chat. El proceso se encuentra documentado y evaluado periódicamente, asimismo, es realimentado con base en los resultados de la percepción ciudadana. El trámite se brinda en espacios físicos equipados bajo un estándar de atención a las y los contribuyentes. El proceso está orientado a la eliminación del papel, implementado herramientas para la digitalización de documentos y la conformación de expedientes electrónicos. El trámite se presta en 35 oficinas, ubicadas en distintos puntos del territorio estatal. | <ul style="list-style-type: none"> La entrega de resultados o productos se realiza de manera presencial. Existe saturación de citas por crecimiento de la demanda. Tiempos perdidos por anomalías de la plataforma del sistema. Trámite lento a pesar de contar con sistema de asignación automatizada de turnos. Trasparencia en el proceso, ante la presencia de intermediarios en el trámite. Actitud del personal de servicio público para dar y atender a la población usuaria. |

| Análisis interno del proceso/trámite/servicio <<nombre>> | |
|--|---|
| Variables de evaluación | Hallazgos |
| 1) Documentación del trámite. | <ul style="list-style-type: none"> • Misión: Se encuentra documentada en el Manual de Procedimientos de Trámites y Servicios al Contribuyente de los Centros de Servicios Fiscales (CSF). • Visión: Se encuentra documentada en el Manual de Procedimientos de Trámites y Servicios al Contribuyente de los Centros de Servicios Fiscales. • Documentación del proceso: Documentación elaborada con base en la Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, publicada en el Portal de Gobierno del Estado de México. • Manual de procedimientos: El Manual de Procedimientos de Trámites y Servicios al Contribuyente de los Centros de Servicios Fiscales integra, principalmente, la descripción de actividades, el diagrama de flujo y los requisitos para realizar el trámite. |
| 2) Indicadores y resultados del grado de satisfacción de la población usuaria. | <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de indicadores: Actualmente, se cuenta con indicadores que permiten identificar cantidad de trámites o solicitudes, tiempo de respuesta y nivel de satisfacción de la población usuaria. • Frecuencia y método de medición: Los indicadores se calculan de manera anual. El método de medición se realiza a través de encuestas presenciales y en línea, visitas de supervisión y evaluaciones de desempeño al personal del servicio público. En los meses de enero, febrero y marzo, se aplican encuestas de manera aleatoria y por muestra, por ser el periodo del año con mayor demanda del servicio. Asimismo, se realiza levantamiento de la percepción de la población usuaria de manera presencial cuando ésta concluye la gestión del trámite. Las visitas de supervisión las realiza una persona y se efectúan 45 visitas por año. • Realimentación de la medición: Con base en los resultados de las encuestas se emite un reporte, identificando para cada área las principales debilidades, las cuales posteriormente son supervisadas, a fin de conocer los puntos de mejora implementados. |
| 3) Gestión de recursos humanos, materiales y financieros. | <p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal del servicio público que participa en el trámite: En los CSF donde existe una mayor demanda, se designan hasta 40 servidoras y/o servidores públicos para dar atención; en oficinas de menor demanda, de tres a cinco. • Capacitación y desarrollo profesional: Durante el año se evalúan a 337 servidoras o servidores públicos, mediante la aplicación de un cuestionario en línea, integrado por 30 preguntas. De acuerdo con los resultados de dicha evaluación, se programan acciones de capacitación en coordinación con las direcciones de área de la Dirección General de Recaudación, el SAT y el Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México. El horario de atención es de 9:00 a 18:00 horas, de lunes a viernes. Cuando es requerido, se amplía la jornada laboral en función de las necesidades del servicio. <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad y calidad de instalaciones: Se cuenta con siete Centros de Servicios Administrativos (CSA) debidamente equipados y diseñados para proporcionar este trámite y otros servicios gubernamentales, bajo un estándar de imagen corporativa, diseño de inmuebles, acondicionamiento de áreas de atención al público, infraestructura tecnológica y de comunicaciones (acceso a internet), implementación de protocolos de atención y de personal capacitado y habilitado para brindar servicio de calidad. Para proporcionar este y otros trámites de Control Vehicular, se han habilitado 35 CSF ubicados en diferentes puntos del territorio estatal. |

| Variables de evaluación | Hallazgos |
|---|---|
| <p>4) Nivel de desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC´s).</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de infraestructura de cómputo (ciclo de vida) y de comunicaciones: La Dirección General de Recaudación cuenta con infraestructura de cómputo propia, con capacidad para el almacenamiento y resguardo de información, así como para la administración de la base de datos de los trámites y servicios de Control Vehicular, con esquemas de seguridad. Dispone de infraestructura de cómputo y software para dar soporte al proceso de pago de servicios a través de internet o la generación de línea de captura para el pago en banco o centros de servicios. Además, cuenta con una robusta infraestructura de comunicaciones para administrar los trámites y servicios de Control Vehicular que se proporcionan en línea. • Niveles de disponibilidad de la infraestructura: Actualmente, la arquitectura tecnológica instalada permite asegurar un nivel de disponibilidad del 97%, lo que garantiza a la o al contribuyente seguridad en su información y confianza para realizar sus trámites y servicios por este medio. • Nivel de madurez de gobierno digital: La Dirección General de Recaudación tiene establecida como estrategia tecnológica la optimización de los trámites y servicios de Control Vehicular para su prestación en línea de principio a fin. Además, mantiene actualizado su catálogo de trámites y servicios en la Ventanilla Electrónica Única del Gobierno del Estado de México (VEUGEM). |
| <p>5) Modalidad y/o esquema de prestación del trámite.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de automatización: El trámite de Alta de Vehículos Nuevos se encuentra automatizado, lo que permite a la o al contribuyente iniciar la gestión del trámite en línea. Asimismo, se dispone de una agenda electrónica para facilitarle la programación de una cita, a fin de realizar su trámite. • Modalidad de prestación del trámite: Actualmente, la o el contribuyente tiene la opción para realizar la gestión del trámite de manera presencial o iniciarlo en línea a través de la Ventanilla Electrónica Única, mediante un formulario con la opción de adjuntar documentos digitalizados y concluir el proceso en ventanilla física con la entrega de resultados. Adicionalmente, tiene la opción de agendar en línea una cita para realizar el trámite, así como un chat para recibir información y/o asesoría en línea, que opera las 24 horas, durante los 365 días del año. • Entregables: Formato Universal de Pago, Solicitud de Trámite Vehicular, Placa(s), Tarjeta de Circulación, Calcomanía (en su caso) y Constancia de Trámite Vehicular. • Nivel de interoperabilidad: Actualmente, se interopera con la base de datos del Registro Público de Vehículos (REPUVE) para consultar posible reporte de robo, además se comparte la base de datos de control vehicular con el Sistema de Verificación Vehicular administrado en la entidad. • Fecha de inicio de prestación del trámite en línea: Julio 2015. |
| <p>6) Costos y demanda del trámite.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Costo del T/S: \$638.00. • Cantidad promedio mensual de solicitudes: 20,000 mensuales. • Tendencias de crecimiento en un año: Se estima que la demanda incremente en un 2%. • Tipo de la población usuaria que se atienden: Personas físicas, personas jurídico colectivas e instituciones públicas. |
| <p>7) Gestión del trámite (tiempo de atención y resolución).</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo para dar resolución al trámite: Pre-gestión electrónica: 15 minutos. Presencial: 45 minutos (en promedio). • Estrategia de entrega de resultados: Existe la posibilidad de que la o el contribuyente seleccione el lugar (de entre 35 CSF) para realizar el trámite, y determinar aquél donde le sea más fácil o cercano a su domicilio para recibir resultados. |

| Variables de evaluación | Hallazgos |
|--|--|
| 8) Metodologías y/o estándares establecidos. | <ul style="list-style-type: none"> • Metodologías y/o estándares implementados: Guía Técnica para la Elaboración del Manual de Procedimientos; Motor de pago en línea y línea de captura; Gestión de trámites y servicios en la VEUGEM (proceso homologado); Citas electrónicas; y Encuesta para medir la percepción ciudadana del trámite. • Catálogos y padrones únicos de los que hace uso el trámite: Padrón vehicular; Catálogo de Trámites y Servicios; y Registro Público de Vehículos. |
| 9) Marco normativo. | <ul style="list-style-type: none"> • Optimizado y disponible: Se encuentra armonizado y alineado con las nuevas disposiciones de reciente expedición. • Nuevos ordenamientos implementados: Manual de Procedimientos de Trámites y Servicios al Contribuyente de los Centros de Servicios Fiscales y Guía de Requisitos. |

Matriz de estudio comparativo

| | |
|---|---|
| Dependencia/organismo auxiliar: | Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México |
| Unidad administrativa: | Dirección General de Recaudación |
| Nombre del proceso, trámite o servicio: | Alta de vehículos nuevos |
| Responsable: | Lic. María Guadalupe Arzate Valdez, Directora del Registro Estatal de Vehículos |
| Objetivo: | Identificar aspectos innovadores y/o competitivos en el trámite de “Alta de vehículos nuevos”, específicamente en lo relativo a la recepción de la solicitud y entrega de resultados, a fin de mejorar la atención de la población usuaria y el tiempo de respuesta de las solicitudes. |

Entes gubernamentales con los que se realiza estudio comparativo

| Dependencia | Ámbito de gobierno | Nombre del proceso | Responsable |
|---|--------------------|---|--|
| Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Puebla. | Estatal | Alta de vehículos nuevos de servicio particular. | Araceli Núñez Ibáñez, Subdirectora de Control Vehicular. |
| Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas del Gobierno del Estado de Jalisco. | Estatal | Dotación y canje de placas de vehículos, camiones, camionetas, minibús, motocicletas y remolques del servicio particular. | Lic. Lizeth Azucena Rendón Dueñas Directora de Ingresos Estatales y Automatizados. |

Análisis interno del trámite “Alta de vehículos nuevos”

| Variables de análisis | Estado de México | Puebla | Jalisco |
|--|---|---|---|
| 1) Documentación del proceso, trámite. | <ul style="list-style-type: none"> Proceso documentado en el Manual de Procedimientos de Trámites y Servicios al Contribuyente de los Centros de Servicios Fiscales. Manual de Procedimientos publicado en el Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno”. Proceso documentado conforme a una metodología para elaborar procedimientos. | <ul style="list-style-type: none"> Proceso documentado en el Manual de Procedimientos. Manual de Procedimientos publicado en el “Periódico Oficial” del Gobierno de Puebla. | <ul style="list-style-type: none"> Proceso documentado en el Manual de Procedimientos, publicado en la página web oficial de la Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas. |
| Variables de análisis | Estado de México | Puebla | Jalisco |
| | <ul style="list-style-type: none"> Proceso optimizado para su prestación en línea en la modalidad de pre-gestión, conforme al estándar BPMN. | | |

| Variables de análisis | Estado de México | Puebla | Jalisco |
|---|--|--|---|
| <p>2) Indicadores y resultados del grado de satisfacción de la población usuaria.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • El proceso se evalúa periódicamente mediante tres acciones: <ol style="list-style-type: none"> 1) Encuestas presenciales y en línea realizada por la Dirección General de Recaudación (enero, febrero y marzo). 2) Visitas anuales a los Centros de Servicios Fiscales. 3) Encuesta de satisfacción del usuario, realizada por la Dirección General de Innovación (anual). Factores que se miden: <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de atención. • Nivel de satisfacción del usuario. • Nivel de desempeño del prestador del servicio. | <ul style="list-style-type: none"> • Información no disponible en el Portal Oficial en internet, ni proporcionada por personal de la entidad, a quien se entrevistó vía telefónica. | <ul style="list-style-type: none"> • El proceso se evalúa mediante la realización de encuestas presenciales, aplicadas tres veces por año. |
| <p>3) Gestión de recursos humanos, materiales y financieros.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • El trámite se brinda en 35 Centros de Servicios Fiscales (CSF), ubicados en diferentes municipios de la entidad. • El trámite está habilitado en siete Centros de Servicios Administrativos (CSA), equipados bajo un estándar de atención al contribuyente diseñado por el Gobierno del Estado de México. • En promedio, 40 personas del servicio público atienden a las y a los contribuyentes en cada uno de los CSF (en oficinas de menor demanda de tres a cinco). • Anualmente se evalúa al personal del servicio público de los CSF mediante un cuestionario en línea que contiene 30 preguntas. • El horario de atención es de 9:00 a 18:00 horas, de lunes a viernes, pudiendo ajustar dicho horario en los meses de febrero, marzo y abril, en función de las necesidades del servicio. | <ul style="list-style-type: none"> • El trámite se brinda en 23 oficinas de Control Vehicular, ubicadas en diferentes puntos de la entidad. • El horario de atención es de 9:00 a 15:00 horas, de lunes a viernes. | <ul style="list-style-type: none"> • En promedio, cuatro personas del servicio público prestan la atención en ventanilla (en cada oficina). • La escolaridad mínima para que el personal preste el servicio es de preparatoria terminada. • El horario de atención es de 8:30 a 15:30 horas, de lunes a viernes. |

| Variables de análisis | Estado de México | Puebla | Jalisco |
|-----------------------|---|--|--|
| | <p>Requisitos Personas físicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación oficial vigente del propietario. 2. Factura, carta factura vigente acompañada de la copia legible de la factura original o documento jurídico que acredite la propiedad del vehículo. 3. Comprobante de domicilio vigente del propietario en el Estado de México y de no contar con este documento presentar identificación oficial vigente con domicilio en el Estado de México. 4. Comprobante de pago de derechos. 5. En caso de haber iniciado el trámite vía internet, además presentar: <ul style="list-style-type: none"> - “Solicitud de trámite vehicular” emitida por el sistema, Formato Universal de Pago y aviso de privacidad. 6. Si el trámite no lo realiza el interesado: Debe presentar poder notarial o carta poder ratificada ante Notario Público e identificación oficial vigente del apoderado legal. 7. En caso de menores de edad y personas sin capacidad de ejercicio, además de los requisitos 2, 3, 4 y 5, presentar: Acta de nacimiento del menor 8. Escrito de solicitud en el que ambos padres están de acuerdo en que uno de ellos realice el trámite correspondiente como representante legal de su hijo(a), el escrito deberá contener la firma autógrafa de ambos padres y deberá ser dirigido al titular de la oficina o agencia donde se realice el trámite 9. Si el representante legal es tutor, presentar documento jurídico emitido por la autoridad competente que lo acredite como tal. 10. Identificación oficial vigente del padre, madre o tutor. 11. Permiso para conducir del menor expedido por cualquier entidad. | <p>Requisitos Persona física:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documento que ampare la propiedad del vehículo, que podrá ser alguno de los siguientes (original y una copia): *Facturación electrónica: Comprobante Fiscal Digital (CFD) o Comprobante Fiscal Digital a través de internet (CFDI). *Carta factura en cuyo caso deberá anexar copia simple de la factura correspondiente. La factura deberá sujetarse a los requisitos que para tal efecto establece el artículo 29-A del Código Fiscal de la Federación. LAS CARTAS FACTURAS, LOS COMPROBANTES FISCALES DIGITALES (CFD) Y LOS COMPROBANTES FISCALES DIGITALES POR INTERNET (CFDI) NO SON ENDOSABLES. <p>Tratándose de vehículos nuevos o usados enajenados por el fabricante, ensamblador, distribuidor o comerciante en el ramo de vehículos, donde exista reserva de dominio del bien, se aceptará carta factura original, además de la copia del comprobante fiscal electrónico que ampare la enajenación y, en su caso, copia de la factura o comprobante fiscal electrónico de la venta de primera mano.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Identificación oficial con fotografía. (original y una copia) Documento a través del cual propietario del vehículo pueda acreditar su identidad legal misma, que será aceptada siempre y cuando se encuentre vigente pudiendo ser cualquiera de los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> •Credencial para votar expedida por el Instituto Nacional Electoral. No se aceptarán credenciales “03” y anteriores. •Licencia para conducir. •Certificado de Matrícula Consular. •Pasaporte. •Cédula Profesional. •Credencial expedida por el Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores INAPAM/INSEN. | <p>Requisitos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documento que acredite la propiedad o posesión. Cualquiera de los siguientes: <ol style="list-style-type: none"> a) Carta factura (original) acompañado de copia de factura. b) Copia de la factura con la certificación de que la original se encuentra en poder de la agencia o empresa automotriz por tratarse de vehículos enajenados a crédito. c) Factura (original y copia) d) Copia certificada por fedatario público cotejada con la original (presentar denuncia de extravío ante la Fiscalía Central del Estado de Jalisco, tendrá que acudir a módulos de verificación vehicular). 2. Identificación oficial vigente del propietario o representante legal (original y copia) que cuente con la fotografía y firma del titular (legible, que no presente enmendaduras ni tachaduras). Cualquiera de los siguientes: <ol style="list-style-type: none"> a) Credencial para votar. b) Pasaporte. c) Cédula profesional (no mayor de 10 años de expedición). d) Licencia de Conducir (emitida por el Estado de Jalisco). e) Cartilla del Servicio Militar (no mayor de 5 años de expedición). f) En caso de ser extranjero, presentar FM2, FM3 o Pasaporte. 3. Comprobante de domicilio a nombre del solicitante (original y copia no electrónica), con antigüedad no mayor a 90 días. Cualquiera de los siguientes: <ol style="list-style-type: none"> a) Recibo de teléfono, energía eléctrica, agua o predial. b) Estado de cuenta bancario o tienda departamental. |

| Variables de análisis | Estado de México | Puebla | Jalisco |
|-----------------------|---|---|--|
| | <p>12. En caso de ser extranjero, además presentar: - Original del documento migratorio vigente emitido por autoridad competente (Tarjeta de Residencia Temporal, Tarjeta de Residente Permanente; o el documento migratorio que en su momento acredite la residencia temporal o permanente de los extranjeros en nuestro país).</p> <p>13. En los siguientes casos, además presentar: En caso de cambio de motor: - Factura del nuevo motor o en su caso pedimento de importación o documento que acredite la propiedad del mismo.</p> <p>14. En caso de vehículo de personas con capacidades diferentes que pueden conducir un vehículo automotor: Dictamen médico expedido por los médicos especialistas en medicina física y rehabilitación habilitados para estos efectos y pertenecientes al Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de México. Nota: este trámite se podrá realizar únicamente en los CSFs de Toluca, Ecatepec de Morelos, Nezahualcóyotl, Tlalnepantla de Baz y Naucalpan de Juárez.</p> <p>Personas jurídico colectivas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Factura, carta factura vigente acompañada de la copia legible de la factura original o documento jurídico que acredite la propiedad del vehículo. Comprobante de pago de derechos. En caso de haber iniciado el trámite vía internet, además presentar: "Solicitud de trámite vehicular" emitida por el sistema, Formato Universal de Pago y aviso de privacidad. Acta notarial a través de la cual se otorgó el poder al representante legal. Identificación oficial vigente del representante legal. | <p>•Documento migratorio vigente que corresponda, emitido por autoridad competente que acrediten su condición de estancia regular a extranjeros en el país (en su caso prórroga o refrendo migratorio).</p> <p>3. Comprobante de domicilio. (original y una copia) Documento a nombre del propietario (a) en el que se describa un domicilio correspondiente al Estado de Puebla, que podrá ser alguno de los siguientes: *Recibo de pago de luz. *Recibo de pago por servicios de telefonía, televisión o internet. *Comprobante de suministro fijo de gas natural. *Recibo oficial de pago de servicios de agua y drenaje. *Estado de cuenta bancario. Los comprobantes señalados con anterioridad, se aceptarán siempre y cuando sean los que el proveedor del servicio envía al domicilio. Sólo se aceptarán comprobantes obtenidos a través de medios electrónicos, cuando presente los expedidos por los 2 últimos periodos y que en la credencial para votar vigente los datos del Estado y municipio correspondan a esta entidad federativa.</p> <p>No se aceptarán como comprobantes de domicilio, documentos que acrediten la contratación de cualquiera de los servicios mencionados. De forma opcional podrá presentarse: *Recibo de pago o boleta de impuesto predial. *Última liquidación del IMSS. *Contrato de arrendamiento acompañado del último recibo de pago de renta que cumpla con los requisitos fiscales. El comprobante de domicilio debe estar a nombre del (la) propietario (a) del vehículo.</p> <p>Sin embargo, podrá ser aceptado un comprobante que se encuentre a nombre de una persona distinta del (la) propietario (a), en el siguiente caso:</p> | <p>Nota: podrán ser admitidos como comprobante: recibos o estados de cuenta a nombre de terceros relacionados por lo menos un apellido debe coincidir con el del solicitante, cuando los datos del domicilio se encuentren señalados en la identificación oficial vigente que se presente y estos coincidan entre sí; o cuando se manifieste que el contribuyente únicamente goza del uso temporal del inmueble, siempre que se exhiba documento en el que se acredite dicha circunstancia acompañado de copia de la identificación oficial vigente del propietario del inmueble. En los casos anteriores la autoridad fiscal podrá proceder a la verificación de los datos proporcionados.</p> <p>4. Sólo para personas jurídicas: Acta constitutiva o poder notarial vigente, donde señale el nombre del apoderado o representante legal (copia certificada y copia simple). En caso de no presentarse el propietario o representante legal, además de lo señalado en los puntos anteriores: a) Carta poder, debiendo acompañarla con original y copia fotostática de la identificación oficial vigente del apoderado y otorgante. Tratándose de carta poder simple, pagará los derechos por la certificación de la misma en la oficina recaudadora que se presente. En caso de que el vehículo sea año modelo anterior a la fecha de facturación, además de lo señalado en los puntos anteriores:</p> <p>a) Deberá contar con validación vehicular. La dotación de placas quedará sujeta a la verificación de la factura, pagos de contribuciones y pedimentos de importación o documento con que se acredite la legal estancia en el país, en su caso.</p> |

| Variables de análisis | Estado de México | Puebla | Jalisco |
|-----------------------|---|--|---------|
| | <p>6. Cuando la persona que acuda a realizar el trámite no sea el representante legal, debe presentar poder notarial o carta poder ratificada ante Notario Público e identificación oficial vigente del apoderado legal. Para este caso no se exigirá el requisito, 7. Comprobante de domicilio vigente a nombre de la persona jurídica colectiva. 8. En caso de cambio de motor, además presentar: Factura del nuevo motor o en su caso pedimento de importación o documento que acredite la propiedad del mismo.</p> <p>Instituciones públicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Factura, carta factura vigente acompañada de la copia legible de la factura original o documento jurídico que acredite la propiedad del vehículo. 2. Comprobante de domicilio vigente del propietario en el Estado de México y de no contar con este documento presentar identificación oficial vigente con domicilio en el Estado de México. 3. Comprobante de pago de derechos. 4. En caso de haber iniciado el trámite vía internet, además presentar: Solicitud de trámite vehicular” emitida por el sistema, Formato Universal de Pago y aviso de privacidad. 5. Cuando la persona que acuda a realizar el trámite no sea el titular de la unidad administrativa, se solicitará lo siguiente: Sector Central (estatal y federal) <ul style="list-style-type: none"> - Oficio de habilitación vigente. - Identificación oficial vigente del servidor público habilitado. Sector Descentralizado y Desconcentrado. - Oficio de habilitación vigente. - Identificación oficial vigente del servidor público habilitado. Sector Municipal. - Oficio de habilitación vigente. - Identificación oficial vigente del servidor público habilitado. 6. En caso de cambio de motor, además de los requisitos anteriores: Factura del nuevo motor o, en su caso, pedimento de importación o documento que acredite la propiedad del mismo. | <p>a) Cuando el comprobante de domicilio no esté a nombre del (la) propietario (a), se aceptará el trámite siempre y cuando presente su credencial INE del Estado de Puebla. La vigencia para poder presentar un comprobante de domicilio será de tres meses contados a partir de la fecha límite de pago; sin embargo, tratándose de pago anual deberá corresponder al ejercicio en curso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Registro Federal de Contribuyentes. (una copia) Tratándose de personas Físicas con actividad empresarial deberá presentar el RFC. 5. CURP (una copia). 6. Tarjetón de Transporte Mercantil. (original y una copia) Tratándose de vehículos destinados al transporte mercantil para llevar a cabo el trámite de alta, deberá exhibir el tarjetón de transporte mercantil que expide la Secretaría de Infraestructura y Transportes del Estado, de conformidad con el artículo 30 fracción XIX de la Ley de Ingresos del Estado de Puebla, para el ejercicio fiscal 2016, para el efecto se señalan la clase y tipo de vehículos. CAMIONES 31. AUTOTANQUE 33. CAJA 34. CASETA 35. CELDILLAS 38. MICROBUS 39. OMNIBUS 40. PANEL 42. PIPA 43. PLATAFORMA 44. REDILAS CONVERTIBLE 45. REFRIGERADOR 46. TANQUE 47. TRACTOR 48. VANETTE 49. VOLTEO 50. AUTOBUS 52. JAULA 53. NO ESPECIFICADO REMOLQUES 61. CAJA 62. DOLLY 65. JAULA 66. PLATAFORMA 67. REFRIGERADOR 68. TANQUE (S) O (R) 69. NO ESPECIFICADO DIVERSOS 72. CARROZA 73. EQUIPO ESPECIAL 74. GRÚAS 75. REVOLVEDORA 79. SERVICIO DE LIMPIA | |

| Variables de análisis | Estado de México | Puebla | Jalisco |
|-----------------------|------------------|---|---------|
| | | <p>7. Calca o fotografía impresa del número de serie del vehículo (original), misma que deberá adjuntarse en la copia de la factura o identificación o cualquier comprobante de pago, cuidando que no se obstruya información (sólo aplica tratándose de remolques).</p> <p>8. Documento que acredite su legal y definitiva estancia en el país (original y una copia). Para vehículos de procedencia extranjera, documento que acredite su legal y definitiva estancia en el país conforme a los decretos, leyes y demás instrumentos jurídicos de carácter federal.</p> <p>9. Realizar el pago del Impuesto sobre Tenencia o Uso de Vehículos, según corresponda derechos de control vehicular, expedición de placas y expedición de tarjeta de circulación.</p> <p>Persona moral:</p> <p>1. Documento que ampare la propiedad del vehículo, que podrá ser alguno de los siguientes: (original y una copia)</p> <p>*Facturación electrónica: Comprobante Fiscal Digital (CFD) o Comprobante Fiscal Digital a través de internet (CFDI).</p> <p>*Carta factura en cuyo caso deberá anexar copia simple de la factura correspondiente. La factura deberá sujetarse a los requisitos que para tal efecto establece el artículo 29-A del Código Fiscal de la Federación. LAS CARTAS FACTURAS, LOS COMPROBANTES FISCALES DIGITALES (CFD) Y LOS COMPROBANTES FISCALES DIGITALES POR INTERNET (CFDI) NO SON ENDOSABLES.</p> <p>Tratándose de vehículos nuevos o usados enajenados por el fabricante, ensamblador, distribuidor o comerciante en el ramo de vehículos, donde exista reserva de dominio del bien, se aceptará carta factura original, además de la copia del comprobante fiscal electrónico que ampare la enajenación y, en su caso, copia de la factura o comprobante fiscal electrónico de la venta de primera mano.</p> | |

| Variables de análisis | Estado de México | Puebla | Jalisco |
|-----------------------|------------------|---|---------|
| | | <p>2. Identificación oficial con fotografía (original y una copia), Documento a través del cual el representante legal pueda acreditar su identidad legal, misma que será aceptado siempre y cuando se encuentre vigente, pudiendo ser cualquiera de los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Credencial para votar expedida por el Instituto Nacional Electoral. No se aceptarán credenciales “03” y anteriores. •Licencia para conducir. •Certificado de Matrícula Consular. •Pasaporte. •Cédula Profesional. •Credencial expedida por el Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores INAPAM/ INSEN. •Documento migratorio vigente que corresponda emitido por autoridad competente que acrediten su condición de estancia regular a extranjeros en el país (en su caso prórroga o refrendo migratorio). Además de los requisitos establecidos para el trámite de que se trate, deberá presentar lo siguiente: •Acta constitutiva de la empresa. No se solicitará este documento cuando la persona moral se encuentre inscrita y al corriente en el pago de sus contribuciones de cualquier otro impuesto administrado por el Estado y que además no cuente con un crédito etiquetado como no localizado. •Documento que acredite la representación legal en términos de los artículos 19 del Código Fiscal de la Federación y 25 del Código Fiscal del Estado de Puebla. •Cédula de Identificación Fiscal. <p>3. Comprobante de domicilio, (original y una copia), documento a nombre de la persona moral, en el que se describa un domicilio correspondiente al Estado de Puebla, que podrá ser alguno de los siguientes: *Recibo de pago de luz. *Recibo de pago por servicios de telefonía, televisión o internet. *Comprobante de suministro fijo de gas natural. *Recibo oficial de pago de servicios de agua y drenaje. *Estado de cuenta bancario.</p> | |

| Variables de análisis | Estado de México | Puebla | Jalisco |
|-----------------------|------------------|--|---------|
| | | <p>Los comprobantes señalados con anterioridad, se aceptarán siempre y cuando sean los que el proveedor del servicio envía al domicilio. Sólo se aceptarán comprobantes obtenidos a través de medios electrónicos cuando presente los expedidos por los 2 últimos períodos y que en la credencial para votar vigente los datos del Estado y municipio correspondan a esta entidad federativa.</p> <p>No se aceptarán como comprobantes de domicilio documentos que acrediten la contratación de cualquiera de los servicios mencionados. De forma opcional podrá presentarse:</p> <p>*Recibo de pago o boleta de impuesto predial. *Última liquidación del IMSS. *Contrato de arrendamiento acompañado del último recibo de pago de renta que cumpla con los requisitos fiscales. El comprobante de domicilio deberá estar a nombre de la persona moral y además deberá encontrarse inscrita en el Registro Estatal de Contribuyentes como sujeto de cualquier otro impuesto salvo que demuestre lo contrario. La vigencia para poder presentar un comprobante de domicilio será de tres meses contados a partir de la fecha límite de pago; sin embargo, tratándose de pago anual deberá corresponder al ejercicio en curso.</p> <p>4. Tarjetón de Transporte Mercantil (original y una copia). Tratándose de vehículos destinados al transporte mercantil para llevar a cabo el trámite de alta, deberá exhibir el tarjetón de transporte mercantil que expide la Secretaría de Infraestructura y Transportes del Estado, de conformidad con el artículo 30 fracción XIX de la Ley de Ingresos del Estado de Puebla, para el ejercicio fiscal 2016, para el efecto se señalan la clase y tipo de vehículos.</p> <p>CAMIONES 31. AUTOTANQUE 33. CAJA 34. CASETA 35. CELDILLAS 38. MICROBUS 39. OMNIBUS 40. PANEL 42. PIPA 43. PLATAFORMA 44. REDILAS CONVERTIBLE 45. REFRIGERADOR 46. TANQUE 47. TRACTOR 48. VANETTE 49. VOLTEO 50. AUTOBUS 52. JAULA 53. NO ESPECIFICADO</p> | |

| Variables de análisis | Estado de México | Puebla | Jalisco |
|-----------------------|------------------|--|---------|
| | | <p>REMOLQUES 61. CAJA 62. DOLLY 65. JAULA 66. PLATAFORMA 67. REFRIGERADOR 68. TANQUE (S) O (R) 69. NO ESPECIFICADO DIVERSOS 72. CARROZA 73. EQUIPO ESPECIAL 74. GRÚAS 75. REVOLVEDORA 79. SERVICIO DE LIMPIA.</p> <p>5. Calca o fotografía impresa del número de serie del vehículo (original), misma que deberá adjuntarse en la copia de la factura o identificación o cualquier comprobante de pago. cuidando que no se obstruya información (sólo aplica tratándose de remolques). 6. Documento que acredite su legal y definitiva estancia en el país. (original y copia). Para vehículos de procedencia extranjera, documento que acredite su legal y definitiva estancia en el país conforme a los decretos, leyes y demás instrumentos jurídicos de carácter federal. 7. Realizar el pago del Impuesto sobre Tenencia o Uso de Vehículos según corresponda derechos de control vehicular expedición de placas y expedición de tarjeta de circulación. SI EL TRÁMITE DE ALTA DE VEHÍCULO NUEVO CORRESPONDE A VEHÍCULOS EN ARRENDAMIENTO, DEBERÁ CUMPLIR ADEMÁS CON LOS SIGUIENTES REQUISITOS:</p> <p>ARRENDADORAS CON DOMICILIO EN EL ESTADO DE PUEBLA: A) Trámite realizado por el ARRENDATARIO SIENDO PERSONA FÍSICA, deberá presentar los siguientes requisitos: 1. Copia de factura de origen. 2. Original del contrato de arrendamiento. 3. Original de carta membretada suscrita por el representante legal del arrendador en la que señale el número de contrato, el número de identificación vehicular (serie) y la autorización para que el arrendatario realice el trámite ante la Secretaría de Finanzas. Este documento puede ser tipo carta factura. 4. Original de la identificación del arrendatario. 5. Copia del comprobante domiciliario de la arrendadora o que se encuentre inscrita en el Registro Estatal de Contribuyentes.</p> | |

| Variables de análisis | Estado de México | Puebla | Jalisco |
|-----------------------|------------------|---|---------|
| | | <p>B) Trámite realizado por el ARRENDATARIO SIENDO PERSONA MORAL, deberá presentar los siguientes requisitos: 1. Copia de factura de origen. 2. Original del contrato de arrendamiento. Acreditar representación legal o, en su caso, copia del contrato de arrendamiento y original del anexo en el que se especifiquen los datos del vehículo. 3. Original de carta membretada suscrita por el representante legal del arrendador en la que señale el número de contrato, el número de identificación vehicular (serie) y la autorización para que el arrendatario realice el trámite ante la Secretaría de Finanzas. Este documento puede ser tipo carta factura. 4. Original de la Identificación del representante legal. 5. Copia del comprobante domiciliario de la arrendadora o que se encuentre inscrita en el Registro Estatal de Contribuyentes.</p> <p>ARRENDADORAS CON DOMICILIO EN OTRO ESTADO:</p> <p>A) Trámite realizado por la ARRENDADORA, deberá presentar los siguientes requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Original de factura de origen. 2. Original del acta constitutiva de la arrendadora. 3. Acreditar representación legal con documento original. 4. Original de la identificación del representante legal de la arrendadora o persona autorizada. 5. Original del comprobante domiciliario del arrendatario. 6. Original del contrato de arrendamiento. 7. Copia de la identificación del arrendatario tratándose de personas morales, de su representante legal; 8. Formato de carta responsiva suscrita por el arrendatario o representante legal, autorizando su domicilio y 9. Si el arrendatario es persona moral, deberá adjuntar copia de la identificación del representante legal, así como copia del instrumento que acredite su personalidad. | |

| Variables de análisis | Estado de México | Puebla | Jalisco |
|-----------------------|------------------|--|---------|
| | | <p>B) Trámite realizado por el ARRENDATARIO SIENDO PERSONA MORAL, deberá presentar los siguientes requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Copia de factura de origen. 2. Original del contrato de arrendamiento. Acreditar representación legal o, en su caso, copia del contrato de arrendamiento y original del anexo en el que se especifiquen los datos del vehículo. 3. Original de carta membretada suscrita por el representante legal del arrendador en la que señale el número de contrato, el número de identificación vehicular (serie) y la autorización para que el arrendatario realice el trámite ante la Secretaría de Finanzas. Este documento puede ser tipo carta factura. 4. Original de la identificación del arrendatario. 5. Original del comprobante domiciliario a nombre del arrendatario. 6. Formato de carta responsiva suscrita por el arrendatario autorizando su domicilio. <p>C) Trámite realizado por el ARRENDATARIO SIENDO PERSONA MORAL, deberá presentar los siguientes requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Copia de factura de origen a nombre de la arrendadora o copia de la factura de origen y documento que acredite la propiedad de la arrendadora. 2. Original del contrato de arrendamiento o copia de éste, acompañado de carta original membretada de la arrendadora avalando el contrato. 3. Original de carta membretada suscrita por el representante legal del arrendador en la que señale el número de contrato el número de identificación vehicular (serie) y la autorización para que el arrendatario realice el trámite ante la Secretaría de Finanzas. Este documento puede ser tipo carta factura. | |

| Variables de análisis | Estado de México | Puebla | Jalisco |
|-----------------------|------------------|---|---------|
| | | <p>4. Original de la identificación del representante legal y</p> <p>5. Original del comprobante domiciliario a nombre del arrendatario o podrá acreditar el domicilio con el que se encuentre inscrito en el Registro Estatal de Contribuyentes.</p> <p>6. Formato de carta responsiva suscrita por el representante legal autorizando su domicilio.</p> <p>Nota: EL FORMATO DE CARTA RESPONSIVA SE OTORGA EN LA OFICINA RECAUDADORA DONDE REALICE SU TRÁMITE.</p> <p>Observaciones:</p> <p>1. En el caso de vehículos extranjeros nuevos legalmente importados por las distintas plantas armadoras de la industria automotriz (los denominados importados por agencia), la factura deberá tener los datos aduanales a que se refiere el artículo 29-A fracción VIII del Código Fiscal de la Federación, como son: número de pedimento de importación y fecha de entrada al país. Cabe señalar que el número de pedimento de importación podrá ser a 15 posiciones sin que se especifique textualmente el nombre de la aduana, en caso de que el número de pedimento sólo contenga 11 posiciones, la factura deberá señalar la aduana de entrada al país, esto de conformidad con el Anexo 22 de las Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.</p> <p>2. Con fundamento en los artículos 19 del Código Fiscal de la Federación y 25 del Código Fiscal del Estado de Puebla, en ningún trámite se admite la gestión de negocios. La representación de personas físicas o morales, se hará mediante escritura pública o carta poder firmada ante dos testigos y ratificadas las firmas del otorgante y testigos ante las autoridades fiscales, notario o fedatario público. Por lo tanto, los trámites deben ser realizados por el (la) propietario (a) de la unidad o el representante legal debidamente acreditado.</p> | |

| Variables de análisis | Estado de México | Puebla | Jalisco |
|-----------------------|------------------|---|---------|
| | | <p>3. Sólo en el caso de parentesco consanguíneo en línea directa, ascendente, descendente y colateral en primer grado (padres, hijos, hermanos), podrá aceptarse carta poder simple debiendo quedarse el original de ésta en el expediente: sin embargo, deberá contener el nombre y firma del otorgante, del que recibe el poder y de dos testigos, y anexarse copia de: a) Documento que acredite el parentesco consanguíneo, y b) Copia de la credencial expedida por el INE de cada una de las personas que intervienen en el documento con el que se otorga el poder, dichas credenciales invariablemente deberán corresponder al Estado de Puebla. 4. De acuerdo con la situación específica del vehículo y con base en la normatividad fiscal y vehicular existente, la autoridad fiscal podrá requerir documentación adicional. 5. Al momento de realizar el trámite, la oficina que lo realiza verificará que el vehículo no cuente con reporte de robo en el Registro Público Vehicular, de ser así no procederá el trámite hasta en tanto el (la) contribuyente aclare la situación del vehículo. 6. Señalar dirección de correo electrónico y, en su caso, número telefónico. 7. Para que la autoridad fiscal realice cualquier movimiento ante el Registro Estatal Vehicular, el contribuyente deberá demostrar “No tener créditos fiscales pendientes de pago, provenientes de sanciones por no respetar los límites de velocidad establecidos para las vías públicas en las que se encuentre cualquier dispositivo o medio tecnológico de captación de infracciones”.</p> <p>Notas generales personas morales: 1. En el caso de vehículos extranjeros nuevos legalmente importados por las distintas plantas armadoras de la industria automotriz (los denominados importados por agencia), la factura deberá tener los datos aduanales a que se refiere el artículo 29-A fracción VIII del Código Fiscal de la Federación, como son: número de pedimento de importación y fecha de entrada al país.</p> | |

| Variables de análisis | Estado de México | Puebla | Jalisco |
|-----------------------|------------------|---|---------|
| | | <p>Cabe señalar que el número de pedimento de importación podrá ser a 15 posiciones sin que se especifique textualmente el nombre de la aduana, en caso de que el número de pedimento sólo contenga 11 posiciones, la factura deberá señalar la aduana de entrada al país, esto de conformidad con el Anexo 22 de las Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.</p> <p>2. Con fundamento en los artículos 19 del Código Fiscal de la Federación y 25 del Código Fiscal del Estado de Puebla, en ningún trámite se admite la gestión de negocios. La representación de personas físicas o morales se hará mediante escritura pública o carta poder firmada ante dos testigos y ratificadas las firmas del otorgante y testigos ante las autoridades fiscales, notario o fedatario público. Por lo tanto, los trámites deben ser realizados por el representante legal debidamente acreditado.</p> <p>3. De acuerdo con la situación específica del vehículo y con base en la normatividad fiscal y vehicular existente, la autoridad fiscal podrá requerir documentación adicional.</p> <p>4. Al momento de realizar el trámite, la oficina que lo realiza, verificará que el vehículo no cuente con reporte de robo en el Registro Público Vehicular; de ser así no procederá el trámite hasta en tanto la persona moral aclare la situación del vehículo.</p> <p>5. Señalar dirección de correo electrónico y, en su caso, número telefónico.</p> <p>6. Para que la autoridad fiscal realice cualquier movimiento ante el Registro Estatal Vehicular, el contribuyente deberá demostrar “No tener créditos fiscales pendientes de pago, provenientes de sanciones por no respetar los límites de velocidad establecidos para las vías públicas en las que se encuentre cualquier dispositivo o medio tecnológico de captación de infracciones”.</p> | |

| Variables de análisis | Estado de México | Puebla | Jalisco |
|---|--|--|---|
| <p>4) Nivel de desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Los CSF se encuentran equipados con conexión a internet. • La DGR tiene implementada una infraestructura de cómputo y comunicaciones de alta disponibilidad para la prestación de servicios y un motor para el pago de servicios en línea. Se tiene implementado un proyecto para la prestación de los trámites y servicios de Control Vehicular en línea. • Se encuentra habilitada la opción para la digitalización de documentos. • Se dispone de una ventanilla electrónica para agendar citas. • Se dispone de un chat para brindar información y asesoría en línea. • Se cuenta con capacidad para interoperar sistemas. | <ul style="list-style-type: none"> • Se ofrece servicio para agendar, en línea o vía telefónica, citas para iniciar el trámite. • Se tiene habilitada una ventanilla electrónica de trámites y servicios para su consulta y la gestión en línea de algunos de ellos; sin embargo, el trámite Alta de vehículos nuevos de servicio particular sólo es de consulta. • Se cuenta con capacidad para interoperar con sistemas. | <ul style="list-style-type: none"> • Se ofrece servicio para agendar citas en línea para los centros de validación vehicular. • Los módulos de atención están equipados con internet. • Se tiene habilitada una ventanilla electrónica de trámites y servicios para su consulta y la gestión en línea de algunos de ellos; sin embargo, el trámite “Dotación y canje de placas de vehículos, camiones, camionetas, minibús, motocicletas y remolques del servicio particular” sólo es de consulta. • Se cuenta con capacidad para interoperar con sistemas. |
| <p>5) Modalidad y/o esquema de prestación del trámite.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • El trámite se realiza parcialmente en línea en la modalidad de pre-gestión (parte inicial). • Se cuenta con chat para asesoría en línea. • El pago del trámite puede realizarse en línea o mediante línea de captura en banco o centro de servicio autorizado. • La entrega de resultados se puede realizar en el CSF que determine el contribuyente, o en el que realiza el trámite. Entregables: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formato Universal de Pago (en línea). ▪ Solicitud de trámite vehicular (en línea). ▪ Placa(s) (presencial). ▪ Tarjeta de circulación (presencial). ▪ Calcomanía (en su caso) (presencial). ▪ Constancia de trámite vehicular (en línea). | <ul style="list-style-type: none"> • El trámite se realiza de manera presencial. • El pago del trámite se realiza en alguna institución o establecimiento autorizado. • La entrega de resultados se realiza en la oficina recaudadora y de asistencia al contribuyente. • Se cuenta con la opción de cita electrónica (sistema de citas para alta de vehículos nuevos). Entregables: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Juego de placas metálicas. ▪ Calcomanía alfanumérica de identificación vehicular. ▪ Tarjeta de circulación. ▪ Comprobante fiscal de pago. | <ul style="list-style-type: none"> • El trámite se realiza de manera presencial. • El pago se puede realizar en línea, en ventanillas bancarias y/o en tiendas de conveniencia. • Al finalizar el trámite se hace la entrega de resultados. <p>Entregables:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Placas. ▪ Tarjeta de circulación. ▪ Calcomanía. |

| Variables de análisis | Estado de México | Puebla | Jalisco |
|--|--|---|--|
| 6) Costos y demanda del trámite. | <ul style="list-style-type: none"> • Vehículos particulares: \$638.00. • Se atienden, en promedio mensual, a 20,000 particulares o contribuyentes. | <ul style="list-style-type: none"> • Vehículos particulares: \$1,585.00. • Placas: \$805.000. • Registro al padrón de control vehicular: \$390.00. • Tarjeta de circulación: \$390:00. | <ul style="list-style-type: none"> • El costo del trámite es de: \$2,120.00. • Placas: \$1,097.00. • Validación de documentos: \$290.00. • Identificación de factura mediante holograma: \$226.00. • Registro en el padrón: \$507.00. |
| 7) Gestión del trámite o servicio (tiempo de atención y resolución). | <ul style="list-style-type: none"> • Pre-gestión en línea: 5 minutos • Revisión, validación y entrega de resultados: 45 minutos. | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión, validación y entrega de resultados: 22 minutos (tiempo sujeto a la demanda del trámite). | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión, validación y entrega: un día hábil. |
| 8) Metodologías y/o estándares establecidos. | <ul style="list-style-type: none"> • Guía Técnica para la Elaboración del Manual de Procedimientos. • Motor de pago en línea y línea de captura. • Gestión de trámites y servicios en la VEUGEM (proceso homologado). • Citas electrónicas. • Encuesta para medir la percepción ciudadana del trámite. | No se dispone de información. | No se dispone de información. |
| 9) Marco normativo. | <ul style="list-style-type: none"> • Fundamento jurídico- administrativo (requisitos) artículo 48, fracción XVII Código Financiero del Estado de México y Municipios. • Procedimiento 3.2.4. del Manual de Procedimientos de Trámites y Servicios al Contribuyente de los Centros de Servicios Fiscales, <p>Fundamento legal (trámite):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artículos 7.4 fracción III, 7.8 y 8.11 fracciones I y IV del Código Administrativo del Estado de México. • Artículos 47 fracción I y 77 fracción I del Código Financiero del Estado de México y Municipios. | <p>Fundamento Legal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenio de Colaboración Administrativa en Materia Fiscal Federal, celebrada entre el Gobierno Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y el Gobierno del Estado de Puebla, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 17 de agosto de 2015. • Cláusulas Segunda fracción VI, inciso f), Tercera, Cuarta párrafos primero, segundo, cuarto y Décima Segunda. • Ley del Registro Público Vehicular, publicada en el Diario Oficial de la Federación en fecha, 1 de septiembre de 2004. • Artículo 29-Adel Código Fiscal de la Federación. • Artículos 17 fracción II y 35 fracciones IV y XIV de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla. • Artículos 13 fracción III inciso q) 24 fracción I. del Código Fiscal del Estado de Puebla. | <p>Fundamento jurídico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ámbito de ordenamiento: Estatal Tipo de ordenamiento: Ley Nombre del ordenamiento: Ley de Ingresos del Estado de Jalisco, para el ejercicio fiscal del año 2016. Artículo: 24. |

| Variables de análisis | Estado de México | Puebla | Jalisco |
|-----------------------|------------------|--|---------|
| 9) Marco normativo. | | <ul style="list-style-type: none"> • Artículos 6, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 46, 48, 49, 50, 74, 75, 88 fracción I, 89, 90, 91, 92, 95 y 96 de la Ley de Hacienda del Estado Libre y Soberano de Puebla. • Artículos 8, fracción I, II y III, 22, Apartado A, fracción I inciso a), fracción III inciso a), IV. de la Ley de Ingresos del Estado de Puebla, para el ejercicio fiscal 2016. • Artículo 23-Bis fracciones I, VI, XVII y XXX del Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas y Administración. • Norma Oficial Mexicana NOM-001-SCT-2-2000. Placas metálicas, calcomanías de identificación y tarjetas de circulación empleadas en automóviles, autobuses, camiones, minibuses, motocicletas y remolques matriculados en la República Mexicana, licencia federal de conductor y calcomanía de verificación físico-mecánica-especificaciones y métodos de prueba emitida por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 26 de enero de 2001, considerando el Apéndice B Normativo. • Norma Oficial Mexicana NOM-001-SSP-2008. Para la determinación, asignación e instalación del número de identificación vehicular, emitida por la Secretaría de Seguridad Pública, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 13 de enero de 2010. • Acuerdo mediante el cual se fijan las características y especificaciones de las placas metálicas, calcomanías de identificación y revalidación, y tarjetas de circulación para los diferentes tipos de servicios que prestan los automóviles, autobuses, camiones, motocicletas y remolques matriculados en la República Mexicana, así como asignación de la numeración correspondiente a cada entidad federativa y disposiciones | |

| Variables de análisis | Estado de México | Puebla | Jalisco |
|-----------------------|------------------|--|---------|
| 9) Marco normativo. | | <p>para su otorgamiento y control, así como de la licencia federal de conductor, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 25 de septiembre de 2000.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo del Secretario de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado, por el que emite las REGLAS GENERALES QUE DAN A CONOCER LOS REQUISITOS PARA LOS TRÁMITES O MOVIMIENTOS RELATIVOS AL REGISTRO ESTATAL VEHICULAR, publicado en el Periódico Oficial del Estado de Puebla, el 22 de septiembre de 2015. • Numerales II, II.1, incisos a) y b) , II.1.1, II.2, II.2.1, II.2.2., II.2.3, II.2.4, II.2.5, II.2.6, II.3, II.4, II.5, II.6, II.7, II.11, II.12, II.13, III, III.1 del inciso a) al i), V y Transitorio Segundo. • Manual de Procedimiento “ALTA DE VEHÍCULOS”. | |

Reporte General

| | |
|--|--|
| Dependencia: | Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México |
| Unidad administrativa: | Dirección General de Recaudación 7 Dirección del Registro Estatal de Vehículos |
| Nombre del trámite objeto de análisis: | “Alta de vehículos nuevos” |
| Entes gubernamentales: | Estados de Puebla y Jalisco |

Resultados y conclusiones

Herramientas para la obtención de información:

Periodo de consulta e investigación de la información: agosto-septiembre de 2016.

- Consulta de información en portal electrónico oficial de cada entidad federativa.
- Entrevista telefónica con personal de las áreas de Control Vehicular de cada entidad federativa.
- Revisión y análisis de cédulas informativas del trámite de Alta de vehículos nuevos de cada entidad federativa, ubicadas en su portal oficial.
- Solicitud de información pública obtenida a través de los portales de transparencia de cada entidad federativa.
- Solicitud de información obtenida a través de chat en línea (caso de Puebla).

Principales resultados del análisis:

Documentación y madurez del trámite

- Los trámites objeto de estudio comparativo de las entidades federativas analizadas, se encuentran documentados en su respectivo Manual de Procedimientos, publicados y disponibles a las personas interesadas; sin embargo, en el Estado de Jalisco no se encuentra publicado en documentos jurídico oficial como lo es la “Gaceta del Gobierno”, que permite dar mayor sustento legal en su aplicación, debido al principio de obligatoriedad u observancia general que representan estos medios oficiales.

Medición y mejora

- En el caso de Puebla no se localizó información disponible sobre antecedentes de indicadores de desempeño o generación de estadísticas, que permitan llevar a cabo análisis de mejora para la toma de decisiones, lo que podría obstaculizar la identificación de áreas de oportunidad e implementación de mejora al proceso.
- En el caso de Jalisco, se encontró información sobre antecedentes de indicadores de desempeño y generación de estadísticas que permiten llevar a cabo análisis de mejora del trámite.
- Se considera que la falta de medición del trámite y del nivel de percepción de la población usuaria, neutraliza la obtención de información para la realimentación, simplificación y optimización del proceso de atención y entrega de resultados.

Recursos humanos y materiales

- Escasamente se han desarrollado programas de capacitación para que el personal del servicio público responsable de las áreas de Control Vehicular cuente con el conocimiento y las habilidades requeridas para una mejor atención del trámite y mejora de sus funciones.

Nivel de aprovechamiento de recursos tecnológicos (TIC's)

- Se infiere que existe un alto nivel de desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones en ambas entidades federativas, pero no se ha implementado para el caso particular del trámite objeto de este estudio.
- A pesar de que se corrobora que en ambas entidades federativas cuentan con un portal electrónico para la consulta de los trámites y servicios, así como de un apartado para la gestión de trámites y servicios en línea, no se ha generado la opción para la gestión electrónica del trámite de alta de vehículos.
- Se identifica el uso estratégico de las tecnologías de información y comunicaciones; sin embargo, se deduce un importante nivel de desaprovechamiento para su extensión en temas sobre evaluación, capacitación y/o asesoría.
- Se observa vinculación entre los procesos de este trámite, y su relación con sistemas de información y bases de datos, a pesar de no encontrarse automatizado.

Modalidad de prestación

- La prestación de este trámite en ambas entidades federativas se realiza de manera presencial.
- Únicamente en el caso de Puebla se tiene la opción de agendar cita electrónica para iniciar trámites de control vehicular.
- El Estado de Puebla tiene habilitado la opción de chat en línea para brindar asesoría y orientación sobre los diferentes trámites y servicios gubernamentales, operando de manera ágil y eficiente.
- En el caso de Jalisco, existe opción para que el pago se realice en línea, a través de banco o centro de servicio.
- Los Estados de México y Puebla tienen considerada la aplicación del trámite para la modalidad de arrendamiento de vehículos, lo que posiciona a ambas entidades a la vanguardia en esquemas fiscales; sin embargo, Puebla tiene publicada la información relacionada con dicha modalidad en su portal oficial para conocimiento del público en general, no así el Estado de México que sólo la tiene publicada en la Guía de Requisitos de Trámites y Servicios de uso interno para el personal adscrito a la DGR, lo que se constituye como un área de oportunidad para la entidad mexiquense.
- Esta información que se encuentra publicada en el portal oficial del Estado de Puebla, representa una diferencia significativa con el Estado de México, que si bien cuenta con esta desagregación de requisitos, sólo es conocida por el personal responsable de proporcionar el trámite y no por la población usuaria del mismo.

Requisitos, costos y nivel de atención

- En ambas entidades federativas se tienen definidos los requisitos y los resultados del proceso de manera estandarizada.
- Los requisitos que se establecen para el trámite que proporciona Puebla detallan de manera complementaria el tipo y las características que deben tener éstos, lo cual evita confusiones al contribuyente al momento de reunirlos y realizar su trámite.
- El costo del trámite para el caso de Puebla es superior hasta un 148% al establecido en el Estado de México; mientras que el correspondiente al que opera en Jalisco, es mucho más elevado con el 232%.
- El tiempo máximo de respuesta del trámite para el caso de Puebla es de 23 minutos y para el de Jalisco de un día, muy superior al del Estado de México que tiene un promedio de atención de 45 a 60 minutos.

Marco jurídico

- Los trámites de ambas entidades federativas están sustentados en un marco jurídico vigente, armonizado y disponible, para su consulta.

Conclusiones

- 1) El Estado de México cuenta con un esquema de mayor competitividad para prestar el servicio de “Alta de vehículos nuevos”, destacando en las siguientes líneas de modernización e innovación:
 - Uso de metodologías institucionales para documentar el proceso.
 - Medición y mejora continua del trámite, incluyendo la percepción de la población usuaria, por medios electrónicos y presenciales.
 - Acondicionamiento físico y tecnológico de inmuebles para la prestación de los trámites de Control Vehicular.
 - Capacitación continua al personal del servicio público responsable de los trámites de Control Vehicular.
 - Aprovechamiento de las tecnologías de información para brindar el trámite y automatización del proceso para facilitar la gestión del trámite, incluyendo la opción de digitalización de documentos y la asesoría en línea.
 - Implementación de chat para asesoría y orientación a la población usuaria las 24 horas, los 365 días del año. La DGR proporciona la atención en horario y días hábiles y el Centro de Atención Telefónica del Gobierno del Estado de México da continuidad al trabajo de asesoría en la materia.
 - Implementación de infraestructura tecnológica para realizar el trámite en línea en la modalidad de pre-gestión (inicial).
 - Motor de pagos universal para realizarlo en línea o emisión de línea de captura para esquema de pago en banco o en establecimientos autorizados.
 - Implementación de la Ventanilla Electrónica Única para consulta de los trámites y servicios y la gestión electrónica (parcial) del trámite.
 - Costo competitivo del trámite con niveles de atención y respuesta ágiles.
 - 2) El Estado de Puebla destaca por las facilidades que proporciona a las o los contribuyentes para realizar el trámite, proporcionando de manera directa información clara y detallada de los requisitos que se deben cumplir. El tiempo de respuesta es el menor de las tres entidades.
 - 3) El Estado de Puebla opera un chat para brindar asesoría e información gubernamental con el mejor tiempo de atención y respuesta; sin embargo, el Estado de México lo supera en lo que respeta a horarios y días de servicio, al operar un esquema de 24 horas, durante los 365 días del año.
- Por lo anterior, se sugiere que para optimizar el trámite de “Alta de vehículos nuevos” que se proporciona en el Estado de México y mejorar el tiempo de respuesta a la población usuaria, se analice y consideren las acciones tendientes a:
- Implementar el trámite en línea de principio a fin.
 - Hacer uso de la firma y/o sello electrónico.
 - Establecer la opción de selección de proveedor de mensajería y lugar para la entrega de Placa(s) y Tarjeta de circulación.
 - Implementar esquema de interoperabilidad de base de datos para vincular a la población usuaria con nuevos trámites de Control Vehicular iguales (nueva alta) o similares.
 - Actualizar e implementar un estándar de cuestionario para evaluar el trámite en línea (al concluir su gestión).
 - Incluir las especificaciones o desagregación de los requisitos, específicamente, el relativo a la modalidad de arrendamiento, en la cédula informativa del Registro Estatal de Trámites y Servicios publicada en la VEUGE, o bien publicar la Guía de Requisitos de Trámites y Servicios.
 - Establecer estrategias y mecanismos de mayor eficiencia para eliminar el intermediarismo en el trámite objeto de estudio, a fin de fortalecer la transparencia gubernamental.

Bibliografía

- Camp, R. (1993). Benchmarking, México D.F, Ed. Panorama, S.A. 1a. edición.

Referencias

- Spendolini, M. (1994). Benchmarking, Colombia, recuperado de <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/03/benchmarking001.pdf>.
- Fauched A. (2013). Benchmarking, Lima Perú, recuperado de <http://es.slideshare.net/breiniack/benchmarking-18135209>.
- Maram, L. (28 agosto 2013). BenchMark, ¿Qué es y cómo hacer benchmarking?; 5 ejemplos de sustentabilidad, México, recuperado de <http://www.luismaram.com/2013/08/28/como-hacer-benchmarking-en-sustentabilidad>.
- Crece Negocios (10 de agosto 2015). ¿Qué es y cómo aplicar benchmarking?, México, recuperado de <http://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking>.
- Ministerio de la Protección Social (2016). Benchmarking para la referenciación competitiva y comparativa en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS), Colombia, recuperado de <http://mps1.minproteccionsocial.gov.co/evtmedica/linea2/3.2SELECCION.html>.
- Manene, L. (15 de abril 2011). Benchmarking: definiciones, aplicaciones, tipos y fases del proceso, Bilbao, recuperado de <http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso>.

Mexiquenses
con más y
mejores servicios



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



GENTE QUE TRABAJA Y LOGRA
enGRANDE

SECRETARÍA DE FINANZAS
SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE INNOVACIÓN