



# LIBRO BLANCO

ENTREGA RECEPCIÓN 2012

---

*Programa MAS “Mejor Atención y Servicio”*

SECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA



## Índice

I. Introducción.....	2
II. Presentación.....	4
III. Objetivo.....	6
IV. Fundamento Legal.....	7
V. Antecedentes.....	11
VI. Acciones Realizadas.....	14
VII. Resultados y Logros.....	41
VIII. Informe Final.....	46
IX. Soporte Documental.....	49
X. Glosario.....	50

## I. INTRODUCCIÓN

El interés de la Secretaría de la Gestión Pública (SGP) por compilar y narrar el presente documento se debe a varias razones; la primera de ellas, es la necesidad por dejar documentada, con el **Libro Blanco del Programa Mejor Atención y Servicio (MAS)**, una experiencia orientada a mejorar los servicios de mayor impacto, con mas alta demanda, estratégicos o de atención a sectores vulnerables que brinda el Gobierno del Estado de Guanajuato a los ciudadanos y así quedar como testimonio práctico, para la comprensión de la relación gobierno y sociedad, a través de la realización de un esfuerzo compartido, obteniéndose un beneficio mutuo.

El Programa Mejor Atención y Servicio “MAS” nace como una herramienta que permite a las dependencias de la administración pública, específicamente en sus centros de atención al público, el fortalecer la cultura de la medición, la mejora continua y brindar servicios de alta calidad.

Mediante el presente documento se desarrollará el cómo es posible implementar en el sector público ciertos elementos que regularmente son parte de la dinámica del sector privado. Por otro lado, es importante compartir la metodología utilizada ya que ésta puede ser reproducida prácticamente por cualquier institución pública del ámbito de competencia del que se trate, demostrado a través de la propia experiencia de los diferentes tipos de centro de atención donde se ha implementado el Programa MAS, tanto a nivel Estatal como Municipal.

Como todo programa que busca elevar la calidad en el servicio, el Programa MAS hace uso de herramientas típicas en el campo de la investigación social, como son encuestas y entrevistas, que sirven de insumo a la planeación de actividades que están encaminadas para la mejora de los servicios públicos. En su aplicación, se llevan a la práctica todas las fases del proceso administrativo, para asegurar que el Programa esté bien administrado y no existan desviaciones sobre todo de carácter logístico y financiero.

Por las razones expuestas anteriormente, se propuso documentar esta experiencia, procurando transmitir una visión práctica tanto de aspectos de administración como de gestión de calidad en el ámbito público, haciendo ver su importancia y los beneficios que pueden derivarse de su aplicación.

Cabe destacar que, si bien por razones metodológicas, la lectura de este documento da la impresión de ser una secuencia de sucesos y acciones ordenada en el tiempo, en la realidad hubo muchos eventos inesperados que surgieron de manera simultánea, toda vez que un factor muy importante en el desarrollo de la metodología descrita, es la planeación y su revisión permanente, a fin de corregir oportunamente el rumbo a partir de un marco de referencia adaptable al cambio de circunstancias.

El documento en suma, describe el surgimiento y desarrollo del Programa MAS como resultado de la aplicación exitosa de una metodología a mediano plazo que partió de una prueba piloto de mejora de servicios. Asimismo, se detallan sus objetivos tanto generales como particulares y todo aquello que conforma la plataforma teórica

del Programa, para proseguir con un repaso de los resultados alcanzados desde la implementación de la prueba piloto, hasta el ejercicio correspondiente al año 2011.

Finalmente, el documento plantea aprendizajes respecto de la aplicación del Programa, a efecto de hacer asequible al lector las bondades y alcances del mismo.

## II. PRESENTACIÓN

- a) **Nombre: Libro Blanco del Programa Mejor Atención y Servicio MAS**
- b) **Periodo de Vigencia: Septiembre 2006- Diciembre de 2011**
- c) **Cobertura Geográfica: Estado de Guanajuato**
- d) **Unidades Administrativas Participantes:**

Durante el año 2011 participan en el Programa “Mejor Atención y Servicio” MAS, **640 centros de atención**, siendo **415 de la Administración Estatal** adscritos a las siguientes dependencias y entidades:

- Comisión de Vivienda del Estado de Guanajuato (COVEG),
- Desarrollo Integral de la Familia (DIF),
- Instituto Estatal de Cultura (IEC),
- Procuraduría General de Justicia de Estado (PGJ),
- Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SDA),
- Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable (SDES),
- Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESHU),
- Secretaría de Educación de Guanajuato (SEG),
- Secretaría de Finanzas y Administración (SFA),
- Secretaría de Gobierno (SG),
- Secretaría de Salud de Guanajuato (SSG),
- Secretaría Particular del C. Gobernador y la
- Secretaría de la Gestión Pública (SGP)

De la misma manera también se cuenta con la participación de **225 centros de atención** pertenecientes a **28 municipios** del Estado, a saber:

- |                       |                             |
|-----------------------|-----------------------------|
| • Abasolo,            | • Purísima Del Rincón,      |
| • Acámbaro,           | • Romita,                   |
| • Apaseo el Grande,   | • Salamanca,                |
| • Celaya,             | • Salvatierra,              |
| • Cortazar,           | • San Diego de la Unión,    |
| • Cuerámbaro,         | • San Felipe,               |
| • Dolores Hidalgo,    | • San Francisco Del Rincón, |
| • Guanajuato,         | • San José Iturbide,        |
| • Huanímaro,          | • Silao,                    |
| • Irapuato,           | • Tarimoro,                 |
| • Jaral Del Progreso, | • Uriangato y Victoria      |
| • Jerécuaro,          |                             |
| • Juventino Rosas,    |                             |

- León,
- Manuel Doblado,
- Moroleón,

#### e) Vinculación Planeación Estatal Desarrollo:

El Programa “MAS” se encuentra sustentado en el 5to. Eje Estratégico del Plan de Gobierno 2006-2012: “Seguridad, Justicia, Democracia y Buen Gobierno”, cuyo objetivo general es el ser un Gobierno Efectivo que dé respuesta a la necesidades sociales, bajo la directriz de tener un índice de **satisfacción** del usuario de los trámites y servicios en un nivel no menor al 80%.

Adicionalmente, en el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2035 establece en su tercera estrategia “Administración Pública y Estado de Derecho”, objetivo estratégico “Desarrollo Institucional, elevar la eficacia, la eficiencia y la legitimidad del ejercicio gubernamental, a través de la innovación de la gestión pública”. De acuerdo a los objetivos específicos:

1. Fortalecer el Sistema de Administración de Personal para que provea de servidores públicos calificados, capaces, responsables, honestos y con valores éticos.
  - a. Consolidar en los servidores públicos la cultura de la honestidad, responsabilidad, profesionalización y vocación de servicio.
  - b. Fortalecer las actividades dirigidas a la formación, capacitación y actualización de servidores públicos acordes a sus perfiles y habilidades para garantizar su desarrollo profesional, permanencia y movilidad
2. Fortalecer las capacidades técnicas de los servidores públicos estatales y municipales para asegurar mayor calidad en los procesos gubernamentales.
  - a. Consolidar los mecanismos de coordinación y vinculación inter orgánica que permitan hacer más eficiente la función pública

### III. **OBJETIVO**

Mejorar la calidad y atención en los trámites y servicios que ofrece la administración pública estatal y municipal del Estado de Guanajuato a los ciudadanos

#### IV. FUNDAMENTO LEGAL

El Programa MAS encuentra su sustento como política pública de Gobierno del Estado de Guanajuato en varios instrumentos legales y normativos emitidos por el Poder Ejecutivo Estatal:

Dentro del Plan de Gobierno del Estado 2006-2012, en el 5to. Eje Estratégico “Contigo Vamos Seguridad, Justicia, Democracia y Buen Gobierno”, dentro del Objetivo General se menciona la misión principal del Programa MAS: “Ser un gobierno efectivo que dé respuestas y soluciones a las necesidades de la ciudadanía”; así mismo se menciona en el objetivo particular 5.2.4: “Lograr el desarrollo integral de la administración pública y sus trabajadores con enfoque hacia el ciudadano” se tiene la meta de “Mantener el índice de satisfacción del usuario de los trámites y servicios públicos en un nivel no menor al 80%”.

El Programa MAS encuentra pues su fundamento en lo que marca la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo respecto de la calidad de los servicios que brinde el Gobierno del Estado, así como en lo dispuesto en la Ley de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos del Estado, documento normativo de la conducta de los miembros de la Administración Pública Estatal en su calidad de servidores públicos.

La normatividad mencionada adquiere forma concreta en dos documentos emitidos por la SGP: los Lineamientos del Programa MAS, que establecen las condiciones de participación de las dependencias, entidades y municipios en el Programa Mejor Atención y Servicio MAS; y los Lineamientos del Servicio Público en Ventanilla, que mencionan las condiciones generales en las que se deben presentar los servicios ofertados en el marco del MAS. Todo ello, es importante para guiar las acciones de quienes participamos en el Programa MAS y manifestar nuestro compromiso con el usuario.

De la misma manera y a partir de 2007 se promulga la Ley de Mejora Regulatoria para el Estado de Guanajuato y sus municipios. Dicha Ley cubre aspectos empresariales, administrativos y jurídicos para impulsar la mejora regulatoria y la simplificación administrativa en todo el Estado.

Dicha plataforma normativa sustenta acciones y elementos que dan forma específica al Programa MAS, como lo son: la capacitación del personal de los centros de atención, el asesoramiento para la mejora de procesos, la administración de recursos económicos destinados a la adquisición de uniformes, mobiliario, equipo de administración, equipo tecnológico, señalética, trípticos y carteles de información y gestionando remodelaciones a oficinas; así como la homologación de criterios, que es muy importante para estandarizar la calidad en el servicio. Así mismo, el apoyo de las áreas externas a la propia Secretaría de la Gestión Pública de Gobierno del Estado de Guanajuato que se hace evidente a fin de estar siempre en contacto con ideas nuevas y críticas constructivas.

El involucrar áreas externas al Gobierno, dentro del Programa Mejor Atención y Servicio MAS, es parte primordial para el alcance de la certificación ciudadana, ya que se suman entes externos que dan certeza y aportan credibilidad a los procesos propios del Programa.

Estamos convencidos que el éxito de este tipo de Programas, enfocados a mejorar los servicios de los centros de atención participantes, reside en buena parte en un contacto permanente con la sociedad, tanto durante el levantamiento de encuestas, así como a través del Comité Evaluador que determina el Reconocimiento MAS, y la página de Internet que apoya la difusión de las acciones del Programa y sirve de contacto con las Entidades y Dependencias.

### **Lineamientos del Programa MAS emitidos por la Secretaría de la Gestión Pública**

Ante la necesidad de fortalecer los criterios para otorgar apoyos, las condiciones de participación de las dependencias y entidades, y procurar la sustentabilidad de los logros obtenidos por el Programa Mejor Atención y Servicio, se emitieron los lineamientos que determinan la participación de dependencias y entidades respecto del Programa, mismos que contienen los alcances del mismo en cuanto a su operación.

Estos lineamientos fueron elaborados observando las atribuciones de la SGP, y enviados a los titulares de las dependencias participantes vía oficio, por parte del Titular de la SGP, y marcan los objetivos que persigue el Programa MAS, así como los compromisos que deberán adoptar los Centros de Atención que deseen participar en el Programa MAS; entre ellos, las características que debe revestir la atención en ventanilla.

### **Lineamientos del Servicio Público en Ventanilla**

Los lineamientos referidos, dan pie a la emisión de lineamientos específicos en torno a la atención que debe recibir el usuario en ventanilla, así como las condiciones generales de los centros de atención. Luego de analizar las necesidades de la población usuaria, con base en el levantamiento continuo de encuestas, se elaboraron los Lineamientos de Atención en Ventanilla, los cuales son un elemento principal que coadyuva en la orientación de las dependencias y entidades a efecto de fomentar la cultura de la calidad.

**Con este documento, se busca hacer concreto un auténtico compromiso por servir de manera honesta y eficaz, en las condiciones que los mismos usuarios han declarado como de mínima aceptación para brindar un servicio digno.**

## **Principios rectores de la atención en ventanilla del poder ejecutivo del Estado de Guanajuato**

- a) Transparencia en el servicio:
  - a. Nunca recibir ni solicitar beneficios, regalos, favores, promesas u otras ventajas de algún tipo que puedan comprometer el juicio e integridad personal.
- b) Cultura de excelencia en el servicio al ciudadano:
  - a. Tener como prioridad el servicio al ciudadano.
- c) Información e imagen institucional:
  - a. Dar información clara y precisa a los ciudadanos.
  - b. Mantener y preservar las áreas de trabajo limpias y en orden.

## **Lineamientos Administrativos para la Aplicación de las Normas y Procedimientos previstos por el Reglamento para la Entrega-Recepción de las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo del Estado**

A efectos de cumplir con los procesos de entrega-recepción, la Secretaría de la Gestión Pública en su carácter de instancia técnico-normativa, emite los lineamientos administrativos que coadyuvan al armónico desarrollo de los procedimientos de entrega-recepción, permitiendo con ello que los servidores públicos cuenten con las disposiciones que faciliten el cumplimiento de las obligaciones en la materia.

**Los libros blancos de la Administración Pública Estatal son el instrumento informativo, documental y electrónico que contiene los principales aspectos de planeación, programación, presupuestación, legales, de ejecución, seguimiento y cierre de proyectos, programas, obras o acciones relevantes realizadas.**

### **Ley Orgánica del Poder Ejecutivo para el Estado de Guanajuato**

El Programa “MAS” también se encuentra sustentado en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo para el Estado de Guanajuato que en su Artículo 32 establece que la Secretaría de la Gestión Pública es la dependencia encargada del impulso al mejoramiento integral de la Administración Pública Estatal, la prevención de las conductas constitutivas de responsabilidad administrativa de los servidores públicos, y en su caso, la aplicación del derecho disciplinario; así como de llevar a cabo el control, vigilancia, seguimiento y evaluación interna de las dependencias y entidades además de otras atribuciones específicas. En materia de impulso al mejoramiento de la administración pública, la Secretaría de la Gestión Pública debe diseñar políticas y lineamientos para el desarrollo de la administración pública, mediante procesos de modernización y adecuación del orden organizacional relativo a su funcionamiento. Además de apoyar en el diagnóstico y propuestas de solución de problemas organizacionales de las dependencias y entidades de la administración pública.

## V. ANTECEDENTES

### a) Necesidades que lo originan:

En el año 2002, el Gobierno del Estado de Guanajuato puso en marcha a nivel piloto este Programa para satisfacer las demandas de la ciudadanía respecto a la prestación de trámites y servicios recibidos por parte de la Administración Pública Estatal.

Para conocer la situación de la calidad en el servicio fue fundamental partir del conocimiento de las necesidades reales de la gente que acude a los Centros de Atención, por lo que éstas se han venido detectando desde ese entonces a la fecha de forma permanente a través de encuestas.

Inicialmente se obtuvieron los siguientes requerimientos:

- Contar con instalaciones dignas y con buena imagen, es decir, limpias, pintadas, con un lugar apropiado para esperar turno y con sanitarios, entre otros.
- Que los servidores públicos tengan un mejor trato y sean amables con el ciudadano, además que se les pueda identificar fácilmente como funcionarios.
- Que los trámites y servicios sean más rápidos y que no se haga esperar a las personas de manera innecesaria.
- Que no se haga venir a los **usuarios** más de una vez de forma inútil para completar un **trámite**, sobre todo a los ciudadanos que viven lejos del **Centro de Atención**.
- Que la información sobre requisitos, costos y horarios de los centros de atención sea clara, actualizada, a la vista y accesible para los ciudadanos y que haya alguien que pueda atender sus dudas, particularmente a las personas analfabetas o débiles visuales.

Se han agregado otros requerimientos más que la propia ciudadanía va definiendo, lo que es positivo, ya que permite entrar en un ciclo de **mejora continua** y poder llegar a ofrecer servicios de excelencia de forma permanente; estos son:

- Que la ciudadanía tenga la confianza de asistir a los Centros de Atención y que no exista corrupción.
- Que solamente se soliciten los requisitos indispensables para recibir el servicio.
- Que se atienda de manera especial a grupos vulnerables de la población, como personas con capacidades diferentes.
- Que el servicio se pueda ofrecer de forma remota, sobre todo por Internet.

Con esta información, se llegaron a las siguientes conclusiones como punto de partida para mejorar la prestación de trámites y servicios de Gobierno:

- La variabilidad en la calidad con que se prestan trámites y servicios en las oficinas de Gobierno es muy alta.

- La infraestructura física de las oficinas es por lo general deficiente.
- Hay poco compromiso en los servidores públicos para atención adecuadamente a la ciudadanía.
- No se atiende con la misma calidad durante todo el año.
- Falta de conocimientos del personal de las oficinas para desempeñar bien su trabajo.

#### **2002 Desarrollo del Proyecto Piloto**

- Denominado originalmente Programa de Mejoramiento de Servicios.
- Sensibilizar al personal acerca de un enfoque al usuario, ofreciendo servicios de alta calidad.
- El proyecto piloto se puso en marcha con 6 servicios que sirvieron como base para la creación posterior del Programa Mejor Atención y Servicio MAS.
- Se aplicaron 3 mil 600 encuestas de Percepción Ciudadana (PC) en los 6 servicios seleccionados en dos periodos: julio de 2002 y enero de 2003.

#### **2003 Arranque y puesta en Marcha del Programa MAS**

- El Programa MAS se coloca como una estrategia del Gobierno del Estado orientada a satisfacer las necesidades de los usuarios.
- Participan tres dependencias de la administración pública que son parte fundamental en el desarrollo de la misma: Secretaría de Gobierno, Procuraduría General de Justicia y la Secretaría de Finanzas y Administración.
- Se trabajó con 36 centros de atención que ofrecen servicios a los usuarios.

#### **2004**

- En este año se incrementa a 71 el número de oficinas participantes en el Programa, realizando la inscripción de todas ellas para participar por el Reconocimiento MAS.
- Es la primera ocasión en que, gracias a sus resultados, el Programa MAS recibe recurso etiquetado para su desarrollo. Este recurso se otorga a la Secretaría de la Gestión Pública (SGP). Como dependencia administradora del Programa, canaliza y gestiona la adquisición de uniformes, bienes muebles, remodelaciones, imagen, tecnología y publicidad que impulse de manera decidida la mejor calidad del servicio en ventanilla a usuarios.
- Estos centros de atención atendieron durante el año 2004 a poco más de 1 millón 495 mil usuarios, aplicando 6 mil 092 encuestas a usuarios de los servicios.
- En este periodo se brindó capacitación a un mil 956 servidores públicos de contacto directo y directivos.
- La SGP organizó el **Primer Foro de Mejora de Servicios en la Administración Pública**, con la participación de ponentes de

Chile, España y México. Este Foro tuvo como objetivo crear un espacio donde se compartieran las mejores prácticas a nivel estatal, nacional e internacional relacionadas con la mejora de servicios enfocado a satisfacer las necesidades reales de los usuarios.

- Por el impacto que comenzó a tener el Programa, éste fue merecedor del **Reconocimiento Innova Estatal** a la mejora en la calidad en el servicio por parte del Gobierno Federal, como práctica de innovación en la administración pública.

## 2005

- Algunas de las dependencias solicitaron inscribirse este año con todos sus centros de servicios, como es el caso de la Secretaría de Finanzas y Administración (SFA), que trabajó con todas las Oficinas Recaudadoras del Estado y lo mismo ocurrió con la Procuraduría General de Justicia y algunas Direcciones de la Secretaría de Gobierno.
- Se incorporó a trabajar en el Programa la Secretaría de Seguridad Pública (SSP), con dos centros de readaptación social (CERESO); y el Sistema Estatal de Tratamiento de Menores Infractores (SETMI).
- Lo cual hace que los Centros de atención incorporados al Programa suman un total de 145, con un total de 3 millones 500 mil usuarios atendidos, aplicándose 5 mil 096 encuestas de percepción ciudadana.
- Participaron 2 mil 524 servidores públicos en el Programa y se dio capacitación a un total de 2 mil 543 servidores públicos.

**VI. ACCIONES REALIZADAS**

**a) Programa de Trabajo Desarrollado:  
2006**

- Se incluyen en el Programa a la Secretaría de Salud, con 13 hospitales, la Secretaría de Educación de Guanajuato y a la propia Secretaría de la Gestión Pública con la Dirección de Quejas y Denuncias, con lo cual el número de centros atención que participan en el Programa MAS se elevó a 203.
- Involucramiento de más actores en el levantamiento de encuestas y aplicación de las evaluaciones en piso.
- Difusión de los resultados de encuestas a la propia ciudadanía, a través de tableros específicos y páginas de Internet.

**2006 MAS Estatal**

Dependencia	Sistema de Gestión de Calidad	Percepción Ciudadana	Promedio	Satisfacción Ciudadana
PGJ	7.92	7.92	7.92	8.54
SEG	6.77	8.23	7.50	8.54
SFA	6.13	8.38	7.26	8.86
SGO	6.40	8.30	7.35	8.78
SGP	6.70	9.61	8.16	9.75
SSG	4.81	7.87	6.34	8.49
SSP	7.52	7.15	7.33	7.70
<b>Promedio General</b>	<b>6.60</b>	<b>8.19</b>	<b>7.40</b>	<b>8.70</b>

## 2007

- Se incrementa el número de centros de atención de dependencias y entidades a 232 gracias a las actividades de selección y diagnóstico de los nuevos centros de atención realizadas durante el mes de enero y establecidas en el cronograma anual de trabajo.
- Se atienden más de 7 millones de trámites y servicios.
- Participan alrededor de 6 mil servidores públicos en el Programa MAS.
- Se aplican 10 mil 140 encuestas de percepción ciudadana.

### 2007 MAS Estatal

Dependencia	Sistema de Gestión de Calidad	Percepción Ciudadana	Promedio	Satisfacción Ciudadana
COVEG	2.25	8.74	5.49	8.84
PGJ	8.15	8.88	8.51	8.97
SDES	5.08	8.99	7.03	9.21
SEG	7.13	9.25	8.19	8.99
SFA	6.66	9.13	7.90	9.12
SGO	6.72	9.19	7.95	9.21
SGP	4.32	8.00	6.16	7.86
SSG	6.44	8.67	7.56	8.68
SSP	7.30	8.21	7.75	7.93
<b>Promedio General</b>	<b>6.93</b>	<b>9.04</b>	<b>7.99</b>	<b>9.06</b>

Con el inicio del periodo de gobierno del Lic. Juan Manuel Oliva Ramírez, se conforma la Dirección del MAS Municipal para ampliar su margen de atención hacia los Municipios, invitándose a nueve de ellos para la implementación de las actividades de mejora y fortalecimiento de los centros de atención en beneficio del personal adscrito y de la ciudadanía, donde participaron 55 dependencias de contacto directo con la sociedad.

- El Convenio de Colaboración para la ejecución del Programa, estableció una participación económica de los municipios que ascendió a la cantidad de \$1 millón 300 mil pesos en total, para efectos de la implementación de acciones de mejora.
- La capacitación del Programa MAS Municipal cubrió la cantidad de 3 mil 332 personas capacitadas de las dependencias municipales.
- El desempeño de cada municipio en lo particular fue el siguiente (por orden de calificación general):

Municipio	Sistema de Gestión de Calidad	Percepción Ciudadana	Promedio	Satisfacción Ciudadana
Purísima del Rincón	7.27	9.25	8.26	9.24
Salamanca	7.16	8.47	7.81	8.24
Juventino Rosas	6.49	8.95	7.72	8.29
Uriangato	6.02	9.14	7.58	9.14
Abasolo	5.11	8.93	7.02	8.93
Jaral del Progreso	3.67	9.25	6.46	9.11
Silao	3.18	9.04	6.11	8.80
Celaya	3.29	8.88	6.08	8.72
San Felipe	2.38	9.40	5.89	8.99
<b>Promedio General</b>	<b>4.72</b>	<b>9.07</b>	<b>6.90</b>	<b>8.88</b>

- Durante el año, en los 55 centros de atención de los nueve municipios participantes, se realizaron 1 millón 570 mil 475 trámites y servicios solicitados por la ciudadanía en general y atendidos por 2 mil 537 servidores públicos.

## 2008

- Reingeniería en la metodología del Programa MAS.
- Se implementan dos ciclos de mejora continua en un año, uno por semestre, para disminuir la curva de aprendizaje de la metodología del Programa MAS.
- Se estandariza la capacitación.
- Definición de las etapas de desarrollo del modelo del Programa.
- Se llega a 283 centros de atención estatales y 4 mil 324 servidores públicos capacitados.
- Se aplican 19 mil 993 encuestas de percepción ciudadana.

2008 MAS Estatal				
Dependencia	Sistema de Gestión de Calidad	Percepción Ciudadana	Promedio	Satisfacción Ciudadana
COVEG	9.20	9.52	9.36	9.32
DIF	8.87	9.62	9.24	9.42
PGJ	8.91	9.19	9.05	9.01
SDES	9.22	9.12	9.17	9.20
SEG	7.43	9.28	8.36	9.30
SFA	7.16	9.31	8.23	9.25
SGO	8.10	9.26	8.68	9.18
SGP	9.04	8.87	8.96	8.60
SPG	9.25	9.10	9.17	8.90
SSG	7.13	8.86	8.00	8.79
SSP	8.07	8.32	8.20	8.03
<b>Promedio General</b>	<b>8.01</b>	<b>9.21</b>	<b>8.61</b>	<b>9.12</b>

- En lo correspondiente al Programa MAS Municipal se logra incrementar la participación a quince municipios y 115 centros de atención.
- El Convenio de Colaboración para la ejecución del Programa estableció una participación económica municipal cuya cantidad en total de \$2 millones 271 mil 778 pesos para la implementación de mejoras en los centros de atención.
- Se capacitó a 4 mil 916 servidores públicos de los quince municipios inscritos en los cursos de capacitación básica.
- En cuanto al desempeño de los servidores públicos por Municipio, se expone lo siguiente en orden según el promedio general obtenido:

Municipio	Sistema de Gestión de Calidad	Percepción Ciudadana	Promedio	Satisfacción Ciudadana
Juventino Rosas	7.22	9.49	8.36	9.40
Celaya	7.45	9.19	8.32	9.06
Puñísima del Rincón	6.83	9.52	8.17	9.38
Salamanca	7.34	8.95	8.14	8.73
Jaral del Progreso	6.13	9.17	7.65	9.19
San Luis de la Paz	5.58	9.38	7.48	9.33
Uriangato	5.92	8.88	7.40	8.99
Villagrán	5.31	8.93	7.12	8.79
Abasolo	5.02	9.07	7.04	8.81
San Francisco del Rincón	4.50	9.26	6.88	9.11
Silao	4.15	8.99	6.57	9.07
San Felipe	3.95	9.14	6.54	9.10
Valle de Santiago	3.77	8.97	6.37	9.04
Romita	2.63	8.57	5.60	8.88
Cuerámara	1.98	8.70	5.34	8.87
<b>Promedio General</b>	<b>5.53</b>	<b>9.12</b>	<b>7.32</b>	<b>9.07</b>

- Durante 2008, en los 115 centros de atención municipales se realizaron 4 millones 037 mil 439 trámites y servicios a través de 6 mil servidores públicos.

## 2009

- Se lanza el **Distintivo MAS** para los centros de atención con excelencia en la percepción ciudadana y en el sistema de gestión de calidad.
- Se desarrolla el **Modelo de Certificación de Competencias Laborales** y se arranca la prueba piloto, lográndose certificar 551 servidores públicos.
- El Comité Evaluador del Programa MAS, por su función dentro del Programa, obtiene el **2do. Lugar en el Premio Nacional de Contraloría Social**, otorgado por la Secretaría de la Función Pública del Gobierno Federal.
- Se llega a 308 centros de atención estatales y 4 mil 665 servidores públicos capacitados.
- Se aplican 12 mil 604 encuestas de percepción ciudadana.

Dependencia	Sistema de Gestión de Calidad	Percepción Ciudadana	Promedio	Satisfacción Ciudadana
COVEG	8.64	9.17	8.91	9.10
DIF	9.42	9.59	9.51	9.38
PGJ	9.59	8.97	9.28	8.84
SDES	9.93	9.32	9.62	9.03
SEG	8.91	9.29	9.10	9.20
SFA	8.31	9.21	8.76	9.06
SGO	8.96	9.37	9.16	9.28
SGP	9.56	9.74	9.65	9.48
SPG	9.94	9.42	9.68	9.18
SSG	9.04	8.78	8.91	8.65
SSP	9.44	8.29	8.86	8.06
<b>Promedio General</b>	<b>9.01</b>	<b>9.20</b>	<b>9.11</b>	<b>9.08</b>

- Dentro del programa MAS Municipal, se registra la inscripción del municipio de Irapuato siendo el número dieciséis e incrementando a 120 los centros de atención participantes.
- El Convenio de Colaboración para la ejecución del Programa establece una participación económica por parte de los Municipios, cuya cantidad fue de \$2 millones 060 mil pesos en total.
- Con la impartición de la capacitación básica, así como el Taller de Formación de Evaluadores Internos, se instruyó a 2 mil 590 servidores públicos sobre la implementación del Programa MAS.
- A continuación se muestra el desempeño registrado por cada municipio respecto a las calificaciones de las mediciones realizadas.

Municipio	Sistema de Gestión de Calidad	Percepción Ciudadana	Promedio	Satisfacción Ciudadana
Irapuato	9.39	9.16	9.28	8.87
Salamanca	9.09	9.03	9.06	9.04
Celaya	8.42	9.20	8.81	8.93
Uriangato	8.37	8.98	8.68	8.98
Purísima del Rincón	8.00	9.24	8.62	9.17
Juventino Rosas	8.12	9.01	8.57	8.81
Jaral del Progreso	7.62	9.35	8.49	9.34
San Felipe	7.41	9.33	8.37	9.01
Silao	7.53	8.78	8.15	8.75
San Francisco del Rincón	6.36	9.38	7.87	9.24
Abasolo	6.57	8.99	7.78	8.90
Romita	6.59	8.57	7.58	9.17
Valle de Santiago	5.93	9.07	7.50	8.91
Villagrán	5.26	8.83	7.05	8.70
San Luis de la Paz	3.92	9.39	6.66	9.13
Cuerámara	3.25	9.10	6.18	8.87
<b>Promedio</b>	<b>7.23</b>	<b>9.12</b>	<b>8.17</b>	<b>9.00</b>

- Durante el 2009, los 120 centros de atención municipales participantes por medio de sus 6 mil 700 servidores públicos, expidieron 3 millones 821 mil 370 trámites a la ciudadanía.

## 2010

- Se desarrolla la versión 2.0 del Sistema de Gestión de Calidad, llamada **Modelo de Mejora Continua**.
- Se incorpora al Programa la Secretaría de Desarrollo Social y Humano.
- Se participa en el **XI Congreso Internacional de la Asociación Internacional de Ciudades Educadoras**, celebrado en la ciudad de Guadalajara.
- Se adopta la metodología para la documentación del **Sistema de Percepción Ciudadana en el Programa Acelerado de Datos**, promovido por el Instituto de Planeación del Estado de Guanajuato y el Banco Mundial.
- Se llega a 342 centros de atención estatales y 9 mil 928 servidores públicos capacitados.
- Se aplican 14 mil 161 encuestas de percepción ciudadana.

## 2010 MAS Estatal

Dependencia	Sistema de Gestión de Calidad	Percepción Ciudadana	Promedio	Satisfacción Ciudadana
COVEG	9.22	9.17	9.19	9.29
DIF	9.54	9.57	9.56	9.53
PGJ	9.53	9.04	9.28	8.94
SDSH	9.22	9.20	9.21	8.99
SDES	9.95	9.56	9.76	9.33
SEG	8.87	9.27	9.07	9.21
SFA	8.96	9.00	8.98	8.88
SGO	9.33	9.20	9.27	9.09
SGP	9.66	9.33	9.50	9.19
SPG	9.40	9.07	9.23	9.12
SSG	9.42	8.48	8.95	8.32
SSP	9.41	8.55	8.98	8.36
<b>Promedios</b>	<b>9.28</b>	<b>9.12</b>	<b>9.20</b>	<b>9.01</b>

- En lo correspondiente al Programa MAS Municipal, se incrementa la participación a 23 los Municipios y 198 dependencias.
- El Convenio de Colaboración para la ejecución del Programa establece la participación económica de los Municipios que en total fue de \$2 millones 889 mil pesos.
- Por primera vez se realiza el ciclo de evaluaciones cruzadas del Sistema de Gestión de Calidad en la que hay un intercambio de evaluadores internos entre dependencias y entidades que valoraron en base a la lista de chequeo del modelo clásico, a distintas dependencias del propio Municipio.
- En lo que corresponde a la capacitación básica se instruyó a 3 mil 447 servidores públicos.
- El desempeño de cada municipio se muestra a continuación respecto al promedio final resultante:

Municipio	Sistema de Gestión de Calidad	Percepción Ciudadana	Promedio	Satisfacción Ciudadana
San Francisco del Rincón	9.70	9.42	9.56	9.24
Irapuato	9.94	9.17	9.55	9.55
Jaral del Progreso	9.20	9.17	9.19	9.04
Romita	9.13	9.24	9.18	9.24
Salamanca	9.32	8.88	9.10	8.60
Tarimoro	9.37	8.70	9.03	8.16
Moroleón	8.80	9.26	9.03	8.92
Celaya	8.86	9.18	9.02	8.91
Purísima del Rincón	8.87	9.09	8.98	9.03
Dolores Hidalgo	8.36	9.08	8.72	9.00
Cortazar	8.22	8.96	8.56	8.63
Uriangato	8.17	8.89	8.53	8.66
San Felipe	7.45	9.25	8.35	8.87
Manuel Doblado	6.34	9.24	7.79	9.03
San José Iturbi de	6.43	9.12	7.77	9.01
Silao	6.55	8.86	7.71	8.87
Villagrán	6.16	8.95	7.56	8.62
Abasolo	5.98	8.93	7.45	8.72
Cuerámara	5.64	9.23	7.43	9.03
Jerécuaro	5.61	9.25	7.43	9.04
Juventino Rosas	6.88	7.87	7.38	8.62
Huanímaro	5.38	9.19	7.29	9.09
Apaseo el Grande	4.89	9.27	7.08	8.92
Promedio	7.78	9.08	8.43	8.87

- Con el incremento a 198 centros de atención y la participación de 8 mil 275 servidores públicos adscritos a las dependencias municipales, se brindaron 6 millones 168 mil 324 trámites a los usuarios.

## 2011

Se realiza el **Foro de Mejores Prácticas del Programa MAS**, en el marco de la entrega de reconocimientos a la excelencia del propio Programa; entre las once dependencias y entidades participantes se encontraban 6 municipales.

- Se tiene participación en un panel del **Primer Foro Franco-Mexicano de Responsabilidad Social**, organizado por la Cámara Franco Mexicana de Comercio y el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC).
- Se incorporan al Programa, la Secretaría de Desarrollo Agropecuario y el Instituto Estatal de Cultura, para llegar a 368 centros de atención estatales y 8 mil 353 servidores públicos capacitados.
- Se realiza una prueba piloto con 133 centros de atención del Modelo de Mejora Continua y 8 centros de atención municipales.
- Se alcanza la cobertura a 27 municipios y 226 centros de atención municipales.
- Se aplican 18 mil 369 encuestas de percepción ciudadana.
- Se desarrolla el **Banco de Innovación del Programa MAS (BIM)** para poder compartir las mejores prácticas de los centros de atención.
- Participación en el **Premio de las Naciones Unidas al Servicio Público**. El reconocimiento internacional más prestigioso a la excelencia en el sector público ya que recompensa las contribuciones creativas de las instituciones del servicio público orientadas a mejorar la función, la profesionalidad, la imagen y la visibilidad de la administración pública. Quedando como finalistas en la **Categoría 2 “Mejorando la Prestación de Servicios Públicos”**.

2011 MAS Estatal				
Dependencia	Sistema de Gestión de Calidad	Percepción Ciudadana	Promedio	Satisfacción Ciudadana
COVEG	9.31	9.76	9.53	9.55
DIF	-	9.47	NA	9.37
IEC	-	9.42	NA	9.09
PGJ	9.26	9.46	9.36	9.37
SDA	-	9.41	NA	9.52
SDSH	8.99	9.19	9.09	8.94
SDES	-	9.30	NA	9.20
SEG	9.51	9.30	9.40	9.38
SFA	9.17	9.32	9.25	9.24
SGO	9.32	9.43	9.38	9.39
SGP	7.27	9.19	8.23	8.78
SPG	9.78	9.35	9.56	9.22
SSG	8.74	8.83	8.78	8.59
SSP	9.66	8.56	9.11	8.35
<b>Promedios</b>	<b>9.27</b>	<b>9.29</b>	<b>9.28</b>	<b>9.21</b>

- En lo que respecta al Programa MAS Municipal, el Convenio de Colaboración para la ejecución del Programa estableció una contribución municipal cuyo monto total fue de \$3 millones 255 mil pesos.
- En lo que refiere a la capacitación, se brindaron talleres y cursos a 4 mil 623 servidores públicos.
- Se realiza convenio de colaboración con el municipio de Salamanca para apoyar la capacitación, por medio de Innovorum, que se brindó al personal de todas sus dependencias mediante el proyecto conocido como SIGA (Sistema de Innovación Gubernamental Administrativa), buscando establecer un sistema para mejorar constantemente la experiencia del ciudadano en relación con el gobierno. Dicho convenio dio capacitación a un mil 500 servidores públicos.
- En lo que refiere al desempeño de los 27 municipios participantes, se muestra la siguiente tabla según el promedio general de cada uno:

Municipio	Sistema de Gestión de Calidad	Percepción Ciudadana	Promedio	Satisfacción Ciudadana
Jaral del Progreso	9.47	9.46	9.47	9.16
León	9.37	9.53	9.45	9.46
Acámbaro	9.69	9.04	9.36	9.69
Cortazar	9.43	9.30	9.36	8.80
Irapuato	9.61	9.06	9.34	8.93
Celaya	9.44	9.20	9.32	9.35
Moroleón	9.46	9.18	9.32	9.08
San Francisco del Rincón	9.33	9.30	9.31	9.19
Tarimoro	9.42	9.20	9.31	9.22
Cuerámara	8.80	9.64	9.22	9.70
Juventino Rosas	8.83	9.24	9.08	9.19
Abasolo	8.51	9.54	9.03	9.62
Purísima del Rincón	8.79	9.26	9.03	9.12
Dolores Hidalgo	8.95	9.02	8.99	9.26
Ciudad Manuel Doblado	8.59	9.17	8.98	9.31
Victoria	8.59	9.17	8.88	8.80
San Felipe	8.32	9.39	8.86	9.35
Uriangato	8.55	9.13	8.84	9.20
Salamanca	8.65	9.00	8.83	8.85
Guanajuato	8.39	9.26	8.82	9.07
Silao	8.31	9.04	8.67	8.91
Apaseo el Grande	7.83	9.45	8.64	9.28
Huanímaro	7.57	9.61	8.59	9.67
Romita	7.95	9.03	8.48	8.78
San José Iturbide	7.45	9.33	8.39	9.26
Villagrán	7.20	8.84	8.02	8.65
Jerécuaro	6.10	9.20	7.65	9.29
Promedio	8.44	9.24	8.84	9.18

- Al término del 2011, los 9 mil 149 servidores públicos adscritos a los 226 centros de atención municipales, expidieron 9 millones 870 mil 315 trámites y/o servicios a los ciudadanos de los municipios participantes.

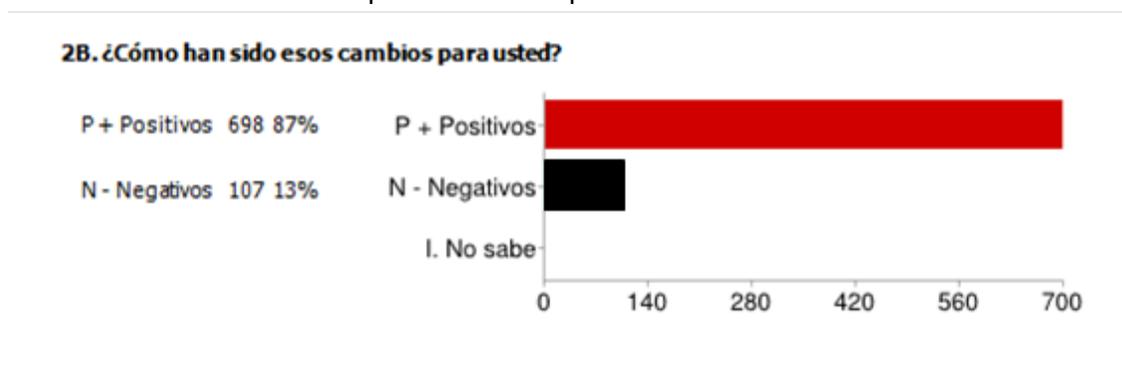
## Impacto Social y Económico del Programa

En el año 2011 se realizó, a solicitud del Comité Evaluador del Programa MAS, un estudio sobre el impacto social y económico de los beneficios percibidos por la ciudadanía con las mejoras implementadas en los centros de atención participantes en el Programa MAS.

La muestra seleccionada de 805 encuestas levantadas a los usuarios de trámites y servicios que ofrecen los centros de atención participantes en el Programa MAS, da un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 3.5% sobre un universo de 13 millones de trámites y servicios atendidos durante el año 2011.

Importante resaltar que las primeras 10 menciones de los trámites y servicios evaluados se refiere a los siguientes:

- Información y asesoría diversa;
- Altas y bajas de vehículos;
- Apoyos de programas sociales;
- Atención médica;
- Bolsa de trabajo;
- Certificación de actas civiles;
- Pago de impuestos estatales y municipales;
- Pagos diversos;
- Servicios al personal docente; y
- Servicios públicos municipales



Por ello que la labor del Programa MAS para este ejercicio hiciera mayor énfasis en cuantificar dichos beneficios en torno a 3 parámetros: Dinero, Tiempo y Esfuerzo.

<b>Parámetros:</b>	<b>Dinero</b> (cantidad en moneda nacional)	<b>Tiempo</b> (cantidad en horas)	<b>Visitas</b> (cantidad en conteo)	<b>Requisitos</b> (cantidad en conteo)
<b>Beneficios:</b>				
<b>P + Si, ahora gasto menos</b>	<b>19%</b> \$ 150.4 en promedio			
<b>N - Si, ahora gasto más</b>	<b>8%</b> \$ 166.1 en promedio			
<b>P + Si, ahora me atienden más rápido</b>		<b>55%</b> 2.2 en promedio		
<b>N - Si, ahora me atienden más lento</b>		<b>2%</b> 2.0 en promedio		
<b>P + Si, ahora voy menos</b>			<b>30%</b> 1.8 en promedio	
<b>N - Si, ahora voy más</b>			<b>1%</b> 3.3 en promedio	
<b>P + Si, ahora me piden menos requisitos</b>				<b>22%</b> 2.1 en promedio
				<b>1%</b> 3.2 en promedio
<b>Otros P +</b>	<b>38%</b>			
	Ampliaron el horario, áreas más limpias, asunto resuelto más rápido, atención de calidad, aumentaron de personal, carretera en buen estado, concurso de ajedrez, dan varios apoyos, descentralizaron trámites, el servicio es más funcional, evolucionan, fila de espera más corta, gastó menos, instalaciones más dignas, más libros, más médicos, mayor amabilidad, me informan mejor, me inspiran confianza, mejor organización, menos fatiga, pusieron rampas, servicios de calidad, simplificaron trámites, son honestos, tratos con calidez			
<b>Otros N -</b>	<b>5%</b>			
	Errores en el trámite, hay objetos y animales, instalaciones descuidadas, lugar para discapacitado, más amabilidad, mayor rapidez en la respuesta, me estresan, mejorar el trato, muchos impuestos, muchos requisitos, necesitan más libros, necesitan más personal, no abren los domingos, no cubrió mis expectativas, no hay señalética, operativos quitan tiempo, pago excesivo en el recibo de agua, que den más fichas, que mejoren el servicio, servicio de suministro de agua de poca calidad, sistema de citas tardado, trámite tardado			

### Ahorro en tiempo

Para poder cuantificar el impacto económico del tiempo utilizado en realizar el trámite o servicio, comparado con lo que utilizaba antes de 2009, podemos calcular el impacto positivo y restarle el impacto negativo, dando como resultado un número total de ahorro en horas.

Este se multiplica por el salario mínimo vigente en 2011 en el Estado de Guanajuato, que fue de \$56.70 por día para convertirlo en ahorro económico en pesos.

Se calcula en base a un universo de 13 millones de trámites atendidos durante 2011 en los 594 centros de atención participantes en el Programa MAS.

$$\text{Impacto positivo (horas)} = (55\%) (13,000,000) (2.2 \text{ hrs}) = 15,730,000$$

$$\text{Impacto negativo (horas)} = (2\%) (13,000,000) (2.0 \text{ hrs}) = 520,000$$

$$\begin{aligned} \text{Impacto final (horas)} &= \text{Impacto positivo} - \text{Impacto negativo} = 15,730,000 - 520,000 \\ &= 15,210,000 \text{ hr} \end{aligned}$$

Cuantificando el ahorro en tiempo (horas) en ahorro económico (pesos mexicanos):

$$\text{Impacto económico (pesos mexicanos)} = (15,210,000) (56.70) / 8 = 107,800,875$$

Con las mejoras implementadas en los centros de atención del Programa MAS a partir de 2009, el ahorro en tiempo para los ciudadanos que realizan trámites y servicios se estima en 15 millones 210 mil horas, que transformado en ahorro económico de acuerdo al salario mínimo vigente en el Estado de Guanajuato en el año 2011 fue de \$107 millones 800 mil 875 pesos.

### **Ahorro en dinero**

El 19% de los encuestados manifestó haberse ahorrado en promedio \$150.40, mientras que el 8% indicó que ahora gasta \$166.10 más que antes de 2009.

El gasto incluye el propio costo del trámite o servicio, gastos de transporte, alimentos y papelería y cualquier otro que tuvo que erogar para completar su trámite o servicio.

### **Ahorro en esfuerzo**

El 30% de los ciudadanos encuestados reportó que ahora efectúa 1.8 visitas menos que en 2009, mientras que solamente el 1% manifestó ir en promedio 3.3 veces más que en el año de referencia.

Aplicando la misma metodología, obteniendo el impacto positivo y restando el impacto negativo, se tiene un ahorro de 6 millones 591 mil visitas a los 594 centros de atención del Programa MAS durante el año 2011, con su respectivo ahorro en tiempo de atención y necesidad de más espacio físico en las oficinas, entre otros.

Cuantificando de igual manera el impacto, el ahorro en el número de requisitos para efectuar los 13 millones de trámites y servicios proporcionados en el año 2011, fue de 5 millones 590 mil requisitos menos, con sus respectivos ahorros en papel, copias y espacio para almacenarlos, entre otros.

Por lo tanto, concluimos que el impacto económico y social del Programa MAS es mucho mayor que la inversión anual realizada, dando una relación costo-beneficio que lo justifica plenamente.

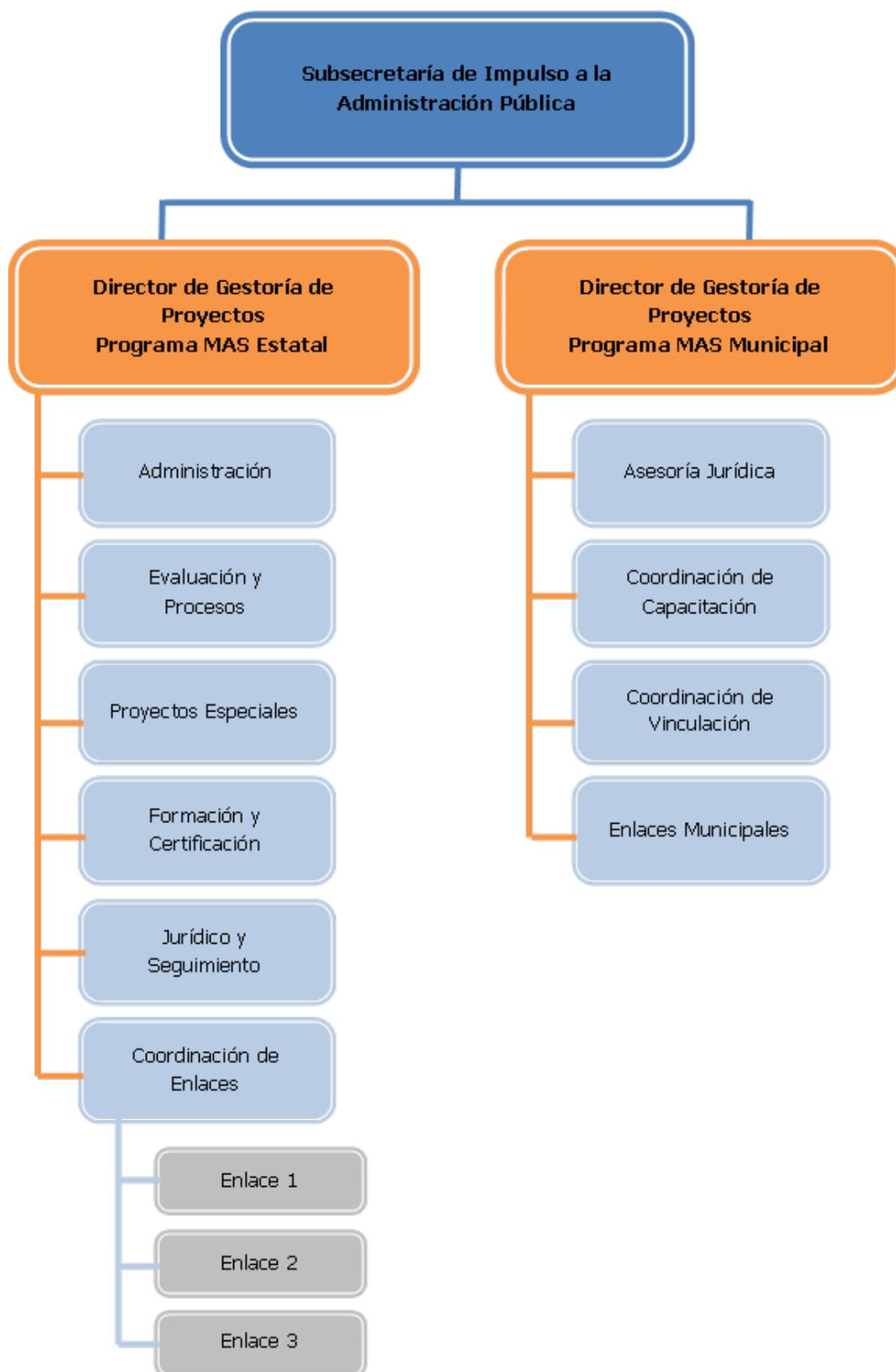
## b) Cronograma Anual

La aplicación del Modelo de Mejora Continua es sistémica, completando dos **ciclos de mejora** anualmente, uno por semestre, con un cronograma anual previamente definido y que generalmente no varía en la calendarización de las actividades principales, tal como se ve a continuación:

1. Primer ciclo de mejora continua (enero-junio):
  - a. Selección de nuevos centros de atención (enero).
  - b. Periodo de diagnósticos a centros de atención nuevos (enero).
  - c. Revisión/actualización del instrumento de medición de percepción ciudadana (encuestas) (febrero-marzo).
  - d. Reuniones de arranque (enero-febrero).
  - e. Definición y captura de los **Planes y Programas de Trabajo** (febrero).
  - f. Diagnóstico de necesidades de capacitación (enero).
  - g. Firma de los acuerdos de colaboración (marzo-abril).
  - h. Aplicación de evaluaciones del **Sistema de Gestión de Calidad** internas (junio).
  - i. Resultados finales del primer ciclo de mejora (junio).
  
2. Segundo ciclo de mejor continua (julio-diciembre):
  - a. Definición y captura de los Planes y Programas de trabajo (julio).
  - b. Entrega de Reconocimientos a la Excelencia (agosto).
  - c. Foro de Innovación y Mejores Prácticas premiando a los ganadores resultantes del año en curso por medio del Banco de Innovación del Programa MAS (BIM) (agosto).
  - d. Aplicación de evaluaciones del Sistema de Gestión de Calidad externas (octubre-noviembre).
  - e. Resultados finales del segundo ciclo de mejora (diciembre).
  
3. Actividades anuales (enero-diciembre):
  - a. Seguimiento de avances de los Planes y Programas de Trabajo (bimestral).
  - b. Reuniones Ordinarias del Comité Evaluador (enero, abril, agosto y noviembre).
  - c. Periodo de compras (uniformes, señalética, bienes informáticos, equipo administrativo, etc.) (marzo-noviembre).
  - d. Consulta de avances parciales en encuestas y evaluaciones (continuo enero-diciembre).
  - e. Periodo de levantamiento de encuestas (abril-noviembre).
  - f. Periodo de capacitación (febrero- noviembre).
  - g. Certificación de competencias laborales (marzo-noviembre).

- h. Compilación de Innovaciones y Buenas Prácticas de los Centros de Atención en el Banco de Innovación.
- i. Publicación de resultados anuales (diciembre).

Cada ciclo de mejora o ciclo de Deming consta de las fases de Planear, Hacer, Verificar y Actuar. De esta manera se va llevando de una forma sistémica, progresiva y bien planeada a cada centro de atención hasta llegar a niveles de excelencia en la prestación de trámites y servicios en beneficio de la ciudadanía, de acuerdo a los indicadores de percepción definidos por el usuario y sustentado por el sistema de gestión de calidad del modelo del Programa y por el personal cada vez mejor capacitado y comprometido a proporcionar un servicio con calidez y calidad.



**c) Productos**

- Levantamiento de Encuestas de Percepción Ciudadana,
- Evaluaciones al Modelo De Mejora Continua,
- Capacitación,
- Certificación de competencias laborales,
- Asesoría y acompañamiento a centros de atención,
- Firma de acuerdos de colaboración,
- Compra de bienes,
- Remodelaciones a centros de atención,
- Conciliación de bienes y
- Vinculación con la dirección de mejora regulatoria.

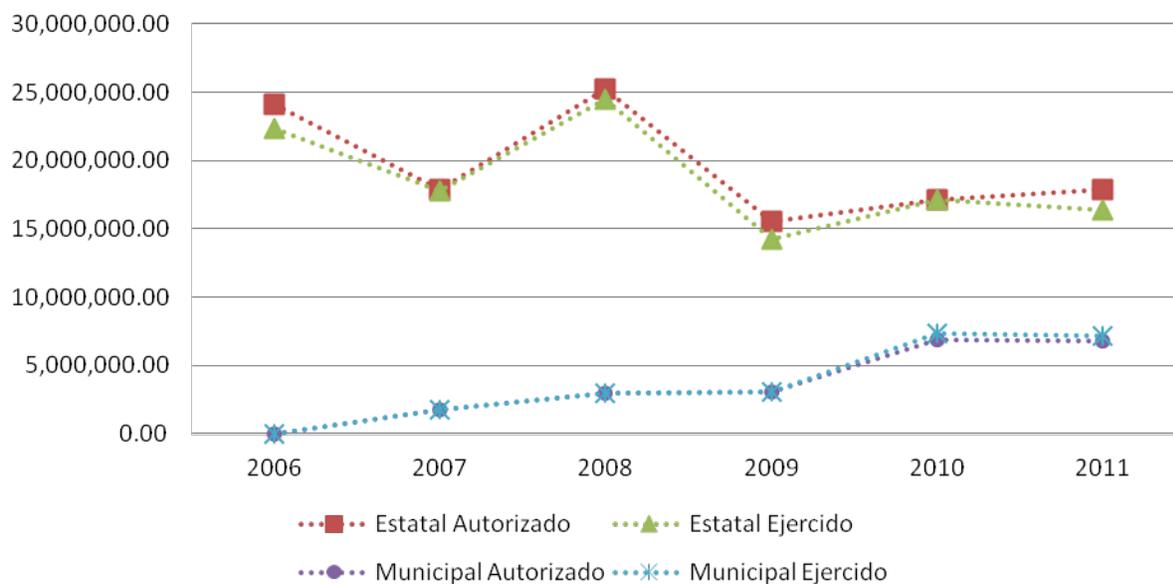
**d) Recursos Financieros:**

El recurso para el Programa MAS se centraliza en la Secretaría de la Gestión Pública, a través de la Subsecretaría de Impulso a la Administración Pública. Por ejemplo, para el 2011, dicho recurso se distribuyó en las 596 oficinas participantes, a partir de un diagnóstico de necesidades materiales y una detección de necesidades de capacitación por Centro de Atención.

La tabla muestra los recursos que han sido asignados y ejercidos al programa durante el sexenio.

2006-2011. Recursos Financieros				
	MAS ESTATAL		MAS MUNICIPAL	
AÑO	AUTORIZADO	EJERCIDO	AUTORIZADO	EJERCIDO
2006	24,086,415.60	22,378,701.01	-	-
2007	17,881,516.68	17,780,549.25	1,800,000	1,800,000
2008	25,184,043.98	24,510,832.96	3,000,000	3,000,000
2009	15,512,571.31	14,275,261.86	3,080,000	3,080,000
2010	17,082,588.73	17,076,962.33	6,850,572.40	7,366,062.72
2011	17,888,788.17	16,341,523.30	6,754,537.52	7,200,361.26

## Presupuesto Programa MAS



Cabe señalar que en el ejercicio fiscal de 2007, el Programa MAS experimenta una reestructuración en su funcionamiento y por primera vez, 9 municipios se incorporan con 55 centros de atención. Para el año 2009, el presupuesto se divide, otorgando recursos propios a la vertiente MAS Municipal.

### e) Perspectivas:

Con el objetivo de dar continuidad a este proceso de mejora continua, el propio Programa MAS contempla diferentes acciones estratégicas que lo lleven a seguir mejorando para apoyar al Gobierno en su tarea de ser más eficaz, más eficiente, transparente y con rendición de cuentas, sin perder de vista que la razón de ser del Programa es el propio ciudadano.

De esta forma, se tienen contempladas algunas acciones estratégicas para los siguientes años:

1. Implementar la versión 2.0 del sistema de gestión de calidad, llamado Modelo de Mejora Continua, en el 100% de las oficinas del MAS Estatal en el año 2012, así como de las oficinas pertenecientes al MAS Municipal para el año 2013.
2. Implementar el Banco de Innovación del Programa MAS (BIM), ponerlo en operación y alimentarlo de al menos 20 mejores prácticas durante el año 2012, y que vaya creciendo al menos en 15 prácticas anuales para que se puedan replicar en otros centros de atención.

3. Culminar con el desarrollo, e implementar y operar el Sistema de Administración de la Capacitación (SAC) durante el año 2012, para facilitar la administración de ésta.
4. Terminar el proceso para que el Modelo del Programa MAS sea reconocido como un documento técnico por parte del Instituto Mexicano de la Normalización y Certificación (IMNC), en el año 2012.
5. Implementar el Modelo de Capacitación y Certificación de los jefes de oficina a partir del año 2012.
6. Incrementar la campaña de difusión para que al menos el 50% de los usuarios conozca el Programa MAS al año 2015.
7. Certificar las competencias laborales de al menos el 70% de los servidores públicos participantes en el Programa Mas al año 2015.

**f) Gestión.**

El Programa Mejor Atención y Servicio “MAS” en el cumplimiento de sus objetivos se coordina con diversos entes tanto públicos como privados.

Parte importante de los contactos del Programa son con áreas staff de Gobierno del Estado como son: La Coordinación General de Comunicación Social (CGCS), la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales (DGRMSG), así como la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH) éstas dos últimas adscritas a la Secretaría de Finanzas y Administración.

El Programa se relaciona con otras entidades y dependencias de Gobierno del Estado de Guanajuato, así como con municipios participantes. En dicha relación el Programa MAS funge como proveedor de los servicios que le dan origen, llevando los entes con los que se relaciona los productos de sus procesos principales, los cuales ya han sido mencionados previamente en el documento.

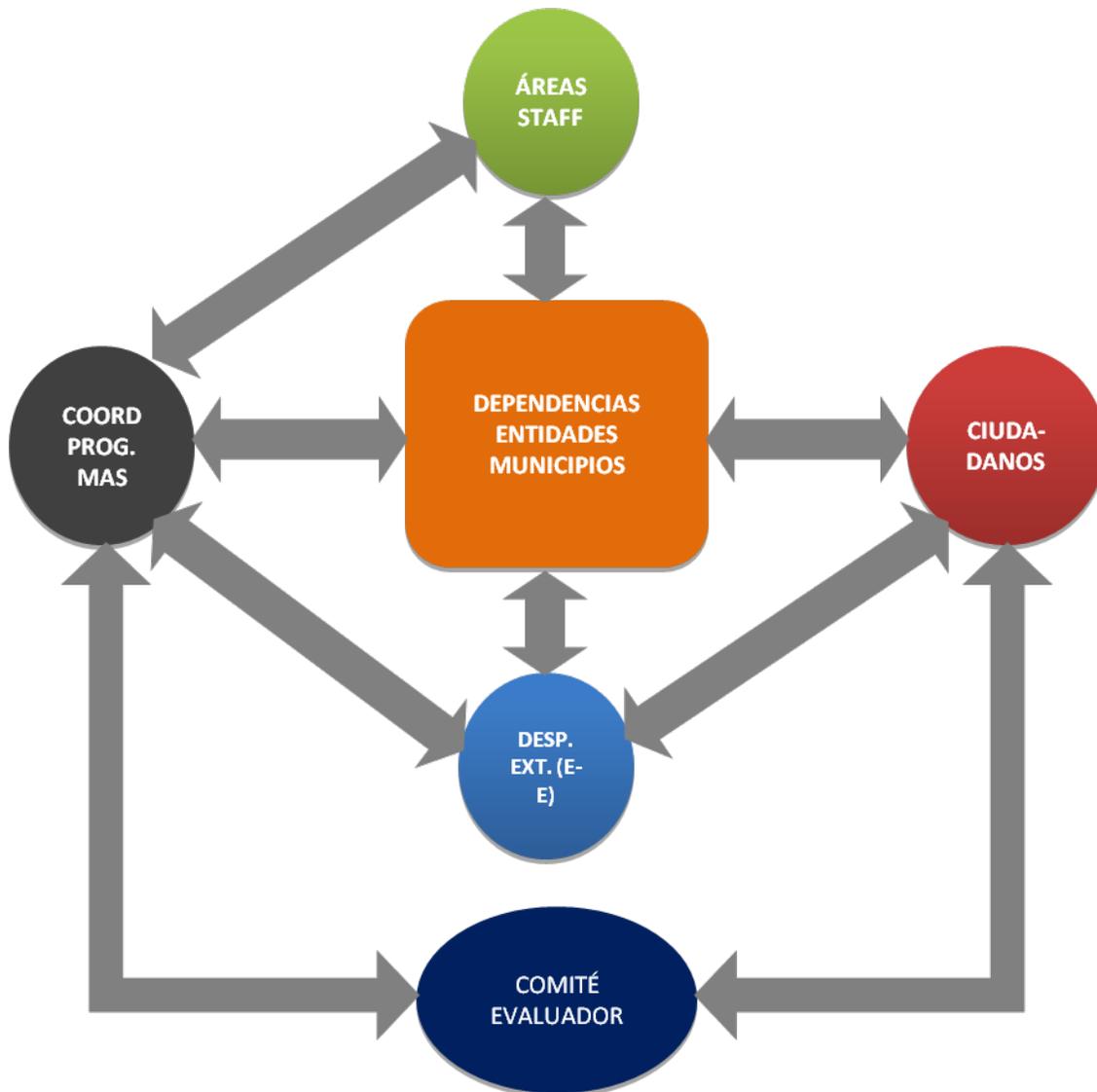
Para llevar a cabo varias de las funciones del Programa MAS los despachos externos también están vinculados. Lo anterior, debido a las diversas encuestas y sondeos de opinión que son realizados en el marco del Programa MAS, así como las evaluaciones externas del Sistema de Gestión de Calidad.

Finalmente, el Programa cuenta con un Comité Evaluador, integrado por organismos de la sociedad civil organizada (OSC's), así como dependencias y entidades de Gobierno del Estado, dicho Comité tiene como fin asegurar la transparencia y probidad en la gestión del Programa MAS.

El Comité Evaluador del Programa MAS está representado por integrantes de las siguientes instituciones:

1. Universidad de Guanajuato,
2. Colegio Estatal de Notarios Públicos de Guanajuato,
3. Consejo Coordinador Empresarial de Irapuato,
4. Consejo Coordinador Empresarial de Salamanca,

5. Consejo Coordinador Empresarial de Celaya,
6. Movimiento Popular Ciudadano de Guanajuato A.C.,
7. Mujeres Emprendedoras Contra la Pobreza A.C.,
8. Coordinación General de Comunicación Social de Gobierno del Estado,
9. Universidad Iberoamericana Campus de León,
10. Coordinación General de Asesores del Gobernador , y
11. Secretaría de la Gestión Pública de Gobierno del Estado de Guanajuato.



g) **Seguimiento y Control.**

Derivado de nuestros procesos sustantivos, contamos con dos mecanismos de supervisión en el año (evaluaciones y encuestas) las cuales se explican a través de los procesos documentados:

- **PC 1.3.1 Evaluación del Modelo de Mejora.** Recaba y analiza la información producto del diagnóstico realizado a los Centros de atención participantes en el Programa MAS de tal manera que sea posible retroalimentar su sistema en función del modelo de mejora continua; y
- **PC 1.3.2 Satisfacción y Certificación Ciudadana.** Establece recomendaciones para mejorar la calidad del servicio en la atención de trámites y/o servicios brindados a la ciudadanía.

**AUDITORIAS**

AÑO	UNIDAD EVALUADORA	OBSERVACIONES	SOLVENTADAS
2006	Dirección de Auditoría Gubernamental. Secretaría de la Gestión Pública	8	8
	Dirección de Auditoría Gubernamental. Secretaría de la Gestión Pública	8	8

El día 3 de marzo de 2010 se reúnen en las oficinas administrativas de la Subsecretaría de Impulso a la Administración Pública los representantes del Programa MAS Municipal y del Programa MAS Estatal para dar inicio a la auditoría realizada por la Dirección General de Auditoría Gubernamental correspondiente al ejercicio fiscal 2009, como parte de las atribuciones de ley conferidas a la Secretaría de la Gestión Pública en relación a las actividades de control, vigilancia y seguimiento sobre el actuar, desempeño y cumplimiento de metas de las dependencias y organismos.

Entre los documentos requeridos se encuentra:

1. Organigrama actualizado.
2. Manual del Programa MAS.
3. Manual de Procedimientos del Programa.

4. Avance físico financiero de metas autorizadas para 2009.
5. Presupuesto anual asignado para el ejercicio 2009.
6. Programa anual de trabajo para el ejercicio 2009.
7. Relación de contratos o convenios celebrados en el ejercicio 2009.
8. Soporte documental del recurso ejercido en el ejercicio 2009.
9. Inventario actualizado de bienes asignados al Programa MAS.
10. Relación de actas entrega de bienes y/o remodelación.
11. Relación de adquisiciones de bienes y servicios (muebles) con recursos del Programa MAS.
12. Programa de entregas realizadas.

Habiendo resuelto satisfactoriamente y a cabalidad las observaciones que en su momento hayan surgido y dando cierre a la auditoria el mes de agosto de 2009.

## VII. RESULTADOS Y LOGROS

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos para lograr un Programa que cumple 10 años y que ha conseguido cambiar la cara de la Administración Pública Estatal y de algunos municipios ante la ciudadanía a través de la prestación de trámites y servicios con calidez y calidad:

1. Convencimiento de los Poderes Ejecutivo y Legislativo del Estado de Guanajuato para impulsar un programa de gran impacto y beneficio social.
  - a. Convertirlo en un compromiso de la actual administración del Gobierno del Estado plasmado en el Plan de Gobierno 2006-2012.
  - b. Proporcionarle al Programa recursos y presupuesto propios para poder operar anualmente.
  
2. Participación de la sociedad organizada para vigilar que se cumplan con las expectativas del propio ciudadano en el ámbito de la prestación de trámites y servicios.
  - a. Formación del Comité Evaluador del Programa MAS, formado por representantes de instituciones educativas, movimientos ciudadanos, el sector empresarial y otras organizaciones sociales, que se han comprometido con la misma sociedad que representan y que trabajan en conjunto con Gobierno del Estado para lograr niveles de excelencia en este Programa.
  
3. Modo de operación de los centros de atención, para conocer de forma sistémica las necesidades de los ciudadanos y tener el personal debidamente capacitado y motivado para cumplir con su trabajo.
  - a. Retroalimentar a los centros de atención con la percepción ciudadana de forma sistémica, de tal manera que le permita al centro de atención desarrollar planes de acción para mejorar permanentemente el servicio a la ciudadanía.
  - b. Implantar y operar un sistema de gestión de calidad desarrollado específicamente para la administración pública que permita al centro de atención trabajar de forma sistémica, estandarizando procesos y enfocado a resultados
  - c. Certificar las competencias laborales del personal de los centros de atención donde se reconoce sus conocimientos, experiencia y habilidades.
  
4. Cambiar el paradigma en que el servidor público visualizaba su propio trabajo con respecto a la ciudadanía, al estar generalmente instalado en su zona de confort, o bien en la apatía debido a que el mismo Centro de Atención no lo valoraba.
  - a. Motivar al personal, procurar su desarrollo tanto humano como profesional.
  - b. Valorarlo al reconocer su experiencia y conocimientos así como concientizarlo que es un actor principal en este Programa.

- c. Apoyarle para vencer el reto al cambio y que ellos mismos sean los promotores de una cultura de la mejora continua.
5. Atender las solicitudes de las Administraciones Municipales de participar en el Programa, sin distinción de afiliación política.
- a. Aplicar la metodología y el modelo en administraciones municipales de diversas corrientes políticas, con la misma calidad y bajo la supervisión del Comité Evaluador.

### **Aprendizajes**

Cabe reflexionar, cuántos de nosotros nos hemos encontrado con oficinas que ofrecen un servicio con deficiente calidad, aún en empresas consideradas de clase mundial. El ámbito público trae consigo una pesada carga inercial en torno a la mala atención en sus oficinas, pese a que la institución pública tiene una importancia mayúscula referida al número de transacciones que durante la vida, cualquier persona debe realizar ante ella, para llevar una vida cabal como persona y ciudadano. Más allá de cuestiones culturales, parece ser que esta es un tema donde se involucra la voluntad y los recursos bien aplicados.

La percepción sobre el nivel de calidad en ventanilla, se origina en una situación tridimensional. Depende en una parte de la manera como se manifiesta la solicitud por parte del usuario; y por otra parte, de la capacidad y el carácter del servidor público que nos atiende. Finalmente, la infraestructura necesaria para brindar la atención con la rapidez y certeza debidas, la prestación de servicios en ventanilla involucra a personas con diferentes caracteres, y cada una puede influir en la otra al momento de tener un acercamiento.

En el Gobierno del Estado de Guanajuato consideramos a la persona como principio y fin de nuestro quehacer y por ello trabajamos cada día en la conformación de una administración pública enfocada a la mejora de servicios públicos y la óptima atención a la sociedad.

En este caso, el primer paso del Programa MAS consiste en conocer las necesidades reales de los usuarios a través de la aplicación extensiva de encuestas en cada una de las oficinas.

Sabemos que estamos dentro de un proceso permanente de aprendizaje respecto a la opinión de nuestros usuarios y de nuestro personal: empleados del centro de atención, jefes de oficina, directores y titulares de las Secretarías y por ello es crucial conocer sus opiniones cada día.

Al paso de varios años de operación, el Programa Mejor Atención y Servicio nos deja aprendizajes importantes, de entre los cuales rescatamos los siguientes:

#### **A nivel Gobierno:**

- El compromiso del Gobierno del Estado, plasmado en su Plan de Gobierno 2006-2012.
- Transformar ese compromiso en políticas públicas.
- Aterrizarlo en un Programa con recursos y presupuesto propios.
- El involucramiento exitoso de los participantes, especialmente en los altos niveles de Gobierno Estatal y Municipales.
- La cultura de la medición es la base para conseguir cualquier mejora en la administración pública.
- Tomar como principio que “de nada sirven las acciones que se realicen en función de la mejora de los servicios, si los usuarios no lo perciben”.
- Es determinante para la motivación el otorgar reconocimiento público, a aquellos que logren sus metas, objetivos y además superen sus expectativas por ellos planteados a través de la mejora continua.
- El Programa MAS fue merecedor del **Reconocimiento Innova Estatal** a la mejora en la calidad en el servicio por parte del Gobierno Federal, como práctica de innovación en la administración pública. Con lo anterior, se posiciona al Programa a nivel estatal como una de las iniciativas de vanguardia en la entidad.

#### A nivel social:

- La participación ciudadana a través del Comité Evaluador, obteniendo en 2009 el **Segundo Lugar en el Premio Nacional de Contraloría Social**.
- Al haberse ciudadanizado el Programa, se ha tenido no solo continuidad aunque haya cambio de administración, sino que este ha ido madurando y creciendo, en cantidad y en calidad.
- El ciudadano detecta rápidamente el impacto positivo de las mejoras en el servicio y sabe que son para su beneficio.
- Es muy importante la política del fomento de la cultura de la queja fundada y la denuncia de actos deshonestos.

#### A nivel Centro de Atención:

- Es esencial el comunicar los estándares y servicios de forma clara a los usuarios.
- Reconocer los conocimientos y habilidades (Certificación de Competencias Laborales) de los servidores públicos y apoyarlos en su formación y crecimiento.
- Mejora del clima laboral (menos quejas del ciudadano, estar mejor preparado, mejora de procesos, reconocimiento al desempeño, etc.).
- Mejores condiciones de trabajo (instalaciones, equipo, seguridad, orden y limpieza).
- La esencia del cambio de actitudes hacia el usuario reside en ganar aceptación por la necesidad de cambiar.

- Implementar el Modelo de Mejora Continua para garantizar el cumplimiento de estándares a través del Sistema de Gestión de Calidad.

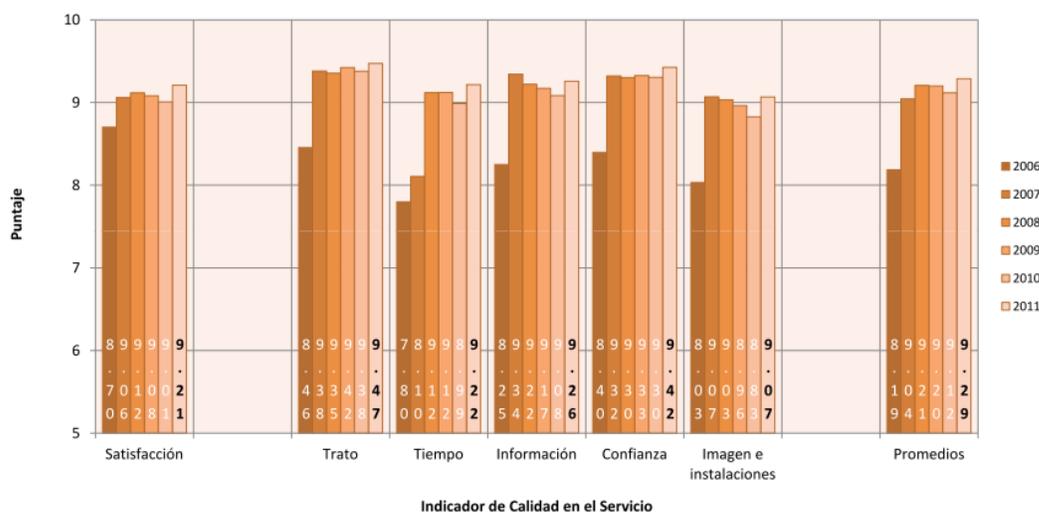
**A nivel general:**

- La mejora continua, inicia y termina con la capacitación.
- La esencia del Programa MAS, reside en un compromiso de mejora continua.
- El cambio tiene que ser planeado y administrado, y de igual forma se dará en forma gradual.
- La administración pública juega un papel importante en el impulso al desarrollo social.

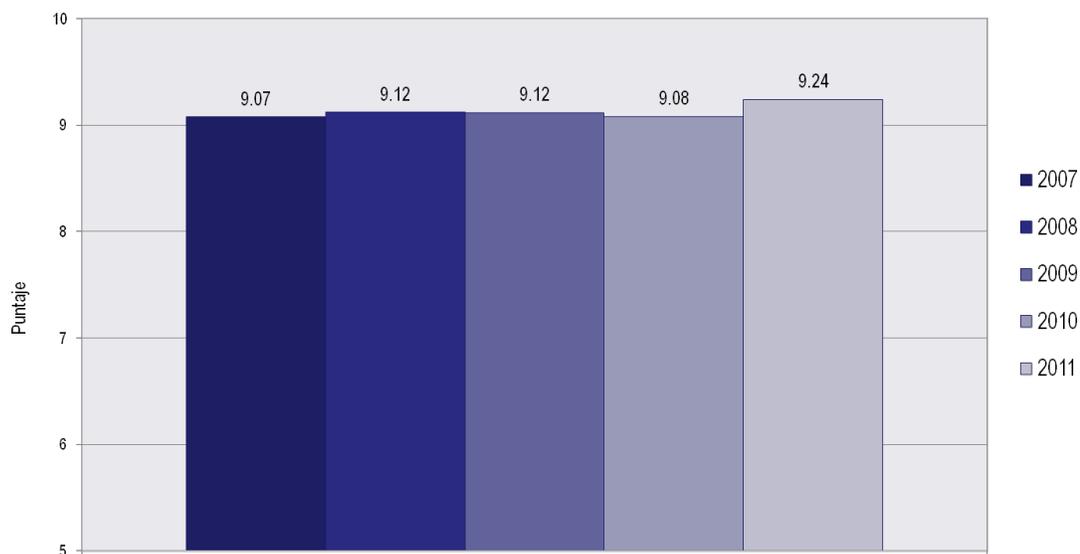
Otro aspecto muy importante es haber roto con el paradigma que se tenía al pensar que para transformar la administración pública debía ser en base a la inyección de muchos recursos, pero no es así, pues las mejoras de mayor impacto necesitan poca inversión, la mayor parte está en la revisión y mejora de procesos, ciclo de servicio y en la capacitación del personal para mejorar el trato, adquirir la confianza de la sociedad y mejorar los tiempos de respuesta.

De la misma forma, el Programa MAS ve reflejado todos sus esfuerzos y recursos en la mejora de la percepción del ciudadano, por ello que los resultados y logros de este se vean a través del comportamiento de los propios indicadores de calidad en el servicio que se adjuntan a través de un reporte gráfico, siendo el indicador de "Percepción Ciudadana" el que tiene por objeto evaluar la meta que nos marca el Plan de Gobierno 2006 – 2012 y se muestra a continuación, pudiéndose observar la obtención de calificaciones superiores a los 9 puntos para el año 2011.

**Programa MAS Estatal  
Comparativo Percepción Ciudadana**



### Programa MAS Municipal Comparativo de Percepción

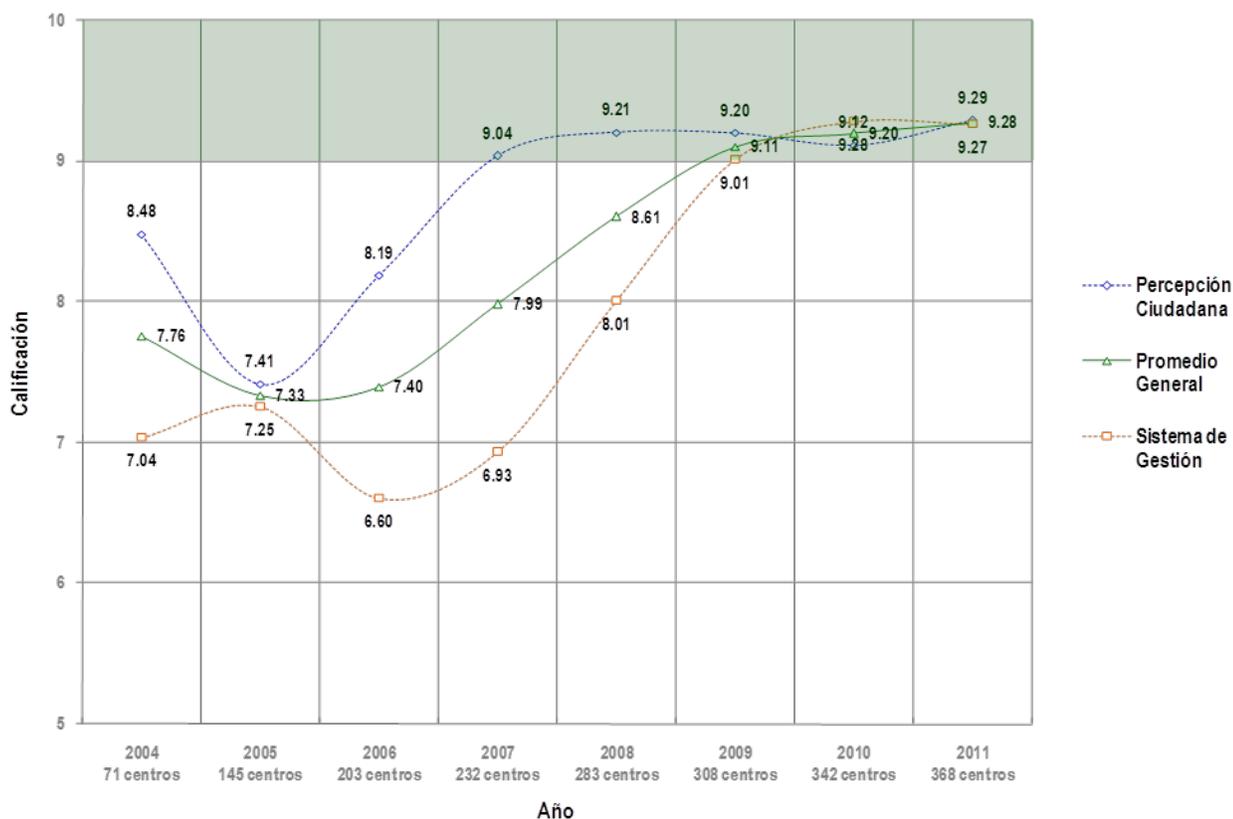


Ciudadana

### VIII. INFORME FINAL

La gráfica siguiente nos muestra la curva de aprendizaje y de madurez del Programa MAS Estatal, donde básicamente podemos observar el comportamiento anual de tres curvas: la de color azul es el promedio de los indicadores de percepción ciudadana, la de color rojo es la calificación promedio del sistema de gestión de calidad y la curva verde es el promedio de las dos anteriores.

#### Comportamiento en el tiempo Programa MAS Estatal



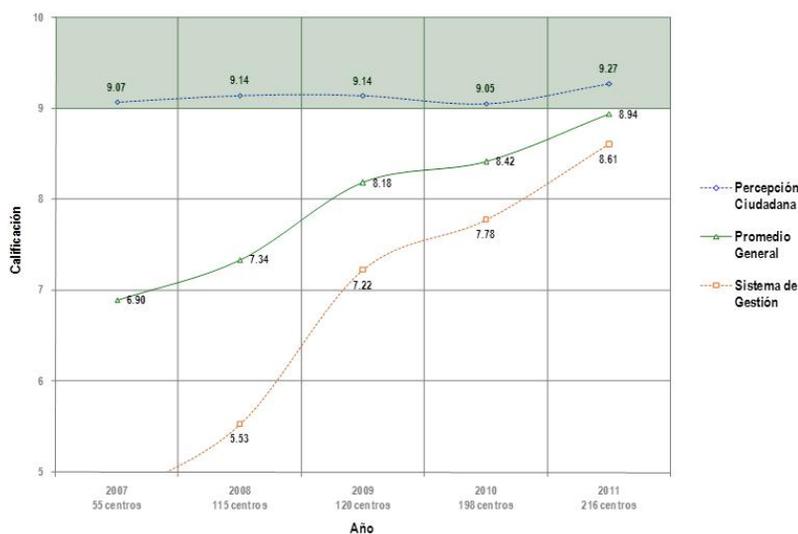
La meta es llegar a tener las tres curvas en la franja superior, con calificaciones mayores al 9.0, y con una variación entre ellas lo menor posible, para poder decir que se tienen trámites y servicios que responden a las necesidades de los ciudadanos y que están homologados, estandarizados a niveles de excelencia y con un uso más eficiente de los recursos en cada Centro de Atención.

Podemos ver que aunque la percepción ciudadana es excelente a partir de 2007, con una calificación de 9.04, el sistema de gestión de calidad estaba en ese año en niveles de 6.93, lo que significa que a pesar de satisfacer los requerimientos ciudadanos en forma general, no había un sistema que soportara la operación eficiente de los centros, provocando problemas en los centros como clima laboral poco favorable, trabajos repetidos o bien el quedarse a laborar horas extra con el objetivo de cumplir con el ciudadano.

En el año 2009 se logra obtener por primera vez las tres curvas por arriba del 9.0 y con una variación entre la mayor y la menor de solo 0.19 puntos y en el año 2010 ocurre por única ocasión que la calificación del sistema de gestión de calidad (9.28) está por arriba de la percepción ciudadana (9.12), lo que indica que se está llegando a la cúspide, por lo que en ese año se toma la decisión de implementar la versión 2.0 del sistema de gestión de calidad en 2011 con las 99 oficinas más destacadas y con el objetivo de que éstas no caigan en su zona de confort, al ser este sistema mucho más exigente y robusto que la versión 1.0.

En el Programa MAS Estatal se cierra la aplicación del sistema de gestión de calidad versión 1.0 en 2011, teniendo los mejores resultados históricos, con las tres curvas en niveles de excelencia y con una variación entre éstas de solamente 0.02 puntos, cerrando este ciclo de forma casi ideal, por el nivel de madurez que se logró tanto en la percepción ciudadana como en el Sistema de Gestión de Calidad versión 1.0.

### Comportamiento en el tiempo Programa MAS Municipal



En lo correspondiente a la implementación del Programa MAS Municipal, se ha notado un alza constante en la percepción ciudadana, pues ha sido superior al 9.0 desde su medición en el 2007. Hay que recalcar que durante el 2010, la percepción de la ciudadanía del servicio que brindan las dependencias municipales, encontró el punto más bajo desde su medición al ubicarse en un 9.05 general; sin embargo, el resultado obtenido de las encuestas de percepción ciudadana donde se medían los indicadores del programa en el 2011, registraron un incremento sustancial de 0.20, para con ello posicionar el promedio general en 9.27 en dicho año, el más alto a nivel municipal desde su inicio y similar al comportamiento que demostraron los centros de atención estatales en el mismo ejercicio.

De igual forma resulta de suma importancia mencionar el comportamiento que ha presentado el Sistema de Gestión de Calidad en los centros de atención municipales, que ha sido la de mayor crecimiento en el Programa. Al iniciar el Programa MAS Municipal en 2007, el promedio general era 4.72, pero durante cinco años, con la implementación de la capacitación y de las mejoras emanadas de la información con que contaban los equipos de mejora de los centros de atención, se registró un importante crecimiento de 3.89 puntos hasta el 2011 y así alcanzar el promedio general de 8.61. Esto refleja un mayor compromiso e interés demostrado por los servidores públicos municipales para el fortalecimiento de las acciones de mejora respecto al servicio que se brinda al ciudadano en sus Municipios.

Otro aspecto importante a recalcar es que el índice de satisfacción ciudadana municipal se mantuvo por encima de la meta sexenal del gobierno del estado desde el 2007 hasta el 2011. Al iniciar la medición de este indicador la calificación obtenida fue de 8.88, la que durante cinco años mostró un crecimiento hasta la última medición realizada en el 2011 y que significó un aumento de 0.30, registrando un promedio general de 9.18.

La calidad percibida por el usuario a nivel municipal es buena, de ahí que el énfasis en las mejoras se centre en mantenerla a un costo menor con sistemas que den soporte a la operación cotidiana de los trámites y servicios. Situación que está por cumplirse y reforzarse para el año 2012.

Con este informe se refrenda la importancia que guarda la calidad en la prestación de los trámites y servicios, la profesionalización de los servidores públicos, el mantener un gobierno cercano a la gente que responda a sus necesidades de manera eficaz y eficiente todo ello expresado en la constante capacitación de los servidores públicos la revisión y monitoreo de los procesos sustantivos por parte de los centros de atención y sus equipos de mejora. Por lo anterior resulta importante detectar las áreas de oportunidad y fortalezas para implementar acciones de mejora además de contar con la información que brindan, tanto el buzón de quejas, comentarios y/o sugerencias, las ideas de mejora del personal adscrito y la implementación de encuestas internas de percepción ciudadana que genera consecuentemente la mejora de las actividades y de los indicadores de percepción ciudadana.

## IX. SOPORTE DOCUMENTAL

1. Presentación Programa Mejor Atención y Servicio 2011.
2. Plan de Gobierno del Estado de Guanajuato 2006 – 2012. Quinto Eje Estratégico “Contigo Vamos Seguridad, Justicia, Democracia y Buen Gobierno”.
3. Ley de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos del Estado de Guanajuato y sus Municipios.
4. Lineamientos del Programa Mejor Atención y Servicio.
5. Lineamientos del Servicio Público en Ventanilla.
6. Ley de Mejora Regulatoria para el Estado de Guanajuato y sus Municipios.
7. Acta de Conformación del Comité Evaluador para el Reconocimiento MAS 2012.
8. Dirección electrónica del Portal del Programa Mejor Atención y Servicio:  
<http://sriapc.guanajuato.gob.mx/mas/>
9. Lineamientos Administrativos para la Aplicación de las Normas y Procedimientos previstos por el Reglamento para la Entrega-Recepción de las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo del Estado.
10. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo para el Estado de Guanajuato.
11. Modelo de Mejora Continua del Programa Mejor Atención y Servicio.
12. Formato General de Encuesta.
13. Percepción Ciudadana Programa MAS 2009.
14. Planes y Programas de Capacitación 2011.
15. Cronograma Programa MAS 2008.
16. Cronograma Programa MAS 2009.
17. Modelo del Distintivo Mejor Atención y Servicio “MAS”.
18. Cronograma Programa MAS 2010.
19. Cronograma Programa MAS 2011.
20. Banco de Innovación del Programa Mejor Atención y Servicio “MAS”.
21. Cédula de participación centro de atención Programa MAS. Trámites y Servicios.
22. Estados de Situación Presupuestal MAS Estatal.
23. Estados de Situación Presupuestal MAS Municipal.
24. PC 1.3.1 – MAS. Evaluación del Modelo de Mejora.
25. PC 1.3.2 – MAS. Satisfacción y Certificación Ciudadana.
26. Anexo Fotográfico.
27. Video Programa MAS, accediendo a través de:  
<http://youtu.be/V0E31sKIApU>

## X. GLOSARIO DE TÉRMINOS.

- **Buena práctica.** Conjunto coherente de acciones que han rendido buen o incluso excelente servicio en determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados.
- **Centro de atención.** Entorno físico o virtual donde las dependencias y entidades de la administración pública estatal y municipal brindan un trámite o servicio a la ciudadanía.
- **Ciclo de Mejora Continua.** Estrategia de calidad en cuatro pasos basado en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. Refiere a las fases de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.
- **Ciclo de Deming.** Ver ciclo de mejora continua.
- **Innovación.** Proceso con el cual, a partir de una idea o reconocimiento de una necesidad, se desarrolla un nuevo producto o servicio de utilidad para el ciudadano.
- **Mejora continua.** Ciclo permanente de planear, hacer, verificar y actuar dentro de un proceso y que tiene como resultado un beneficio directo al ciudadano y/o al personal de un centro de atención.
- **Plan y programa de trabajo.** Medio por el cual se identifican y describen las problemáticas del servicio en el centro de atención.
- **Satisfacción.** Percepción del ciudadano sobre el grado en que se ha cumplido una necesidad.
- **Servicio.** Producto de un proceso realizado por el centro de atención que por su naturaleza es intangible e/o intransferible.
- **Sistema de Gestión de Calidad.** Serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al usuario.
- **Trámite.** Cualquier solicitud o entrega de información que las personas físicas o morales del sector privado hagan ante una dependencia o entidad, ya sea para cumplir con una obligación, obtener un beneficio o servicio o, en general, a fin de que se emita una resolución, que por su naturaleza es tangible y/o transferible.
- **Usuario.** Ciudadanos que acuden a los centros de atención a realizar un trámite u obtener algún servicio.