

MANUAL DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN 2027

Gobierno del Estado de Tlaxcala
Coordinación General de Planeación e Inversión

Dirección de Planeación e Inversión

Junio 2026

MANUAL DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN 2027

Dirección de Planeación e Inversión

Coordinación General de Planeación e Inversión

Consulte el catálogo de publicaciones <https://cgpi.tlaxcala.gob.mx/>

Tel: 246 465 0900 Ext. 2041 / 2040

<https://cgpi.tlaxcala.gob.mx/>

Ex Rancho La Aguanaja, Apetatitlán, Apetatitlán de Antonio Carvajal, Tlax, C.P. 90600.



CGPI

COORDINACIÓN GENERAL
DE PLANEACIÓN E INVERSIÓN

MANUAL DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN 2027

PRESENTACIÓN	5
1. MARCO NORMATIVO.....	6
1.1. FEDERAL.....	6
1.1.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	6
1.1.2. Ley de Planeación.....	6
1.2. ESTATAL.....	7
1.2.1. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala.....	7
1.2.2. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala.....	7
1.2.3. Código Financiero para el Estado de Tlaxcala y sus Municipios.....	8
1.2.4. Reglamento Interior de la Coordinación General de Planeación e Inversión.....	10
2. OBJETIVOS.....	11
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3. PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS.....	12
3.1. DEFINICIÓN.....	12
3.2. CARACTERÍSTICAS.....	12
3.3. SUPUESTOS Y POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO.....	13
3.4. ALINEACIÓN DE ACCIONES A LA PLANEACIÓN ESTATAL.....	13
4. METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO.....	16
4.1. ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	19
4.2. ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS.....	20
4.3. ANÁLISIS DE OBJETIVOS.....	21
4.4. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.....	23
4.5. MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS.....	24
4.5.1. Indicadores.....	30
5. CRITERIOS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	34
5.1. CRITERIOS GENERALES.....	35
5.1.1. Criterios y consideraciones perspectiva de género y derechos humanos.....	35
5.1.2. Criterios de Fondo.....	35
5.1.3 Criterios de Forma.....	36
5.2. CRITERIOS PARA EL PROGRAMA DE ATENCIÓN A LA POBREZA (PAP) PARA LAS MATRICES DE PROGRAMAS DEL PED.....	36
5.3. CRITERIOS PARA LAS ACCIONES AFIRMATIVAS.....	38

6. FORMATOS DE LA METODOLOGÍA.....	48
6.1. FORMATOS EXCEL QUE SE ADJUNTAN EN EL SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN FINANCIERA.	48
7. CATÁLOGOS.....	65
REFERENCIAS.....	73
DIRECTORIO.....	76

PRESENTACIÓN.

El Manual de Planeación y Programación 2027, es un documento que define los Criterios Metodológicos que los Poderes y Organismos deben de aplicar normativamente para la debida integración de los Programas y Proyectos en cumplimiento al Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 y a los Planes Institucionales.

La Coordinación General de Planeación e Inversión emite el Manual con la finalidad de coadyuvar en el cumplimiento del Sistema Estatal de Planeación Estatal implementando los mecanismos de coordinación para integrar cada año el Paquete Económico del Estado.

Este Manual cumple y se alinea a la Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la cuál se encuentra publicada en el portal de Transparencia Presupuestaria.¹

Este documento contiene el marco normativo, objetivo, explicación del presupuesto basado en resultados, criterios de planeación y programación, catálogos de las diferentes clasificaciones emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC).

Este manual por sus características se convierte en el principal instrumento normativo que, en el conjunto de las normas para gestionar el presupuesto de egresos, regula, ordena y articula el ciclo presupuestario, y permite uniformar y sistematizar el trabajo que realizarán las dependencias y entidades en el ejercicio de su responsabilidad pública para alcanzar su misión y objetivos en el contexto de la planeación estatal.

¹ <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/GuiaMIR.pdf>

1. MARCO NORMATIVO.

1.1. Federal.

1.1.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 134. Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

1.1.2. Ley de Planeación.

Artículo 2o. La planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo equitativo, incluyente, integral, sustentable y sostenible del país, con perspectiva de interculturalidad y de género, y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales, ambientales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 3º.

Párrafo segundo. Mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades, así como criterios basados en estudios de factibilidad cultural; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados.

Artículo 33. El Ejecutivo Federal podrá convenir con los órganos constitucionales autónomos y los gobiernos de las entidades federativas, satisfaciendo las formalidades que en cada caso procedan, la coordinación que se requiera a efecto de que éstos participen en la planeación nacional del desarrollo; coadyuven, en el ámbito de sus respectivas competencias, a la consecución de los objetivos de la planeación nacional, y para que las acciones a realizarse por dichas instancias se planeen de manera conjunta. En los casos de coordinación con los gobiernos de las entidades federativas se deberá considerar la participación que corresponda a los municipios y demarcaciones territoriales.

1.2. Estatal.

1.2.1. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala.

ARTICULO 70.- Son facultades y obligaciones del Gobernador:

VIII. Presentar al Congreso a más tardar el día quince de noviembre de cada año, los proyectos de Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos que habrán de regir en el año siguiente;

ARTICULO 99.- La planeación del desarrollo económico y social del Estado es obligatoria para el Poder Público. La Ley definirá los niveles de obligatoriedad, coordinación, concertación e inducción a los que concurrirán los sectores público, privado y social en esta materia y establecerá los requisitos y especificaciones que deberá cubrir el Plan Estatal de Desarrollo y los planes municipales. En la planeación, conducción, orientación y dirección de las actividades económicas, el Gobierno del Estado tendrá la atribución de regular, promover e impulsar a los agentes económicos, para mantener y alentar la libre competencia y el bienestar social. Las estrategias rectoras para alcanzar al desarrollo integral serán incluidas en el Plan Estatal de Desarrollo con proyección a largo plazo.

El Gobierno del Estado impulsará la organización, promoción, y fortalecimiento del sector social que participa en la economía, a través de políticas públicas que contribuyan a la equitativa distribución de ingresos, así como a la mayor generación del patrimonio de este sector.

1.2.2. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala.

ARTICULO 68. A la Coordinación General de Planeación e Inversión le corresponde el despacho de los asuntos siguientes:

I. Diseñar y elaborar el proyecto de Plan Estatal de Desarrollo, sus actualizaciones y modificaciones, así como dar seguimiento a su ejecución;

IV. Promover que el sistema estatal de planeación efectúe la transversalización de las prioridades estatales definidas por el Titular del Ejecutivo del Estado, programas, políticas públicas y acciones, su evaluación y orientación hacia los derechos humanos, así como definir los lineamientos para la vinculación y coordinación constitucional de políticas transversales federales, de otros estados y municipales;

VII. Incorporar en los instrumentos de planeación los criterios y orientaciones que permitan ejecutar acciones afirmativas encaminadas al cumplimiento de los derechos humanos.

XVIII. Asegurar la congruencia y alineación entre las asignaciones presupuestales del gasto, las estrategias y acciones contenidas en el Plan Estatal de Desarrollo y los demás planes y programas aprobados, emitiendo recomendaciones cuando se identifiquen incongruencias.

XIX. Participar en la determinación de las dependencias y entidades de la administración pública estatal que deberán contar con unidades o áreas administrativas especializadas y emitir los lineamientos y mecanismos para su funcionamiento, en materia de planeación;

XXII. Coordinar, diseñar y, en su caso, ejecutar, con las dependencias involucradas, programas, estrategias y proyectos especiales que sean prioritarios en materias de bienestar y economía social, ordenamiento territorial, patrimonio, coordinación metropolitana y regional, relaciones interestatales, hacienda pública seguridad ciudadana y demás materias concurrentes, conforme lo establezcan las leyes;

1.2.3. Código Financiero para el Estado de Tlaxcala y sus Municipios.

TÍTULO DÉCIMO

PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN

Capítulo I

Planeación

Artículo 245. La planeación del desarrollo del Estado y de sus municipios, estará sujeta a las disposiciones de este título, conforme a las cuales se elaborarán planes, programas y presupuestos respectivos con perspectiva de género, en el marco de un Sistema Estatal de Planeación Democrática, involucrando a la sociedad mediante foros de consulta, orientada al cumplimiento de objetivos que garanticen el desarrollo integral y equilibrado del Estado.

Los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y convenios que formule el Ejecutivo del Estado contribuirán al desarrollo estatal.

Capítulo III

Programación

Artículo 262. Las dependencias y entidades deberán elaborar programas anuales, incorporando la perspectiva de género e incluyendo un apartado para el establecimiento de la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres; congruentes entre sí, conforme a los cuales se ejecutarán las acciones relativas a la actividad de la administración pública que les corresponda, mismos que servirán de base para elaborar el presupuesto de egresos del Estado y los municipios.

Capítulo IV

Presupuesto de Egresos

Sección Primera

Disposiciones Generales

Artículo 268. El Presupuesto de Egresos es el documento aprobado por el H. Congreso del Estado, mediante el cual se asignan recursos públicos para la ejecución de los programas y acciones que integran el gasto público durante un ejercicio fiscal.

Artículo 270. El Gobernador, por conducto de la Secretaría, proporcionará a las unidades presupuestales, los datos estadísticos, estudios o informes que soliciten con relación a la preparación de sus proyectos de presupuesto. En el ámbito municipal corresponde esta facultad al presidente Municipal, por conducto de su Tesorería.

Artículo 271. En materia de presupuesto de egresos, la Secretaría y las tesorerías tendrán, en el ámbito de su competencia, las facultades siguientes:

- I. Diseñar la estructura e integración del anteproyecto y proyecto del Presupuesto de Egresos, así como la de expedir el manual para la formulación y aplicación del Presupuesto de Egresos con perspectiva de género a que se refiere este código;
- II. Determinar anualmente las sumas definitivas que habrán de incluirse en el Proyecto de Presupuesto de Egresos para cada una de las unidades presupuestales con la debida perspectiva de género, sin que el total de las sumas exceda el pronóstico de los ingresos del ejercicio fiscal;
- III. Revisar e integrar los anteproyectos del Presupuesto de Egresos que presenten las unidades presupuestales, aumentando o disminuyendo sus asignaciones de acuerdo con las políticas fijadas por el Titular del Ejecutivo o por el presidente Municipal, según corresponda;
- IV. Preparar y formular el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos conforme a las previsiones específicas de la materia;

Sección Segunda

Formulación del Presupuesto

Artículo 273. El presupuesto de egresos se realizará con base en la formulación de presupuestos por programas con enfoque a resultados, en los que se señalen nombre del programa, descripción, justificación, objetivos estratégicos, metas calendarizadas y costo por programa-proyecto, así como las unidades responsables de su ejecución, con base en objetivos, parámetros cuantificables e indicadores del desempeño; el Presupuesto deberá ser congruente con el Plan Estatal de Desarrollo,

Plan Municipal de Desarrollo para el caso de los Municipios, y los programas derivados de los mismos, según sea el caso, e incluirá cuando menos lo siguiente:

I. Objetivos anuales, estrategias y metas.

1.2.4. Reglamento Interior de la Coordinación General de Planeación e Inversión.

Capítulo V

De las Atribuciones Específicas de las Unidades Administrativas

Sección Primera

Dirección de Planeación e Inversión

Artículo 17. La Dirección de Planeación e Inversión tendrá las atribuciones siguientes:

II. Coordinar los anteproyectos de lineamientos, manuales, bases y criterios conforme a los cuales deban elaborarse el Plan Estatal de Desarrollo, programas sectoriales, institucionales, regionales, especiales, verificar el alcance, modificaciones, actualizaciones y dar seguimiento a los mismos; así como someterlos a aprobación de la persona titular de la Coordinación.

III. Consolidar las bases, criterios de coordinación y mecanismos a los que deberán sujetarse las dependencias y entidades de la administración pública estatal para la instrumentación de sus sistemas internos de planeación, previa aprobación de la persona titular de la Coordinación.

IX. Determinar el modelo operativo estatal para la transversalización de estrategias, programas y proyectos estatales de acuerdo con las prioridades contenidas en el Sistema Estatal de Planeación y en cumplimiento de los derechos humanos.

XI. Diseñar la propuesta de incorporación en los instrumentos de planeación los criterios y orientaciones que permitan ejecutar acciones afirmativas encaminadas a promover, respetar, proteger, garantizar los derechos humanos, la perspectiva de género y el desarrollo de la cultura de los pueblos indígenas para la aprobación de la persona titular de la Coordinación.

XIII. Supervisar el proceso de planeación con las dependencias y entidades de la administración pública estatal y con los municipios; para lo cual éstos deberán contar con unidades administrativas especializadas en la materia.

XVII. Organizar los procesos y proyectos de programación del gasto público, que se elaborarán con la Secretaría de Finanzas y en coordinación con las instancias competentes.

XIX. Revisar la programación presupuestal de los recursos para proyectos y someterlos a aprobación de la persona titular de la Coordinación, previa validación de las instancias competentes.

2. OBJETIVOS.

2.1 Objetivo general.

Guiar a las dependencias y entidades de la administración pública estatal en la elaboración de sus anteproyectos y proyectos en la planeación y programación, a fin de contribuir a la conformación del paquete económico 2027 a través de la integración de un presupuesto basado en resultados que genere valor público, atienda para su ejercicio los principios de eficiencia, eficacia y transparencia, conduzca a la determinación de indicadores y metas, unifique los criterios de elaboración y armonice su diseño y puesta en práctica conforme las disposiciones aplicables.

Figura 1
Función del Manual de Planeación y Presupuesto.

MANUAL DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO

Principal instrumento normativo que:

Regula, ordena y articula el ciclo presupuestario

Uniforma y sistematiza el trabajo de las dependencias y entidades en el ejercicio de su responsabilidad pública.

Posibilita que los entes públicos alcancen su misión y cumplan los objetivos.

Fuente: elaboración propia.

2.2 Objetivos específicos.

- Establecer las bases para la integración del presupuesto de egresos para el ejercicio fiscal 2027 con una orientación de presupuesto basado en resultados (PbR), que permita detonar en las dependencias y entidades de la administración estatal procesos que generen valor público.
- Hacer más eficiente, eficaz y transparente el proceso de asignación de los recursos presupuestarios mediante la aplicación de la metodología de marco lógico.
- Orientar la gestión de indicadores y el establecimiento de metas hacia resultados concretos, que permitan el seguimiento y evaluación del desempeño a través de los programas presupuestarios, dimensionando su congruencia con lo establecido en el Plan Estatal de Desarrollo.
- Fijar los principales criterios que las dependencias y entidades observarán en el proceso de programación presupuestaria.
- Dar a conocer para su correcta aplicación los diferentes catálogos que se utilizan para la programación presupuestaria a fin de armonizar los procesos de clasificación, integración y

operación, identificando el propósito que tendrá el presupuesto que ejercerán las dependencias y entidades.

3. PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS.

3.1. Definición.

El Presupuesto Basado en Resultados (PbR) es un componente de la Gestión por Resultados que consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos, y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público estatal y promover una más adecuada rendición de cuentas (Rascón, 2010).

El PbR significa un proceso basado en consideraciones objetivas para la asignación de fondos, con la finalidad de fortalecer las políticas, programas públicos y desempeño institucional cuyo aporte sea decisivo para generar las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo estatal sustentable; en otras palabras, el PbR busca modificar el volumen y la calidad de los bienes y servicios públicos mediante la asignación de recursos a aquellos programas que sean pertinentes y estratégicos para obtener los resultados esperados (SHCP, sin año / 5).

3.2. Características.

- 1) Conduce el proceso presupuestario hacia resultados. Define y alinea los programas presupuestarios y sus asignaciones a través del ciclo planeación-programación-presupuestación-ejercicio-control-seguimiento-evaluación-rendición de cuentas.
- 2) Considera indicadores estratégicos y de gestión para establecer una meta o grupo de metas de actividades y programas presupuestarios, a las cuales se le asigna un nivel de recursos compatibles con dicha meta.
- 3) Provee información y datos sobre el desempeño (permite comparaciones entre lo observado y lo esperado).
- 4) Propicia un nuevo modelo para la asignación de recursos, mediante la evaluación de los resultados de los programas presupuestarios.
- 5) Prevé llevar a cabo evaluaciones regulares o especiales, acorde con las necesidades específicas de los programas (SHCP, sin año / 5).

3.3. Supuestos y políticas para el desarrollo de un proyecto.

Las dependencias y entidades públicas deberán conocer los tiempos de creación de los proyectos que gestionarán tomando en cuenta el tipo de recurso de que se trate. (figura 2),

Figura 2. SUPUESTOS Y POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO

TIPO DE RECURSO	TIEMPO DE PRESENTACIÓN DEL PROYECTO
Participaciones (Gasto Corriente)	Anteproyecto 2027
Convenios (Federales y Estatales)	En el momento de firma del Convenio
Subsidios (Federales y Estatales)	En el momento de firma del Convenio
Ramos y recursos estatales que sirve para desarrollo social y sean susceptibles de la Evaluación al Desempeño	Durante los meses de Enero y Febrero del año en que comiencen las ministraciones y/o cuando se publique el PEF 2027
Pasivos de años anteriores	Una vez recibida la notificación por parte de Finanzas, se deberán presentar todos los formatos en formato Excel

Fuente: elaboración propia.

3.4. Alineación de acciones a la planeación estatal.

La planeación estatal, como marco de las acciones gubernamentales, está regulada por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y Ley de Planeación Federal. En el contexto de los estados, la planeación deriva de la Constitución Política Local y de las disposiciones estatales en materia de planeación. El Plan Estatal de Desarrollo es el instrumento rector de la planeación, el cual establece los objetivos y las estrategias de desarrollo para alinear y coordinar las tareas de la administración pública.

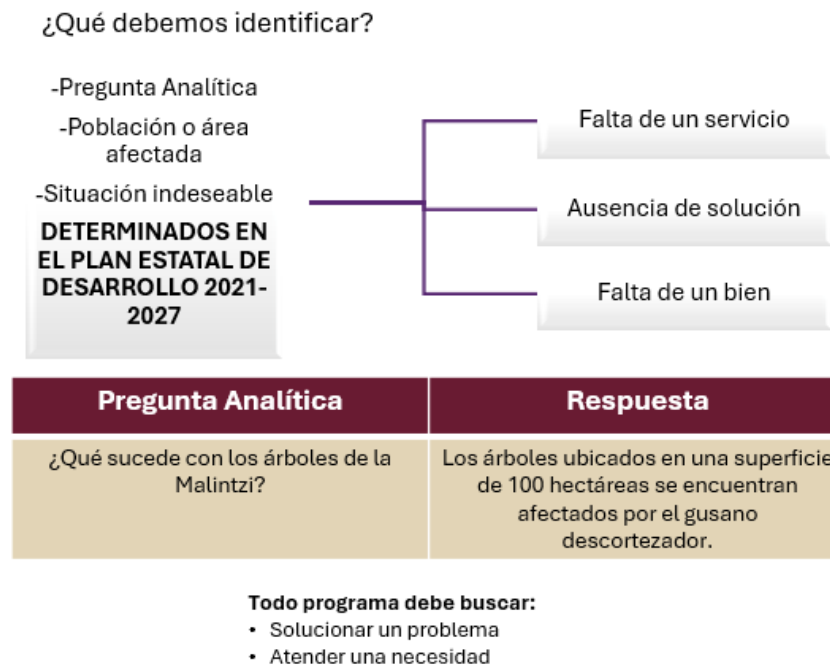
La elaboración del Plan Estatal de Desarrollo se sustenta en un diagnóstico estratégico que permite analizar problemas y vislumbrar soluciones de mediano plazo en una perspectiva de futuro, mediante la consideración de estudios estadísticos, indicadores y el diseño y operación de mecanismos de participación ciudadana, como las mesas de trabajo con los diferentes sectores de la población. Así, el plan establece un conjunto de ejes de trabajo que ordenan las políticas generales y sectoriales a partir de los cuales se determinan los objetivos y las estrategias, de los que derivan las líneas de acción a implementar para atacar y dar solución a los problemas sociales.

Dado que el Plan Estatal de Desarrollo es un instrumento rector que sistematiza las respuestas institucionales a los problemas del estado, las acciones y actividades que realicen las dependencias y entidades deben estar necesariamente alineadas a la estructura del propio plan. En consecuencia, el presupuesto para resultados y la metodología de marco lógico que dan lugar a los programas presupuestarios, se aplican en congruencia con los principios y postulados de este documento rector. De hecho, el presupuesto de egresos está estructurado y se encuentra plenamente determinado y orientado a la consecución de los objetivos del citado instrumento (Armijo, 2009).

A través de la alineación de las acciones al Plan Estatal de Desarrollo y a los programas que de este emanan, se busca coordinar e integrar el trabajo de las dependencias y entidades para enfocarlo al logro de los grandes objetivos y las metas estatales.

Cada dependencia y entidad dentro de la administración pública debe tener claridad acerca de cómo contribuye al logro de lo planteado en el PED, de manera que todos los programas en cuya ejecución participa, constituye un esfuerzo coordinado y complementario en torno a prioridades claras y estratégicas, las cuales podrán construirse a partir de identificar analíticamente la población a atender o el área afectada, así como la situación indeseable y evitar errores frecuentes en el momento de definir un problema, como la falta de un servicio, la ausencia de una solución o la falta de un bien. Por eso las preguntas que analizan la situación deben dar respuestas claras y contundentes enfocadas a ofrecer una solución a un problema o satisfacer una necesidad concreta (figura 3).

Figura 3
Pregunta analítica y respuesta.



Fuente: elaboración propia.

4. METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO.

Además de su utilidad como herramienta que permite el análisis de problemas y la elaboración de soluciones basadas en los objetivos que se persiguen, permitiendo así la alineación de actividades, la Metodología de Marco Lógico (MML) permite la generación, homologación, actualización y publicación de los indicadores de desempeño de los programas operados por los entes públicos, por lo que estos deberán considerar la MML a través de la MIR, razón por la cual habrá de hacerse referencia a las publicaciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La MML es una herramienta de planeación estratégica basada en la identificación y solución de problemas o aspectos a resolver, organizando de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad. Permite asimismo identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos y evaluar el avance en la consecución de estos².

Las etapas de la MML suelen consistir en las siguientes:

Figura 4
Etapas Metodología del Marco Lógico.



Fuente: elaboración propia con información de la nota 1.

² El presente apartado está basado en Aldunate y Córdoba (2011), Aldunate (octubre 2004), Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) SHCP (sin año / 4).

Una vez que fue identificada la dirección hacia la cual se debe orientar la acción gubernamental, es decir, una vez que se ha efectuado la alineación al PED —mediante la consideración del objetivo general (eje), estrategias generales, políticas generales, programas, objetivos y líneas de acción³— las dependencias y entidades habrán de definir su misión, visión, objetivos y metas estratégicos propios, considerando precisamente la alineación con el o los programas derivados del PED a los que les corresponda contribuir a su realización.

El análisis de la MML de un programa permite responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la finalidad que se persigue con su ejecución?
- ¿Qué impacto concreto se espera alcanzar?
- ¿Qué bienes o servicios deberán ser producidos?
- ¿Cómo se va a hacer para producir dichos bienes o servicios?
- ¿Cuánto nos va a costar producirlos?
- ¿Cómo sabremos si se han cumplido los objetivos?
- ¿Qué factores externos pueden comprometer el éxito del programa?

De esta manera, además de presentar información sobre el programa presupuestario, la MML contribuye a asegurar su buena conceptualización y diseño. La MML proporcionará la seguridad de que:

- No falta ninguna actividad para ejecutar el programa y no se ejecutarán actividades innecesarias.
- Los bienes y servicios que se producirán o prestarán son los necesarios y suficientes para solucionar el problema que le dio origen.
- Se conocen los riesgos que podrían afectar el desarrollo del programa o bien comprometer su contribución a objetivos de desarrollo superiores.

La MML contempla cinco etapas:

- 1) Análisis del problema.
- 2) Análisis de los involucrados.
- 3) Análisis de objetivos.
- 4) Análisis de alternativas.
- 5) Diseño de la matriz (Matriz de Indicadores de Resultados, MIR).

Dichas etapas, a su vez, se concentran en dos líneas de trabajo que se complementan mutuamente:

- a) **Identificación del problema y alternativas de solución.** En esta línea de trabajo se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las

³ Objetivo, estrategia, política, programa, objetivos y líneas de acción son los elementos de la estructura programática que el Plan Estatal de Desarrollo establece (Gobierno del Estado de Tlaxcala, 2022).

estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los programas presupuestarios son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan la población objetivo o beneficiarios y responder a sus necesidades e intereses.

Existen cuatro tipos de análisis a realizar: el análisis de involucrados, el análisis de problemas (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa).

- b) **Planificación y programa presupuestario.** La idea del programa presupuestario se convierte en un plan operativo práctico para su ejecución, permitiendo la estrecha vinculación entre planeación y programación presupuestaria. En esta línea de trabajo, se elabora la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR). Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo. La construcción de la MIR permite focalizar la atención y los esfuerzos de una dependencia o entidad, así como retroalimentar el proceso presupuestario.

El proceso de planeación nace con la percepción de una situación problemática y la motivación para solucionarla. Dicha percepción o necesidad de estudiar y analizar determinada situación puede surgir de distintos ámbitos, algunos de ellos pueden ser:

- La aplicación de una política de desarrollo.
- Recuperación de infraestructura.
- Necesidades o carencias de grupos de personas.
- Bajos niveles de desarrollo detectado por planificadores.
- Condiciones de vida deficitarias detectadas en algún diagnóstico en el ámbito local.
- Acuerdos nacionales como la viabilidad necesaria para el desarrollo del comercio estatal.

Sin importar el origen, es importante llevar a cabo un análisis estructurado de la situación existente. La MML incorpora los cuatro elementos analíticos importantes referidos antes y que ayudan a guiar este proceso, los cuales se describen a continuación.

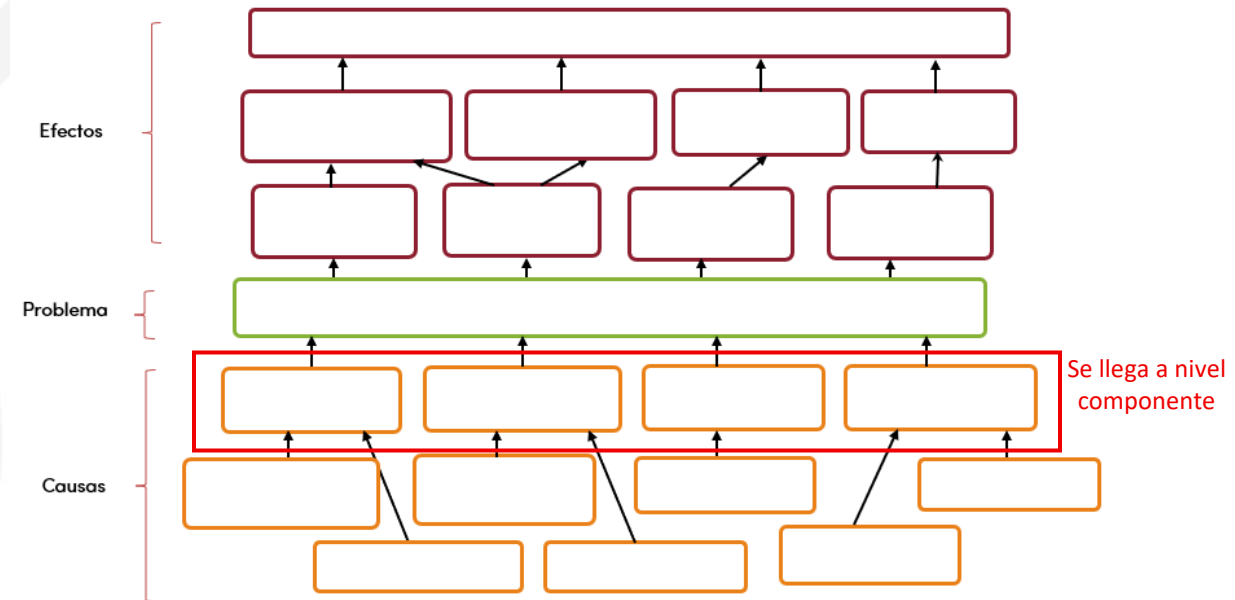
4.1. Análisis del problema.

El análisis del problema consiste básicamente en tratarlo mediante la ubicación de sus causas y de los efectos que conlleva.

Así, al preparar un proyecto presupuestario, es necesario identificar el problema que se desea resolver, definirlo con la mayor precisión posible, y examinar a qué causas responde y cuáles son los efectos que produce. El procedimiento contempla los siguientes pasos:

- 1) Analizar e identificar los que se consideren como problemas principales.
- 2) A partir de una primera “lluvia de ideas” establecer el problema central, aplicando criterios de prioridad y selectividad.
- 3) Definir los efectos más importantes del problema mencionado, de esta forma se analiza y verifica su importancia.
- 4) Anotar las causas del problema central detectado. Identificar los elementos que están o podrían estar provocando problema.
- 5) Una vez que tanto el problema central, como las causas y los efectos estén identificados, se construye el árbol de problemas. El árbol de problemas proporciona una imagen completa de la situación negativa existente.
- 6) Revisar la validez e integridad del árbol construido, todas las veces que sea necesario. Esto es, asegurarse que las causas representen realmente causas y los efectos sean efectivamente efectos, que el problema central esté correctamente definido y que las relaciones (causales) se encuentren correctamente expresadas.

Figura 5
Árbol de problemas.



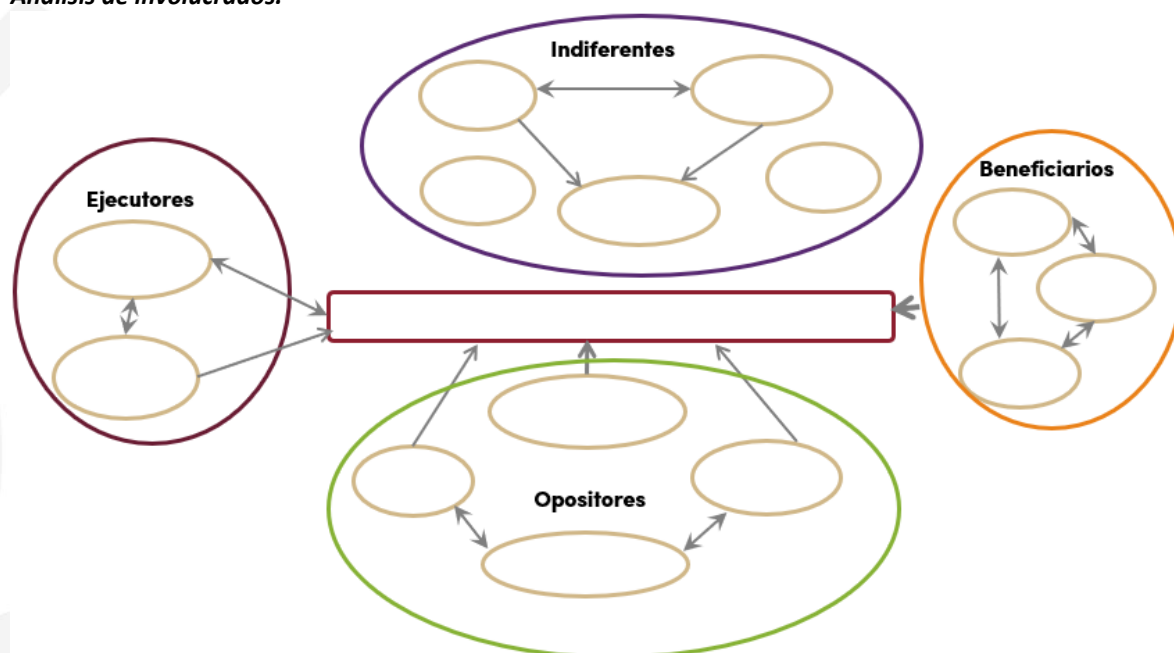
Fuente: elaboración propia.

4.2. Análisis de los involucrados.

Es muy importante estudiar a cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un programa presupuestario dado. El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del programa y limitar los impactos negativos. Al analizar sus intereses y expectativas se pueden aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios al programa, disminuir la oposición de aquellos con intereses opuestos al programa y conseguir el apoyo de los indiferentes. El análisis de involucrados implica:

- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente.
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

Figura 6
Análisis de involucrados.



Los involucrados pueden ser: Personas, Instituciones, Grupos de Interés, Otros

- ¿Quiénes son los mayores afectados por el problema?
- ¿Quiénes se encuentran en situación de mayor necesidad?
- ¿En qué ubicación/área geográfica se encuentran?
- ¿En qué grupos de edad y género se encuentran los afectados?
- ¿Quiénes podrían ser aliados u oponentes en la resolución del problema?

Fuente: elaboración propia.

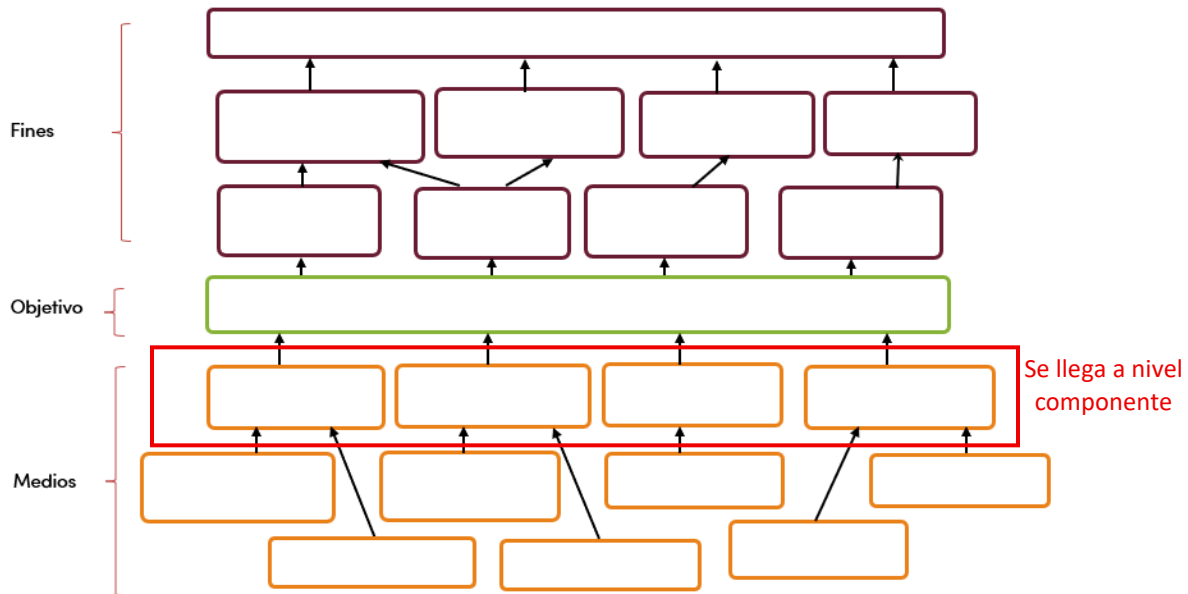
4.3. Análisis de objetivos.

El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez que se resuelvan los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines.

Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea. Una vez que se ha construido el árbol de objetivos es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecido para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis. Si al revelar el árbol de causas y efectos se determinan inconsistencias es necesario volver a revisarlo para

detectar las fallas que se puedan haber producido. Si se estima necesario, siempre teniendo presente que el método debe ser flexible, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y que no estaban incluidos y se deben eliminar aquellos que no eran efectivos.

Figura 7
Árbol de objetivos.



Fuente: elaboración propia.

Para determinar hacia dónde está encausado el proyecto que se está integrando con la MML, es necesario definir la población a la cual se desea impactar, como sigue:

- 1) **Población Potencial:** aquella que presenta la necesidad y/o problema que justifica la existencia del programa y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención.
- 2) **Población Objetivo:** aquella que el programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial.
- 3) **Población o Área Atendida:** se refiere a la población o área beneficiada por el programa en un ejercicio fiscal.

4.4. Selección de alternativas.

1) Antes de seleccionar las alternativas se requiere definir las acciones que permitirán materializar a los medios establecidos en el árbol de objetivos. Se sugiere que cada medio cuente con más de una opción.

2) Para elegir la(s) estrategia(s) óptima (s) para la solución del problema se requiere realizar:

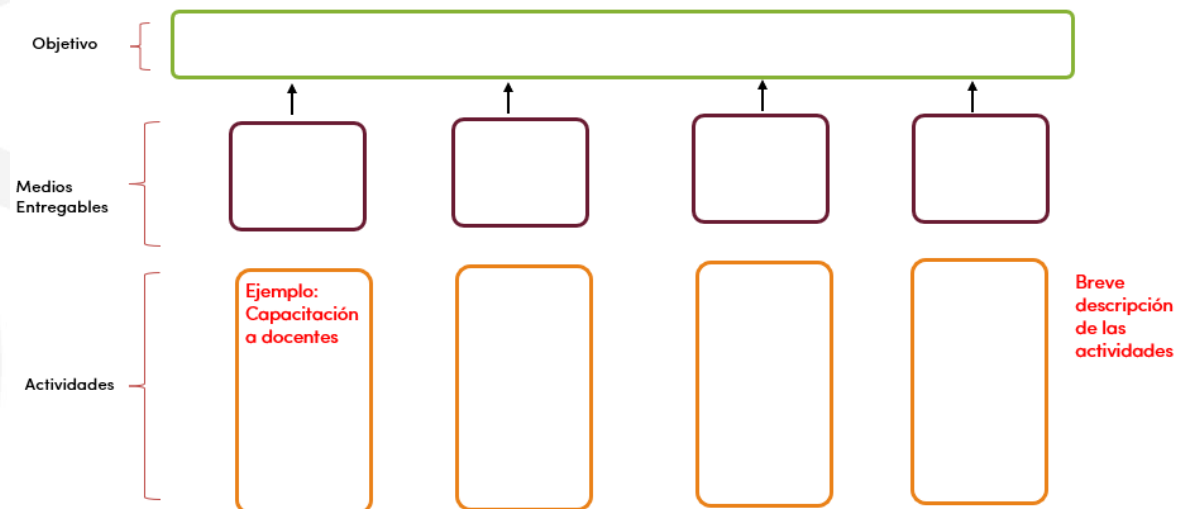
Análisis Interno: presupuesto disponible y recursos técnicos y humanos disponibles.

Análisis del Entorno: contexto social, económico, político, ambiental, cultural.

Algunas sugerencias para la selección son:

- Descartar los objetivos que sean imposibles de conseguir.
- Descartar objetivos que persigan otros programas.
- Realizar un análisis de factibilidad de los beneficios y las probabilidades de ser logrados.

Figura 8
Alternativas.



Fuente: elaboración propia.

4.5. Matriz de Indicadores de Resultados.

La Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) es una herramienta de planeación estratégica del PbR para entender y mejorar la lógica interna y el diseño de los programas presupuestarios. Comprende la identificación de los objetivos de un programa, sus relaciones causales, los indicadores, medios de verificación y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o fracaso de este.

La MIR es elaborada por las dependencias y entidades responsables del proyecto presupuestario. Su construcción permite focalizar la atención y los esfuerzos de una dependencia o entidad, así como retroalimentar el proceso presupuestario, asegurando la consistencia de la lógica vertical y horizontal del proyecto presupuestario:

- La “*lógica vertical*” de un programa exige que exista una relación de causalidad desde las actividades hasta el fin, entre los distintos niveles de objetivos, considerando el cumplimiento de los supuestos asociados a cada nivel: las actividades detalladas son las necesarias y suficientes para producir y/o entregar cada componente; los componentes son los necesarios y suficientes para lograr el propósito del programa; si se logra el propósito, ello debería resultar en una contribución significativa al logro del fin.
- Por su parte, el conjunto de objetivos-indicadores-medios de verificación, se define como “*lógica horizontal*” y se resume en lo siguiente: los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores; los indicadores definidos permiten monitorear el proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.

La información de la MIR es una buena base para la planificación de la ejecución y el seguimiento y control de los programas durante su operación. Aun cuando la información se presenta a un nivel demasiado agregado para un seguimiento detallado del avance del programa, puede ser utilizada como punto de partida para la desagregación en actividades más específicas y la preparación del programa de ejecución.

La existencia de una MIR facilita la evaluación de un proyecto al término de su ejecución. Se sabrá qué analizar y cómo hacerlo para poder juzgar si se han producido los bienes o servicios previstos y si ello se ha logrado en forma eficiente y con la calidad esperada. De igual modo, si en algún instante durante la fase de operación del programa se desea evaluar los resultados (impacto) que ha generado o está generando, la MIR proveerá indicaciones respecto a qué se debe observar y cómo hacerlo. Adicionalmente, la existencia de una MIR es también de gran ayuda para la evaluación ex post de proyectos.

La estructura analítica del programa apoyará a la esquematización del programa mismo. Esta es un instrumento que identifica a manera de un árbol de objetivos, la intervención en cuatro niveles jerárquicos de planeación y da pie a la definición del Resumen Narrativo de la MIR.

Los elementos principales de la MIR son:

1.- **Objetivos (Resumen Narrativo):** se determina la relación lógica entre los distintos niveles de objetivos del programa presupuestario: Fin, Propósito, Componentes y Actividades. El enfoque para el logro de resultados inicia con una clara construcción y redacción de los objetivos y determinación de indicadores de los programas presupuestarios.

2.- **Indicadores:** los indicadores presentan información necesaria para determinar el avance hacia el logro de los objetivos establecidos por el programa presupuestario y permitan la comparación entre distintos periodos, productos similares o una meta o compromiso.

3.- **Tipo-Dimensión-Frecuencia:** estos criterios determinarán la aplicación en tiempo y forma del indicador.

4.- **Método de Cálculo:** fórmula matemática integrada por variable o variables que integran al indicador.

5.- **Medios de Verificación:** indican las fuentes de información que se utilizarán para medir el avance de los indicadores y para verificar que los ámbitos de acción o nivel de objetivos del programa se lograron. Para lo anterior, deberá hacerse uso, preferentemente, de las fuentes oficiales de información existentes en el país. Los medios de verificación pueden estar representados por: estadísticas, observación en campo, encuestas, informes, documentos oficiales que se encuentren transparentados, entre otros.

6.- **Supuestos:** los supuestos son los factores que están fuera del control de la institución responsable de un programa presupuestario, pero que inciden en el éxito o fracaso de este. Corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos del programa. Los supuestos se expresan en términos positivos y son lo suficientemente precisos para poder ser monitoreados. Cada programa presupuestario puede enfrentar riesgos ambientales, financieros, institucionales, climatológicos, sociales u otros que pueden hacer que el mismo fracase. El riesgo se expresa en la matriz de indicadores como un supuesto que debe ser cumplido para lograr los objetivos a cada nivel. La intención no es consignar cada eventualidad que pueda concebirse, sino identificar aquellos supuestos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia.

A continuación, se presenta la MIR en sus elementos: objetivos, indicadores (tipo, dimensión, frecuencia), método de cálculo, medios de verificación y supuestos (figura 9).

Asimismo, se presentan las correlaciones del resumen narrativo de objetivos con los aspectos tratados mediante la metodología de marco lógico, a fin de que se observe de dónde nace cada elemento de la matriz (figura 10).

Figura 9
Matriz de Indicadores de Resultados (MIR).

	OBJETIVOS	INDICADORES	TIPO - DIMENSIÓN - FRECUENCIA	MÉTODO DE CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN						
PROPOSITO						
COMPONENTES						
ACTIVIDADES						

Fuente: elaboración propia.

Figura 10
Relaciones MML y MIR.

V. DISEÑO DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS



Fuente: elaboración propia.

Los objetivos de la MIR son los siguientes:

- Permite ordenar, conducir y orientar las acciones hacia el desarrollo integral de un país, estado, municipio o institución.
- Alinea entre los niveles estratégicos y de gestión para el logro del objetivo principal.
- Identifica los responsables de cada objetivo, así como su relación con los involucrados para el logro de estos.
- Brinda información útil para mejorar la toma de decisiones sobre la asignación presupuestaria a programas.

- Favorece la transparencia y acceso a la información integrando los resultados de los programas de manera homogénea.

El resumen narrativo de la MIR en cuanto a fin, propósito, componentes y actividades se presenta en la tabla 1, en la cual se define de qué se trata cada uno de estos objetivos.

Tabla 1
Resumen narrativo de la MIR. Objetivos.

Nivel	Descripción
FIN	Es la contribución del programa al logro de un objetivo superior, en el mediano o largo plazo
PROPÓSITO	Es el resultado directo por lograr en la población o área de enfoque como consecuencia de la utilización de los Componentes producidos o entregados por el programa
COMPONENTES	Son los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa para cumplir con su Propósito
ACTIVIDADES	Son las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los Componentes

Fuente: elaboración propia.

La tabla 2 describe los elementos de la MIR: objetivos, indicadores, tipo, dimensión, frecuencia, método de cálculo, medios de verificación y supuestos.

Tabla 2
Elementos de la MIR.

OBJETIVOS	INDICADORES	TIPO-DIMENSIÓN-FRECUENCIA	MÉTODO DE CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivos esperados para cada nivel de la MIR (Fin, Propósito, Componente y Actividad)	Expresión cuantitativa a partir de variables cuantitativas que proporciona un medio sencillo y fiable para medir el cumplimiento de los objetivos establecidos	Periodicidad de medición del Indicador	Establecer la fórmula de cálculo del Indicador	Indican las fuentes precisas de información que se utilizarán para estimar los valores de los indicadores	Son los factores externos al funcionamiento del programa y sus operadores, que tienen que suceder para garantizar el logro de objetivos

Fuente: elaboración propia.

El resumen narrativo de la MIR se redacta en cada caso (fin, propósito, componente y actividad) de manera precisa e involucra determinados aspectos que atiende cada uno de estos, a fin de que puedan ser unificadas sus expresiones y atienda particularmente a los elementos que integra (tabla 3).

Tabla 3
Resumen narrativo y redacción de objetivos.

Nivel	Resumen narrativo
FIN	Contribuir + Objetivo Sectorial + Mediante + Solución del problema (Propósito del programa)
PROPÓSITO	Sujeto beneficiario (población objetivo o área de enfoque) + Verbo en presente + Resultado logrado
COMPONENTES	Producto terminado o servicio proporcionado + Verbo en participio pasado
ACTIVIDADES	Sustantivo derivado de un verbo + Complemento

Fuente: elaboración propia.

4.5.1. Indicadores.

Cada uno de los resúmenes narrativos (objetivos) contenidos en la MIR se traducirá en variables susceptibles de cálculo a través de los indicadores⁴.

Los indicadores de desempeño son una herramienta para el seguimiento representada como expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar los resultados.

Estos instrumentos permiten:

- Evaluar resultados e impactos del programa presupuestario.
- Definir los datos que serán necesarios para realizar la evaluación.
- Proporcionar información objetiva del desempeño.

Los tipos de datos son cualitativos y cuantitativos:

Cualitativos: Son datos o información que requieren análisis para comprender e interpretar su significado.

Cuantitativos: Corresponden a datos numéricos que permiten medir o cuantificar un resultado.

Los tipos de Indicadores son los siguientes:

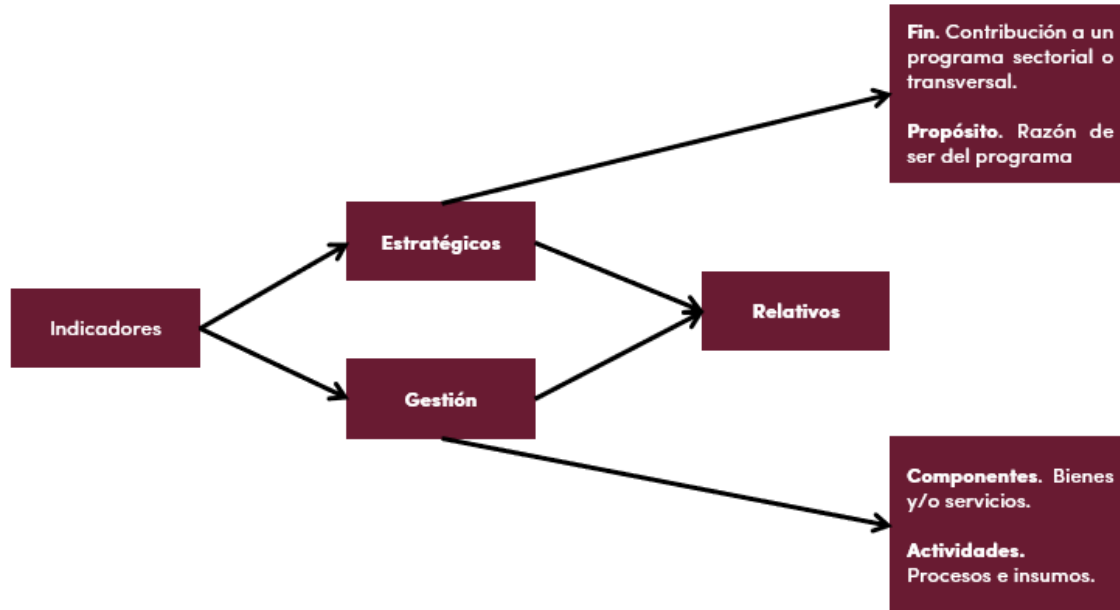
Estratégicos: Miden el cumplimiento de objetivos de nivel alto, es decir, los cambios o resultados que se quieren lograr en la población objetivo o en la política pública.

De Gestión: Miden cómo se realizan las actividades y la entrega de bienes o servicios, es decir, evalúan la operación del programa.

⁴ Este rubro se basa en Armijo (2009), Bonnefoy y Armijo (2005), Bonnefoy (noviembre 2003), CONEVAL (2013), CONEVAL (2013 a), PNUD (2009), SHCP (sin año / 2), SHCP (sin año / 3).

Figura 11
Tipos de indicadores.

TIPOS DE INDICADORES



Fuente: elaboración propia.

¿Qué miden los indicadores?

Suelen estar asociados a medir cuatro factores fundamentales, como sigue:

Figura 12

Dimensión de los indicadores.



Fuente: elaboración propia.

Figura 2

Dimensión por nivel de la MIR

CADENA DE RESULTADOS	NIVEL DE LA MIR	EFICACIA	EFICIENCIA	CALIDAD	ECONOMÍA
Impacto	Fin				
Resultados	Propósito				
Productos Servicios	Componentes				
Procesos Insumos	Actividades				

El cuadro no implica que tenga que existir un indicador para cada dimensión del desempeño, solamente constituye una guía sobre lo que se recomienda medir para cada nivel.

Fuente: elaboración propia.

Los criterios para la validación de indicadores son los siguientes:

- **Claro:** Los indicadores deben formularse de manera sencilla y comprensible, de tal forma que cualquier persona pueda interpretar fácilmente lo que se pretende medir.
- **Relevante:** Deben proporcionar información esencial sobre el objetivo que se busca evaluar, enfocándose en aspectos significativos y útiles para la toma de decisiones.
- **Económico:** Todos los indicadores tienen costos e implicaciones para su construcción y medición; se deben elegir aquellos cuya información pueda obtenerse a un costo razonable.
- **Monitoreable:** los indicadores deben poder sujetarse a una comprobación independiente.
- **Adecuado:** Deben aportar elementos suficientes para medir el desempeño de manera precisa, evitando indicadores demasiado generales, indirectos o complejos que dificulten su interpretación.
- **Aportación Marginal:** Cuando exista más de un indicador para evaluar un mismo objetivo, cada uno debe generar información adicional y complementaria, evitando duplicidades en la medición.

Tabla 4
Frecuencia de Medición de los Indicadores de la MIR.

NIVEL DE LA MIR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	OBSERVACIONES
FIN	Anual o Superior	El Fin no depende del programa, es solo una contribución y tal vez no se logre en un año
PROPÓSITO	Anual	Se propone lograr el propósito al término de un año por cuestiones de planeación
COMPONENTES	Semestral y/u Otro Periodo	Dado que requieren de ciertas actividades para su entrega, se proponen medir cada seis meses
ACTIVIDADES	Mensual, Trimestral y/u Otro Periodo	Se deben medir con mayor frecuencia ya que hablan sobre actividades cotidianas y específicas

Fuente: elaboración propia.

5. CRITERIOS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA PROPUESTA.

El proceso de programación presupuestaria requiere el establecimiento de criterios que definan las guías principales con base en las cuales las dependencias y entidades integren sus propuestas, apliquen los aspectos técnicos y metodológicos y permitan a cada institución dar cumplimiento al PED y a los objetivos, estrategias y líneas de acción que de este se desprenden.

Los criterios derivan del marco jurídico y de los fundamentos teóricos, técnicos y metodológicos que las autoridades hacendarias del país han establecido para dar cumplimiento al artículo 134 de nuestra Carta Magna, en cuanto a que los recursos públicos se administren por los entes públicos con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados

De ahí que las dependencias y entidades deberán ajustar estos criterios a sus marcos jurídico, político, social y económico, haciendo referencia según su actividad sectorial a los principios y motivos de la planeación nacional y estatal, así como a las prioridades anuales y sexenales que se han marcado según su enfoque e impacto en la realidad de Tlaxcala, tomando en cuenta dos elementos:

- **Cuidar la consistencia de la propuesta anual**, la que debe corresponder con la visión de largo plazo de Tlaxcala, con las prioridades anuales insertadas en esa visión, con los objetivos y estrategias señaladas en el PED y con los recursos que serán programados a través de acciones, indicadores y metas.
- **Aplicar con rigor los aspectos teóricos y requerimientos técnicos y metodológicos para la programación**, los cuales están armonizados en el país y fijan formas específicas para elaborar la propuesta hacia el propósito de mejorar el proceso en su conjunto y hacerlo congruente con la formulación de un presupuesto basado en resultados, el cual permita facilitar a los entes gubernamentales la creación de valor público, cuyo impacto mejore a los tlaxcaltecos en los aspectos económico y social y se traduzca en un aumento de gobernabilidad.

Para así hacerlo, se detallan a continuación los criterios generales para la integración de cada propuesta por parte de los entes públicos y se definen criterios.

5.1. Criterios generales.

Con base en las disposiciones del Código Financiero para el Estado de Tlaxcala y sus Municipios, y a fin de dar cumplimiento a la evaluación del PbR-SED, el presente manual establece los siguientes *criterios generales* que los entes y personal involucrado en el proceso presupuestario deberán tomar en cuenta para la elaboración del anteproyecto, clasificados en criterios generales operativos y criterios generales para diagnóstico y mapa de procesos.

5.1.1. Criterios y consideraciones perspectiva de género y derechos humanos:

- 1) Crear **indicadores de igualdad de género**: Es un principio constitucional, que estipula que mujeres y hombres son iguales ante la Ley, con lo que se garantiza la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- 2) **Atención a la Agenda 20-30**: Determinar las **Metas** y **Objetivos** de la Agenda 20-30 en el Programa Operativo Anual y **alinear** debidamente los indicadores en la Ficha Técnica del Indicador.
- 3) **Criterios UNICEF**: Conforme al catálogo correspondiente analizar y determinar si el proyecto es aplicable a garantizar los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes, así como a qué tipo de población objetivo es aplicable tanto a nivel Federal y Estatal.
- 4) Si las Dependencias y Entidades determinan que en los **Criterios UNICEF no existe padrón de beneficiarios**, automáticamente se **destina el 35 %** de su presupuesto a la atención de los NNA de manera indirecta. Por lo tanto, las dependencias que cuenten con programas dirigidos a los NNA deberán, en su caso, **integrar al menos un indicador a nivel de Actividad** encaminado a medir cómo se **benefician los NNA** dentro del Gasto Social.

5.1.2. Criterios de Fondo:

- 1) Las **Dependencias y Entidades** que manejen recursos del **Ramo 33** es obligatorio **alinear y crear la MIR de manera independiente** a las participaciones estatales (gasto corriente). **FASSA, FISE, FAM ASISTENCIA SOCIAL, FAM INFRAESTRUCTURA BÁSICA, MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR, FAETA EDUCACIÓN DE ADULTOS Y TECNOLÓGICA, FASP, FAFEF y FONE.**
- 2) Las Dependencias y Entidades deberán **aplicar** las **Recomendaciones** emitidas en las **evaluaciones al desempeño** y que sean aplicables **para solventarlas** en la **elaboración** de la **Metodología del Marco Lógico** al anteproyecto del siguiente ejercicio del PAE.
- 3) Prever la concordancia entre la **Calendarización Programática** y la **Calendarización Presupuestal**.
- 4) Por tercer año consecutivo se da continuidad al **Programa de Atención a la Pobreza**, mediante el cual las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo, conforme a sus atribuciones, deberán establecer **indicadores** y sus respectivas **metas** orientadas a la

atención de las nueve carencias sociales del estado, de conformidad con el artículo 36 de la Ley General de Desarrollo Social.

- 5) Los **Programas Presupuestarios** fondeados con **recursos estatales** deberán cumplirse en su **programación** a más tardar en el **mes de agosto**.

5.1.3 Criterios de Forma:

1. Las **líneas base** de los indicadores deberán aplicarse en la **Ficha Técnica del Indicador** en todos los niveles (**Fin, Propósito, Componente y Actividad**) a partir del año 2021 hacia adelante. En caso de que se trate de un indicador de reciente creación, en **PERIODO** se colocará "2027", en **META** "0" y en **JUSTIFICACIÓN** colocar "No aplica, indicador de nueva creación".
2. Para el **ejercicio 2027** se deberán de presentar las metas y objetivos utilizando única y exclusivamente: **Matriz Programas PED (PED)**.
3. Nuevamente, para el año 2027, los indicadores a nivel actividad deberán cumplir con las **Acciones Afirmativas**. Para ello, durante la captura, deberá clasificarse cada indicador en una o varias de ellas.
4. Se deberán de planear y cumplir en el anteproyecto 2027 **con las últimas líneas de acción pendientes** para cumplir con los trabajos sexenales del Plan Estatal de Gobierno de nuestra Gobernadora.
5. Las **liberaciones a los anteproyectos 2027** dependerán de la presentación, en tiempo y forma, del **oficio liberatorio** por parte de la **Dirección de Desarrollo Organizacional**, respecto del cumplimiento de las **"Validaciones Técnicas"**, el cual deberán subir a la plataforma del SIIF en un archivo PDF.

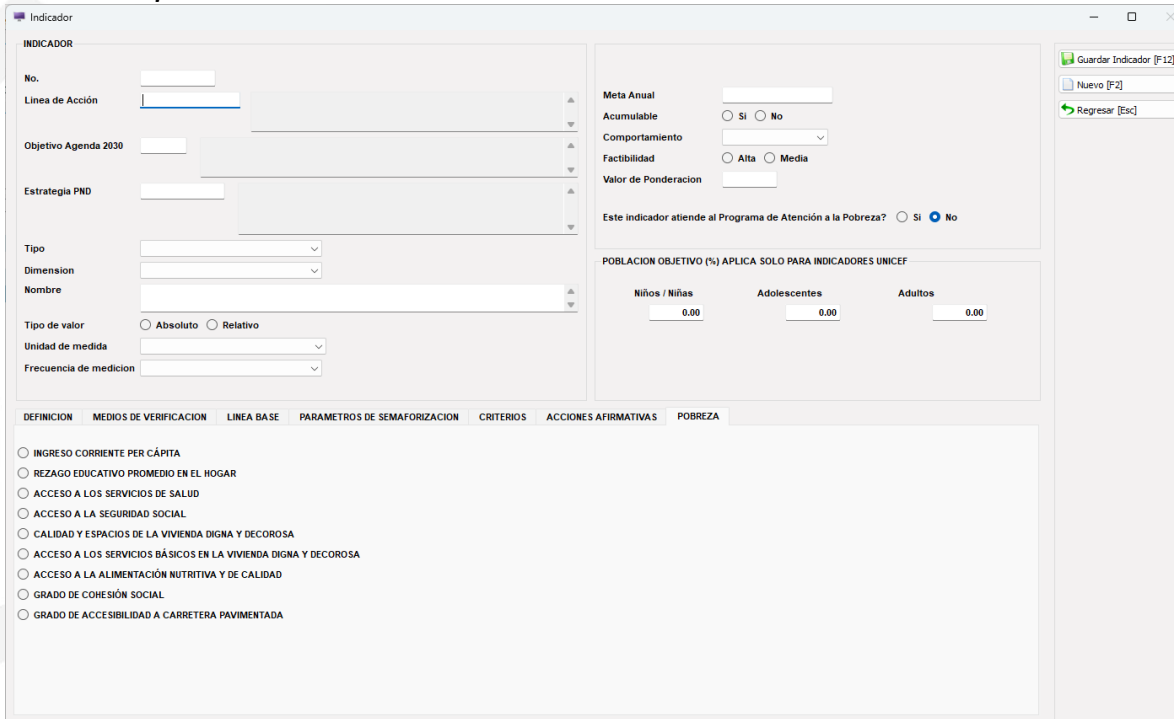
5.2. Criterios para el Programa de Atención a la Pobreza (PAP) para las matrices de programas del PED.

Para el ejercicio 2027 se aplicarán los siguientes *criterios en materia del programa especial de pobreza*, por parte de los entes y personal involucrado en el proceso presupuestario, tanto en las matrices de programas del PED como en las correspondientes a los compromisos de las agendas ciudadanas, según corresponda:

- 1) Las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo deberán de aplicar acciones que coadyuven al cumplimiento del **Programa de Atención a la Pobreza (PAP)**, cumpliendo con la Metodología del Marco Lógico contenido en esta Manual.
- 2) Estas acciones deberán de dar cumplimiento al Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030, Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 y a los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

- 3) Dichas acciones podrán ser programadas en los proyectos bolsa o en los proyectos específicos según sea el caso y conforme cada dependencia y entidad maneje los indicadores que ayudarán al PAP.
- 4) Ponderar el porcentaje de presupuesto asignado al indicador lo más posible a la realidad tomando en cuenta la inversión social más los gastos operativos que conlleva el cumplimiento de las metas.
- 5) La Secretaría del Bienestar del estado y la Coordinación General de Planeación e Inversión validarán las propuestas de los indicadores propuestos para la atención del PAP.
- 6) Cada indicador diseñado para el PAP deberá de clasificarse en alguna de las siguientes carencias sociales: (Art. 36 Ley General de Desarrollo Social)
 - Ingreso corriente per cápita.
 - Rezago educativo promedio en el hogar.
 - Acceso a los servicios de salud.
 - Acceso a la seguridad social.
 - Calidad y espacios de la vivienda digna y decorosa.
 - Acceso a los servicios básicos en la vivienda digna y decorosa.
 - Acceso a la alimentación nutritiva y de calidad.
 - Grado de cohesión social, y
 - Grado de accesibilidad a carretera pavimentada.
- 7) La Coordinación General de Planeación e Inversión realizará el seguimiento y evaluación correspondiente de manera periódica del avance del PAP.
- 8) Para la aplicación metodológica de planeación y programación aparecerá en la captura del indicador la leyenda: “Este indicador atiende al Programa de Atención a la Pobreza” dónde deberá de seleccionar “SI”, posteriormente en la pestaña denominada “Pobreza” deberá de seleccionar dentro del catálogo de carencias sociales la clasificación correspondiente por cada uno de los indicadores.

Figura 14
Módulo de captura de indicadores SIIF 2027 .



Fuente: elaboración propia.

5.3. Criterios para las acciones afirmativas.

Para el ejercicio 2027 se aplicarán los *criterios para las acciones afirmativas* por parte de los entes y personal involucrado en el proceso presupuestario, de acuerdo con los elementos que a continuación se detallan.

Aspectos conceptuales.

La llamada “discriminación positiva” o “acción afirmativa” es el término que refiere una acción que, a diferencia de la discriminación negativa (o simplemente discriminación), tiene por propósito establecer un conjunto de políticas orientadas hacia un determinado grupo social, étnico, minoritario o que históricamente haya sufrido discriminación a causa de injusticias sociales, a fin de ofrecer un trato preferencial en el acceso o distribución de ciertos recursos o servicios, así como

acceso a determinados bienes, para mejorar su calidad de vida en tanto grupos desfavorecidos y compensarlos así por los perjuicios o la discriminación de la que fueron víctimas en el pasado.⁵

De acuerdo con el Instituto Nacional de las Mujeres, las acciones afirmativas consisten en políticas públicas cuyo objetivo es compensar las condiciones que discriminan a ciertos grupos sociales en el ejercicio de sus derechos. Estas acciones se conocen también como “acciones positivas”, “medidas positivas”, “discriminación en sentido inverso” y “discriminación positiva”. Las acciones afirmativas son recomendadas para grupos sociales en desventaja.⁶

La Comisión de Derechos Humanos del Consejo Económico y Social de la Organización de las Naciones Unidas, dice que la “acción afirmativa”, aunque tiene su lugar en el derecho internacional y en el ordenamiento jurídico de cada país, se trata de un concepto que no tiene una definición legal de aceptación general. Sin embargo, la definición básica establecida por dicha Comisión señala que “es un conjunto coherente de *medidas de carácter temporal* dirigidas específicamente a *remediar la situación* de los miembros del grupo a que están destinadas en un aspecto o varios aspectos de su vida social para *alcanzar la igualdad efectiva*”.⁷

La Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres define las acciones afirmativas en el artículo 5, fracción I, como “el conjunto de medidas de *carácter temporal correctivo*, compensatorio y/o de promoción, encaminadas a acelerar la *igualdad sustantiva* entre mujeres y hombres”.

Tanto a nivel internacional como nacional, las acciones afirmativas ponen énfasis en tres aspectos a considerar:

- Se trata de medidas de carácter temporal cuya ejecución debería permitir el logro de un objetivo particular.
- Hacen referencia a acciones de carácter correctivo, compensatorio, cuya finalidad es remediar una situación adversa para grupos de personas en desventaja.
- Los gobiernos que impulsan estas acciones buscan lograr una igualdad sustantiva, una igualdad efectiva.

⁵ Alma Arámbula Reyes, *Acciones afirmativas*, Cámara de Diputados, Centro de Documentación, Información y Análisis, Dirección de Servicios de Investigación y Análisis Subdirección de Política Exterior, México, agosto de 2008, disponible en <https://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/spe/SPE-ISS-12-08.pdf>

⁶ Instituto Nacional de las Mujeres, *Glosario para la igualdad, “Acciones afirmativas”*, México, Gobierno de la República, texto disponible en <https://campusgenero.inmujeres.gob.mx/glosario/terminos/acciones-afirmativas>

⁷ Comisión de Derechos Humanos del Consejo Económico y Social de la Organización de las Naciones Unidas, *Prevención de la discriminación, El concepto y la práctica de la acción afirmativa*, documento E/CN.4/Sub.2/2002/21, 17 de junio de 2002, United Nations Digital Library System, https://digitallibrary.un.org/record/467997/files/E_CN.4_Sub.2_2002_21-ES.pdf

Marco jurídico.

Federal.

- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.**

En el artículo 1° de nuestra Constitución, párrafo 3, se señala que “Queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas.”

El artículo 2° inciso B dice que “La Federación, los Estados y los Municipios, para promover la igualdad de oportunidades de los indígenas y eliminar cualquier práctica discriminatoria, establecerán las instituciones y determinarán las políticas necesarias para garantizar la vigencia de los derechos de los indígenas y el desarrollo integral de sus pueblos y comunidades, las cuales deberán ser diseñadas y operadas conjuntamente con ellos.”

- **Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación.**

Esta ley, propuesta en el sexenio del presidente Vicente Fox Quesada, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 11 de junio de 2003, señala lo siguiente:

Artículo 1.- Las disposiciones de esta Ley son de orden público y de interés social. El objeto de esta es prevenir y eliminar todas las formas de discriminación que se ejerzan contra cualquier persona en los términos del Artículo 1 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como promover la igualdad de oportunidades y de trato.

Artículo 2.- Corresponde al Estado promover las condiciones para que la libertad y la igualdad de las personas sean reales y efectivas. Los poderes públicos federales deberán eliminar todos aquellos obstáculos que limiten en los hechos su ejercicio e impidan el pleno desarrollo de las personas, así como su efectiva participación en la vida política, económica, cultural y social del país y promoverán, garantizarán e impulsarán la participación de las autoridades de los demás órdenes de Gobierno y de las personas particulares en la eliminación de dichos obstáculos.

El capítulo IV denominado “De las medidas de nivelación, medidas de inclusión y acciones afirmativas”, estipula en el artículo 15 bis, que cada uno de los poderes públicos federales y aquellas instituciones que estén bajo su regulación o competencia, están obligados a realizar las medidas de nivelación, las medidas de inclusión y las acciones afirmativas necesarias para garantizar a toda persona la igualdad real de oportunidades y el derecho a la no discriminación. También dice que la

adopción de estas medidas forma parte de la perspectiva antidiscriminatoria, la cual debe ser incorporada de manera transversal y progresiva en el quehacer público, y de manera particular en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas que lleven a cabo cada uno de los poderes públicos federales.

El artículo 15 Ter define que las medidas de nivelación son aquellas que buscan hacer efectivo el acceso de todas las personas a la igualdad real de oportunidades eliminando las barreras físicas, comunicacionales, normativas o de otro tipo, que obstaculizan el ejercicio de derechos y libertades prioritariamente a las mujeres y a los grupos en situación de discriminación o vulnerabilidad.

Son medidas de nivelación, según el artículo 15 Quáter de este ordenamiento:

- I. Ajustes razonables en materia de accesibilidad física, de información y comunicaciones.
- II. Adaptación de los puestos de trabajo para personas con discapacidad.
- III. Diseño y distribución de comunicaciones oficiales, convocatorias públicas, libros de texto, licitaciones, entre otros, en formato braille o en lenguas indígenas.
- IV. Uso de intérpretes de lengua de señas mexicana en los eventos públicos de todas las dependencias gubernamentales y en los tiempos oficiales de televisión.
- V. Uso de intérpretes y traductores de lenguas indígenas.
- VI. La accesibilidad del entorno social, incluyendo acceso físico, de comunicaciones y de información.
- VII. Derogación o abrogación de las disposiciones normativas que impongan requisitos discriminatorios de ingreso y permanencia a escuelas, trabajos, entre otros, y
- VIII. Creación de licencias de paternidad, homologación de condiciones de derechos y prestaciones para los grupos en situación de discriminación o vulnerabilidad.

Las medidas de inclusión son aquellas disposiciones, de carácter preventivo o correctivo, cuyo objeto es eliminar mecanismos de exclusión o diferenciaciones desventajosas para que todas las personas gocen y ejerzan sus derechos en igualdad de trato (artículo 15 Quintus).

El artículo 15 Sextus define que las medidas de inclusión podrán comprender, entre otras, las siguientes:

- I. La educación para la igualdad y la diversidad dentro del sistema educativo nacional.
- II. La integración en el diseño, instrumentación y evaluación de las políticas públicas del derecho a la igualdad y no discriminación.
- III. El desarrollo de políticas contra la homofobia, xenofobia, la misoginia, la discriminación por apariencia o el adulto centrismo.
- IV. Las acciones de sensibilización y capacitación dirigidas a integrantes del servicio público con el objetivo de combatir actitudes discriminatorias, y
- V. El llevar a cabo campañas de difusión al interior de los poderes públicos federales.

En cuanto a las acciones afirmativas son las medidas especiales, específicas y de carácter temporal, a favor de personas o grupos en situación de discriminación, cuyo objetivo es corregir situaciones

patentes de desigualdad en el disfrute o ejercicio de derechos y libertades, aplicables mientras subsistan dichas situaciones. Se adecuarán a la situación que quiera remediarse, deberán ser legítimas y respetar los principios de justicia y proporcionalidad (artículo 15 Séptimus).

Según el artículo 15 Octavus, las acciones afirmativas podrán incluir, entre otras, las medidas para favorecer el acceso, permanencia y promoción de personas pertenecientes a grupos en situación de discriminación y subrepresentados, en espacios educativos, laborales y cargos de elección popular a través del establecimiento de porcentajes o cuotas. Las acciones afirmativas serán prioritariamente aplicables hacia personas pertenecientes a los pueblos y comunidades indígenas y afromexicanas, afrodescendientes, mujeres, niñas, niños y adolescentes, personas jóvenes, personas con discapacidad y personas adultas mayores.

Estatat.

- **Código Financiero para el Estado de Tlaxcala y sus Municipios.**

El artículo 246 Bis de esta disposición señala que la planeación del desarrollo del Estado estará basada, entre otros, en los siguientes principios:

I. **La Igualdad de Género:** es un principio constitucional que estipula que mujeres y hombres son iguales ante la ley, lo que significa que todas las personas, sin distingo alguno tenemos los mismos derechos y deberes frente al Estado y la sociedad en su conjunto. Consiste en la igualdad sustantiva o real que requiere de mecanismos especiales para el aceleramiento de las mujeres a dicha igualdad, en términos de la ley de la materia, a fin de lograr una sociedad más justa e igualitaria.

II. **La Perspectiva de Género:** para garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y promover el adelanto de las mujeres mediante el acceso equitativo a los bienes, recursos y beneficios del desarrollo.

III. **La No Discriminación de Género:** consistente en la prohibición de llevar a cabo distinción, exclusión o restricción basada en el género, que tiene por objetivo o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de sus derechos humanos.

Esta discriminación se expresa en todas las esferas públicas y privadas de la vida de las mujeres, a través de actitudes misóginas y excluyentes, que sitúan a las mujeres de todas las edades, en desventaja, inequidad, marginalidad y exclusión, y

IV. **La Transversalidad de la Perspectiva de Género** en lo político, económico, social y cultural, a fin de generar un medio ambiente adecuado para el desarrollo de las mujeres y hombres del Estado. La transversalidad se materializa cuando es operada o realizada por dos o más dependencias administrativas o por dos órdenes de gobierno.

Cumplimiento de las acciones afirmativas para la población indígena y de género.

Propósito.

- Avanzar de manera sostenida y amplia en la definición y ejecución de acciones afirmativas, enmarcadas en las disposiciones federales y estatales aplicables y sustentadas en el contenido del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027, particularmente enfocadas hacia la población indígena y hacia aquellas con un alto contenido de género.

El enfoque de bienestar social.

El Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 establece, en materia de bienestar social, que la calidad de la vida humana implica que exista crecimiento económico, pero este, aunque necesario, no es suficiente para mejorar la calidad de vida, por lo que hacen falta que se presenten, además del crecimiento, múltiples elementos. Así, el bienestar exige crecer y, además, poner en marcha decisiones políticas inteligentes y lograr que los individuos participen en ellas. De ahí que este documento estructure políticas que permitan que la riqueza se distribuya más equitativamente, bajo el concepto de bienestar con enfoque humano.

En este contexto, el Plan está orientado a diseñar y aplicar medidas audaces y coordinadas con el gobierno federal y de eficacia municipal, que promuevan una mejor y más justa distribución de la riqueza, a fin de lograr un piso parejo para la ciudadanía, posibilitando la disminución de aquellas circunstancias de rezago en la población, principalmente con los grupos más desfavorecidos y en desventaja, para que en igualdad de condiciones puedan disfrutar una vida más independiente y competitiva.

Con el propósito de posibilitar una base incluyente y equitativa de soluciones universales, que coloquen a la población bajo las mismas circunstancias de igualdad sustantiva, el Plan reconoce que nuestra cultura está en la gente y en sus costumbres y tradiciones, por lo que la cultura mexicana, en general, y la del pueblo tlaxcalteca, en particular, conforman un abanico rico en expresiones locales y comunitarias, que tienen su base en nuestros pueblos indígenas.

Asimismo, el Plan contiene una perspectiva de equidad e inclusión, tanto hacia dentro de la administración pública como hacia el entorno social, la cual permita crear y mantener puentes de entendimiento en las relaciones entre las mujeres y los hombres en situación de vulnerabilidad.

La desigualdad de género, es decir, la inequidad en el acceso a recursos y oportunidades sociales por razones asociadas a la diferenciación sexual es un fenómeno que se concreta en prácticas e interacciones cotidianas, en espacios públicos y privados, en la vida normal y en periodos de crisis,



en la holgura y la precariedad. Reconocer esta situación es el primer paso para rebasarla y trabajar bajo esquemas de equivalencia e igualdad.

Por ello, el Plan define que la perspectiva de género es una herramienta imprescindible, como disciplina gubernamental, para entender y contextualizar la información que producimos y difundimos, pero también para comprender y trabajar sobre bases de igualdad, para modificar estructuras y conductas de desigualdad.

Lo anterior requiere el impulso de acciones afirmativas, que desvanezcan las desventajas que las mujeres han tenido ancestralmente, respecto a los hombres. En toda sociedad, la igualdad en términos de desarrollo entre hombres y mujeres es fundamental.



Acciones afirmativas para la población indígena.

En este sentido, el Plan establece una política de inclusión y soporte a grupos vulnerables, que a través del programa 38, “Soporte a la población indígena”, establece como objetivo estratégico el devolver la dignidad, enalteciendo sus raíces y su cosmovisión, a la población indígena (Gobierno del Estado de Tlaxcala, 2022, pág. 272).

Asimismo, dentro de este objetivo fija la línea de acción número 24 que establece: “Diseñar e implementar medidas y **acciones afirmativas** para garantizar el reconocimiento, respeto y ejercicio de los derechos de las mujeres indígenas, en el contexto de sus pueblos” (Gobierno del Estado de Tlaxcala, 2022, pág. 274).

Acciones afirmativas en materia de género.

El Plan también contempla, como complemento de las políticas públicas que define, un eje transversal denominado género e igualdad. El objetivo general de este eje es contribuir a transformar las estructuras económicas, sociales, culturales e institucionales desiguales en estructuras iguales y justas para los hombres y las mujeres, con garantía de derechos y ejercicio libre de la ciudadanía en todas sus formas.

La estrategia general consiste en impulsar una política de inclusión y perspectiva de género de alcance estatal, que fortalezca los programas, proyectos y **acciones afirmativas** para incidir en el establecimiento de condiciones de igualdad entre mujeres y hombres, en los ámbitos social, económico, político y cultural, con la participación de los tres órdenes de gobierno, la sociedad civil, y las Organizaciones No Gubernamentales (Gobierno del Estado de Tlaxcala, 2022, pág. 450).

En el marco de la política de perspectiva de género definida por el Plan, el programa 69 se denomina empoderamiento integral de las mujeres y su objetivo 1 dice “Lograr la autonomía económica, empoderamiento social, cultural y político de las mujeres, para erradicar las brechas de género y combatir la discriminación”. La línea de acción número 21 establece: “Diseñar y promover, ante las autoridades municipales y estatales, **acciones afirmativas** para facilitar los trámites administrativos en el registro y funcionamiento de los emprendimientos económicos de mujeres” (Gobierno del Estado de Tlaxcala, 2022, págs. 452-453)

Tabla 5
Ejemplos de acciones afirmativas.

OBJETIVO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	ACCIÓN AFIRMATIVA
C.1 Acciones de actividades culturales y artísticas desarrolladas	Porcentaje de mujeres que asistieron a las actividades culturales, artísticas y académicas	(Número de mujeres que asistieron a las actividades culturales, artísticas y académicas/Total de personas que asistieron a las actividades culturales, artísticas y académicas)*100	Igualdad de género
C.1 Acciones de actividades culturales y artísticas desarrolladas	Porcentaje de hombres que asistieron a las actividades culturales, artísticas y académicas	(Número de hombres que asistieron a las actividades culturales, artísticas y académicas/Total de personas que asistieron a las actividades culturales, artísticas y académicas)*100	Igualdad de género
1.18 Desarrollo de actividades culturales en pueblos originarios indígenas	Porcentaje de actividades en pueblos originarios desarrolladas	(Número actividades culturales en pueblos originarios desarrolladas/Total de actividades culturales planeadas en pueblos originarios)*100	Indígenas
1.35 Desarrollo de actividades de la semana Tlaxcala diversa	Porcentaje de actividades de la semana Tlaxcala diversa desarrolladas	(Número de actividades de la semana Tlaxcala diversa desarrolladas/Total de actividades de la semana Tlaxcala diversa planeadas)*100	Comunidad LGBT+
1.40 Publicación de la convocatoria para el premio estatal de literatura contemplando las lenguas indígenas	Porcentaje de convocatorias publicadas para el Premio Estatal de Literatura contemplando las lenguas indígenas	(Número de convocatorias para el Premio Estatal de Literatura contemplando las lenguas indígenas publicadas/Total de convocatorias de literatura contemplando las lenguas indígenas planeadas)*100	Indígenas

OBJETIVO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	ACCIÓN AFIRMATIVA
1.41 Conmemoración del Día Internacional de los Pueblos Indígenas	Porcentaje de eventos realizados para conmemorar el Día Internacional de los Pueblos Indígenas	(Número de eventos realizados para conmemorar el Día Internacional de los Pueblos Indígenas/Total eventos planeados para conmemorar el Día Internacional de los Pueblos Indígenas)*100	Indígenas
1.44 Desarrollo de actividades artísticas y culturales para los diferentes grupos vulnerables en el estado	Porcentaje de actividades para grupos vulnerables desarrolladas	(Número de actividades para grupos vulnerables desarrolladas/Total de actividades para grupos vulnerables planeadas)*100	Discapacitados
3.4 Realización de jornadas culturales para grupos vulnerables	Porcentaje de jornadas culturales para grupos vulnerables realizadas	(Número de jornadas culturales para grupos vulnerables realizadas/Total de jornadas culturales para grupos vulnerables planeadas)*100	Discapacitados

Fuente: elaboración propia.

6. FORMATOS DE LA METODOLOGÍA.

Las dependencias y entidades cumplen con la Metodología del Marco Lógico descrita a través de la elaboración y presentación de los formatos, en dos etapas, los cuales deberán presentarse en 3 tantos originales (1 dependencia o entidad, 1 Secretaría de Finanzas y 1 Coordinación General de Planeación e Inversión), firmado y sellado por la persona que elabora, la unidad responsable y el titular de la dependencia o entidad.

6.1. Formatos Excel que se adjuntan en el Sistema Integral de Información Financiera.

Transformación Deseada (PP-FM-03-00)

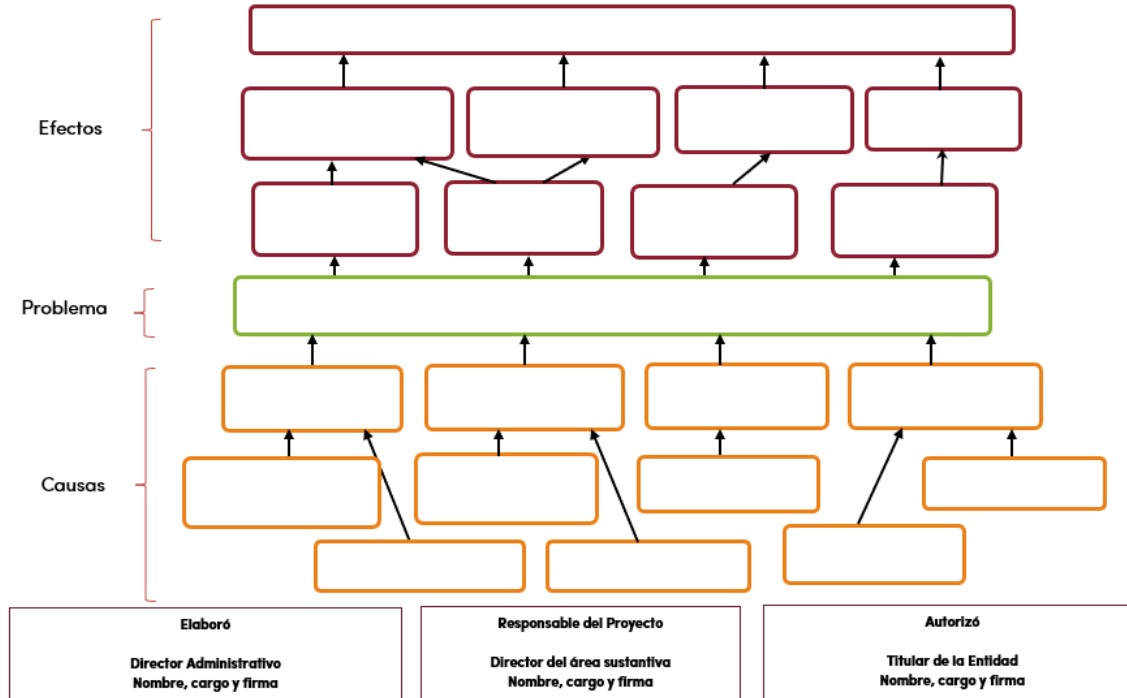
 TLAXCALA UNA NUEVA HISTORIA 2021 - 2027		GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS 2027 SITUACIÓN DESEADA
Dependencia o Entidad:		
Diagnostico (Situación Actual) 	Transformación Deseada 	
Elaboró Director Administrativo Nombre, cargo y firma	Autorizó Titular de la Entidad Nombre, cargo y firma	

Los titulares de las dependencias y entidades o instituciones que reciban recursos estatales parcial o totalmente, serán directamente responsables de la formulación de sus proyectos.

Árbol del Problema (PP-FM-04-00)

 TLAXCALA UNA NUEVA HISTORIA 2021 - 2027	GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA
	ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS 2027
	ÁRBOL DEL PROBLEMA

Dependencia o Entidad:	
Unidad Responsable:	
Proyecto:	

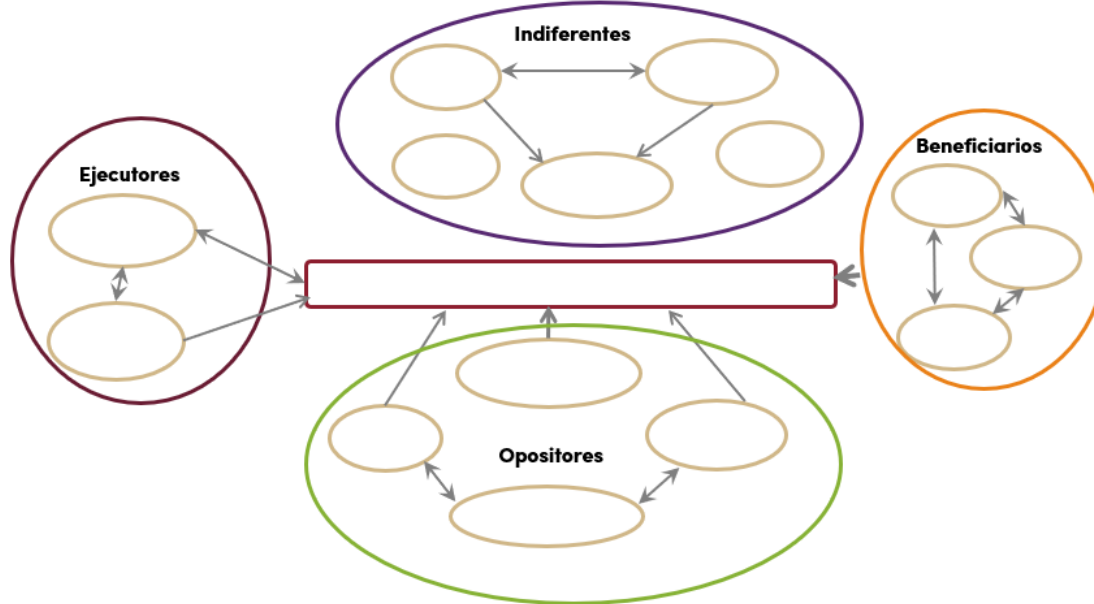


Los titulares de las dependencias y entidades o instituciones que reciban recursos estatales parcial o totalmente, serán directamente responsables de la formulación de sus proyectos.

Mapa de Relaciones (PP-FM-05-00)

	TLAXCALA UNA NUEVA HISTORIA 2021 - 2027	GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS 2027 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS
---	--	--

Dependencia o Entidad:	
Unidad Responsable:	
Proyecto:	



Elaboró Director Administrativo Nombre, cargo y firma

Responsable del Proyecto Director del área sustantiva Nombre, cargo y firma

Autorizó Titular de la Entidad Nombre, cargo y firma
--

Los titulares de las dependencias y entidades o instituciones que reciban recursos estatales parcial o totalmente, serán directamente responsables de la formulación de sus proyectos.

Matriz de Expectativas y Fuerzas (PP-FM-06-00)

 TLAXCALA UNA NUEVA HISTORIA 2021 - 2027	GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS 2027 MATRIZ DE EXPECTATIVAS Y FUERZAS
--	--

Dependencia o Entidad:	
Unidad Responsable:	
Proyecto:	

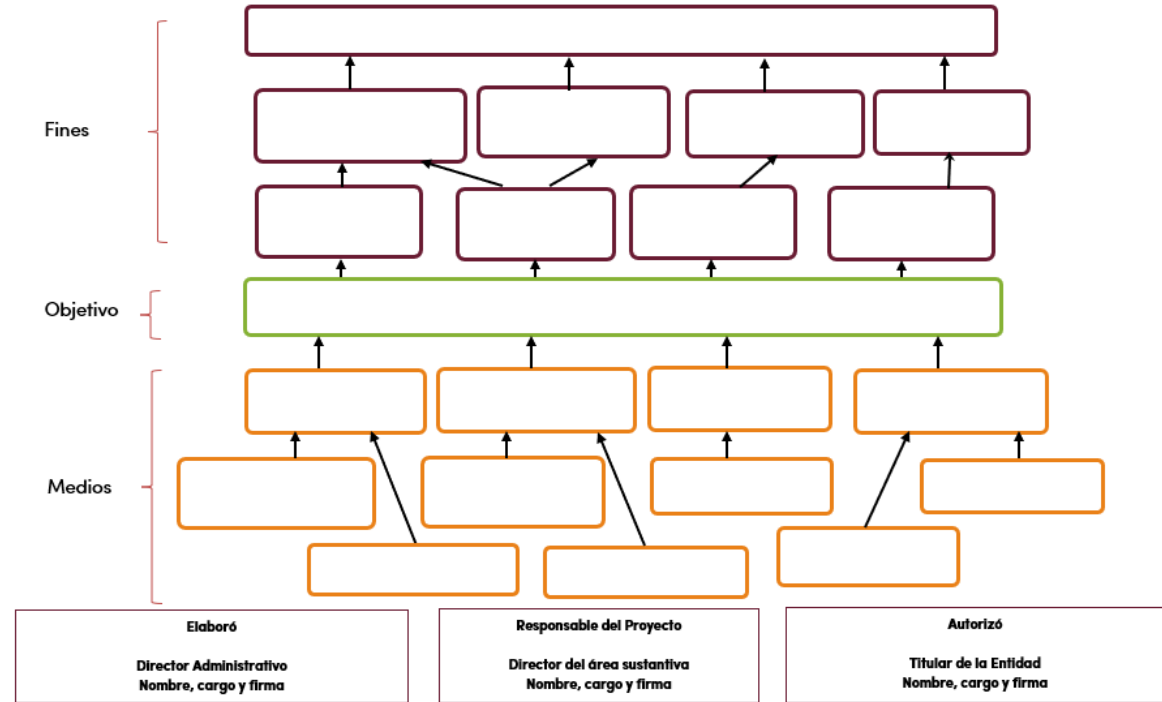
GRUPO	INTERES O EXPECTATIVA	VALENCIA	FUERZA	RESULTANTE
Indiferentes				
Ejecutores				
Opositores				
Beneficiarios				
RESULTADO				

Elaboró Director Administrativo Nombre, cargo y firma	Responsable del Proyecto Director del área sustantiva Nombre, cargo y firma	Autorizó Titular de la Entidad Nombre, cargo y firma
--	--	---

Árbol de Objetivos (PP-FM-07-00)

 TLAXCALA UNA NUEVA HISTORIA 2021 - 2027	GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS 2027 ÁRBOL DE OBJETIVOS
--	--

Dependencia o Entidad:	
Unidad Responsable:	
Proyecto:	



Los titulares de las dependencias y entidades o instituciones que reciban recursos estatales parcial o totalmente, serán directamente responsables de la formulación de sus proyectos.

Acciones (PP-FM-08-00)

 TLAXCALA UNA NUEVA HISTORIA 2021 - 2027	GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA
	ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS 2027
	ACCIONES PROBABLES

Dependencia o Entidad:	
Unidad Responsable:	
Proyecto:	

Objetivo				
	↑	↑	↑	↑
Medios Entregables				
Actividades				

Elaboró Director Administrativo Nombre, cargo y firma
--

Responsable del Proyecto Director del área sustantiva Nombre, cargo y firma
--

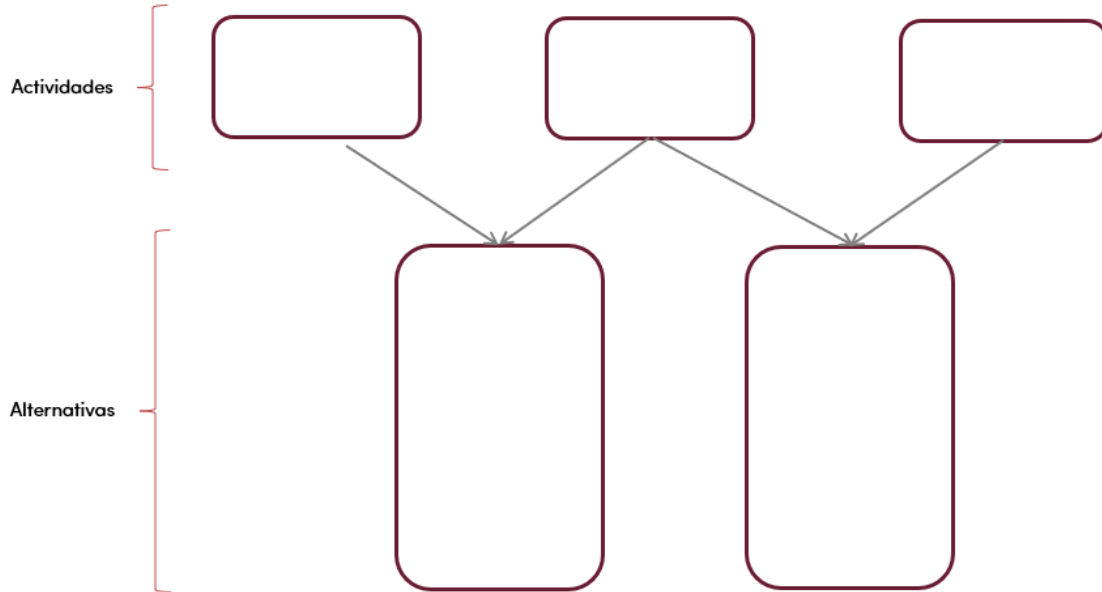
Autorizó Titular de la Entidad Nombre, cargo y firma

Los titulares de las dependencias y entidades o instituciones que reciban recursos estatales parcial o totalmente, serán directamente responsables de la formulación de sus proyectos.

Alternativas (PP-FM-09-00)

 TLAXCALA UNA NUEVA HISTORIA 2021 - 2027	GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA
	ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS 2027
	SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Dependencia o Entidad:	
Unidad Responsable:	
Proyecto:	



Elaboró Director Administrativo Nombre, cargo y firma

Responsable del Proyecto Director del área sustantiva Nombre, cargo y firma

Autorizó Titular de la Entidad Nombre, cargo y firma
--

Los titulares de las dependencias y entidades o instituciones que reciban recursos estatales parcial o totalmente, serán directamente responsables de la formulación de sus proyectos.

El Sistema Integral de Información Financiera (SIIF) de manera automática genera los formatos con base en los cuales se sistematizan los datos que constituyen la planeación de los proyectos y que se presentan a continuación.

Ficha de Indicador (PP-FM-0B-02)

 TLAXCALA UNA NUEVA HISTORIA 2021 - 2027	GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS 2027 FICHA DE INDICADOR
---	--

Datos de Identificación ¹	
Dependencia:	
Proyecto:	
Finalidad:	
Función:	
Subfunción:	

Alineación con el PND	
Eje:	
Objetivo:	
Estrategia:	

Alineación con el PED y sus Programas ²	
Eje Rector:	
Política:	
Programa:	
Objetivo:	
Línea de Acción:	

Matriz de Indicadores para Resultados ³					
Resumen Narrativo ^{3.1}					
Objetivo al que corresponde el indicador ^{3.1.1}		Marque el nivel del objetivo en la Matriz de Marco Lógico ^{3.1.2}			
		Fin	Propósito	Componente	Actividad
Objetivo Ponderado ^{3.1.3}					



TLAXCALA

UNA NUEVA HISTORIA
2021 - 2027

Indicador ^{3.2}						
Datos de identificación del indicador ^{3.2.1}						
Orden: ^{3.2.1.1}			Nombre del indicador ^{3.2.1.2}			
Dimensión del indicador ^{3.2.1.3}			Tipo de indicador para resultados ^{3.2.1.4}			
Definición del indicador ^{3.2.1.5}						
Tipo valor de la meta ^{3.2.1.6}			Unidad de medida ^{3.2.1.8}			
Método de cálculo ^{3.2.1.7}		Numerador				
		Denominador				
Desagregación geográfica ^{3.2.1.9}			Frecuencia de medición ^{3.2.1.10}			
Contribución Agenda 2030:			SI		NO	
Objetivo Agenda 2030:						
Transversalidad ^{3.2.1.11}						
Enfoque de transversalidad ^{3.2.1.11.1}						
Hombres ^{3.2.1.11.2}			Mujeres ^{3.2.1.11.3}		Total ^{3.2.1.11.4}	
Este indicador atiende al Programa de Atención a la Pobreza			SI		NO	
Indicador de pobreza al que contribuye						
Acción Afirmativa						
Clasificación	Igualdad de género	Indígenas	Discapacitados	Comunidad LGTB+	Migrantes	
Aplica						
No aplica						
Serie de Información Disponible ^{3.2.1.12}						
Información disponible ^{3.2.1.12.1}						
Características del indicador ^{3.2.2}						
Característica ^{3.2.2.1}						
Calificación ^{3.2.2.2}	Claridad ^{3.2.2.1.1}	Relevancia ^{3.2.2.1.2}	Economía ^{3.2.2.1.3}	Monitoreable ^{3.2.2.1.4}	Adecuado ^{3.2.2.1.5}	Aporte marginal ^{3.2.2.1.6}
No cumple						
Cumple parcialmente						
Cumple						
Contacto indicador ^{3.2.3}						
Nombre ^{3.2.3.1}			Área ^{3.2.3.4}			
Apellido paterno ^{3.2.3.2}			Puesto ^{3.2.3.5}			
Apellido materno ^{3.2.3.3}			Teléfono ^{3.2.3.7}			
Correo electrónico ^{3.2.3.6}						





TLAXCALA

UNA NUEVA HISTORIA
2021 - 2027

Determinación de metas ^{3.2.4}			
Viabilidad de la meta ^{3.2.4.1}			
Meta acumulable ^{3.2.4.1.1}		Comportamiento del indicador ^{3.2.4.1.2}	
Factibilidad de la meta ^{3.2.4.1.3}			

Línea base ^{3.2.4.2}				
Año ^{3.2.4.2.1}	Valor ^{3.2.4.2.2}			Periodo al que corresponde el valor ^{3.2.4.2.3}
	Indicador (relativo) ^{3.2.4.2.2.1}	Numerador (absoluto) ^{3.2.4.2.2.2}	Denominador (universo de cobertura) ^{3.2.4.2.2.3}	
2021				
Justificación línea base ^{3.2.4.2.4}				

Parámetros de semaforización ^{3.2.4.3}			
Tipo de valor ^{3.2.4.3.1}			
	Limite Superior		Limite Inferior
Verde			
Amarillo			
Rojo			

Meta sexenal ^{3.2.4.4}				
Año ^{3.2.4.4.1}	Valor ^{3.2.4.4.2}			Periodo al que corresponde el valor ^{3.2.4.4.3}
	Indicador ^{3.2.4.4.2.1} (relativo)	Numerador ^{3.2.4.4.2.2} (absoluto)	Denominador ^{3.2.4.4.2.3} (universo de cobertura)	
2027				

Metas intermedias ^{3.2.4.5}				
Año ^{3.2.4.5.1}	Valor ^{3.2.4.5.2}			Periodo al que corresponde el valor ^{3.2.4.5.3}
	Indicador ^{3.2.4.5.2.1} (relativo)	Numerador ^{3.2.4.5.2.2} (absoluto)	Denominador ^{3.2.4.5.2.3} (universo de cobertura)	
2021 ^{3.2.4.5.1.1}				
2022 ^{3.2.4.5.1.2}				
2023 ^{3.2.4.5.1.3}				
2024 ^{3.2.4.5.1.4}				
2025 ^{3.2.4.5.1.5}				
2026 ^{3.2.4.5.1.6}				
2027 ^{3.2.4.5.1.7}				





TLAXCALA

UNA NUEVA HISTORIA
2021 - 2027

Metas del ciclo presupuestario ^{3.2.4.6}				
Periodo ^{3.2.4.6.1} (según la frecuencia de medición)	Valor ^{3.2.4.6.2}			Periodo al que corresponde el valor ^{3.2.4.6.3}
	Indicador ^{3.2.4.6.2.1} (relativo)	Numerador ^{3.2.4.6.2.2} (absoluto)	Denominador ^{3.2.4.6.2.3} (universo de cobertura)	
Periodo 1 (Ejemplo frecuencia trimestral)				
Periodo 2				
Periodo 3				
Periodo 4				

Características de las variables ^{3.2.5} (Se debe llenar este conjunto la misma vez es como número de variables existen)	
Nombre ^{3.2.5.1}	
Descripción de la variable ^{3.2.5.2}	
Medios de verificación ^{3.2.5.3}	
Unidad de medida ^{3.2.5.4}	
Desagregación geográfica ^{3.2.5.5}	
Frecuencia ^{3.2.5.6}	
Método de recopilación de datos ^{3.2.5.7}	
Fecha de disponibilidad de la información ^{3.2.5.8}	

Elaboró

Director Administrativo
Nombre, cargo y firma

Responsable del Proyecto

Director del área sustantiva
Nombre, cargo y firma

Autorizó

Titular de la Entidad
Nombre, cargo y firma

Tel: 246 465 0900 Ext. 2041 / 2040

<https://cgpi.tlaxcala.gob.mx/>

Ex Rancho La Aguanaja, Apetatitlán, Apetatitlán de Antonio Carvajal, Tlax, C.P. 90600.



CGPI

COORDINACIÓN GENERAL
DE PLANEACIÓN E INVERSIÓN

Riesgos o MIR (PP-FM-0E-01)

 GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS 2027 SUPUESTOS						
Dependencia o Entidad:						
Unidad Responsable:						
Proyecto:						
	OBJETIVOS	INDICADORES	TIPO - DIMENSIÓN - FRECUENCIA	MÉTODO DE CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN						
PROPOSITO						
COMPONENTES						
ACTIVIDADES						

Elaboró

Director Administrativo
Nombre, cargo y firma

Responsable del Proyecto

Director del área sustantiva
Nombre, cargo y firma

Autorizó

Titular de la Entidad
Nombre, cargo y firma

Metas (PP-FM-0F-01)

 GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS 2027 DESCRIPCIÓN Y DESGLOSE CALENDARIZADO DE VARIABLES Y METAS DE LA MIR															
Dependencia o Entidad:															
Unidad Responsable:															
Proyecto:															
Nivel	Metas de la MIR (Verbos en Infinitivo)	Unidad de Medida	Objetivo Programado 2027	CALENDARIO											
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Fin Variable															
Fin Meta		Porcentaje													
Propósito Variable															
Propósito Meta		Porcentaje													
Componente 1 Variable															
Componente 1 Meta		Porcentaje													
Componente 2 Variable															
Componente 2 Meta		Porcentaje													
Actividad 1.1 Variable															
Actividad 1.1 Meta		Porcentaje													
Actividad 1.2 Variable															
Actividad 1.2 Meta		Porcentaje													
Actividad 2.1 Variable															
Actividad 2.1 Meta		Porcentaje													
Actividad 2.2 Variable															
Actividad 2.2 Meta		Porcentaje													
Total anual															
Elaboró Director Administrativo Nombre, cargo y firma		Responsable del Proyecto Director del área sustantiva Nombre, cargo y firma			Autorizó Titular de la Entidad Nombre, cargo y firma										

Las titularías de las dependencias y entidades e instituciones que reciben recursos estatales parciales o totales, serán directamente responsables de la formulación de sus proyectos.

Ficha Descriptiva de Proyecto (PP-FM-0H-03)

 TLAXCALA UNA NUEVA HISTORIA 2021 - 2027		GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS 2027 FICHA DESCRIPTIVA DE PROYECTO	
Dependencia o Entidad:			
Unidad Responsable:			
Programa Presupuestario:			
Nombre:			
Tipo de Proyecto:		☐ Operación en Proceso ☐ Innovación ☐ Inversión	
Cobertura:		☐ Cobertura Estatal ☐ Municipal ☐ Regional	
Equidad:		☐ Capacidades Diferentes ☐ Indígenas ☐ Jóvenes ☐ Adultos ☐ Niños ☐ Tercera Edad ☐ Toda la Población	
Genero:		☐ Hombres ☐ Mujeres ☐ Ambos Cuantos de cada uno	
Criterio UNICEF:		☐ Población Total* ☐ No existe padrón de beneficiarios ☐ Existe padrón de Beneficiarios* ☐ Georreferencia*	
* Al seleccionar alguno de estos criterios deberá llenar lo siguiente: Niños: _____ Niñas: _____ Adolescentes: _____			
Temática:			
Sub Temática:			
Sub Temática Estatal:			
Periodicidad:		☐ Anual ☐ Multianual continuo ☐ Multianual inicio ☐ Multianual término Fecha de Inicio _____ Fecha de Término _____	
Destino del Proyecto:	☐ Atención de Desastres Naturales	☐ Mitigación y Adaptación al Cambio Climático	☐ Sector de Economía y Turismo
	☐ Autónomos	☐ Municipios	☐ Sector Educativo
	☐ Fideicomisos	☐ Poderes	☐ Sector Gobierno, Seguridad y Procuración de Justicia
	☐ Gasto Social	☐ Sector de Administración	☐ Sector Salud
Clasificación Administrativa por Sector Ley de Disciplina Financiera ☐ Personal Administrativo y de Servicio Público ☐ Magisterio ☐ Servicios de Salud ☐ Seguridad Pública ☐ Gastos Asociados a la Implementación de nuevas leyes ☐ Sentencias Laborales Definitivas			
Finalidad:			
Función:			
Sub - Función:			
Justificación:			

Objetivos		
Fin:		
Propósito:		
Componente:		
Actividad:		

Indicadores		
Nivel	Nombre	Formulas
Fin:		
Propósito:		
Componente:		
Actividad:		

Elaboró
Director Administrativo Nombre, cargo y firma

Responsable del Proyecto
Director del área sustantiva Nombre, cargo y firma

Autorizó
Titular de la Entidad Nombre, cargo y firma

Los titulares de las dependencias y entidades o instituciones que reciban recursos estatales parcial o totalmente, serán directamente responsables de la formulación de sus proyectos.

Programa Operativo Anual (PP-FM-01-00)

 TLAXCALA UNA NUEVA HISTORIA 2021 - 2027			GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS 2027 PROGRAMA OPERATIVO ANUAL	
Dependencia o Entidad:				
Misión de la Dependencia o Entidad:				
Visión de la Dependencia o Entidad:				
Contribución al Plan Estatal de Desarrollo 2021 - 2027:				
Política:				
Eje				
Objetivos:				
Estrategias:				
Lineas de Acción a Corto plazo:	ACCIÓN		PERIODICIDAD	



TLAXCALA

UNA NUEVA HISTORIA
2021 - 2027

	ACCIÓN	PERIODICIDAD
Lineas de Acción a Mediano Plazo:		
Contribución al Plan Nacional de Desarrollo 2019 - 2024:		
Estrategia:		
Objetivo:		
Contribución a la Agenda 2030:		
Objetivo:		
Meta:		

Elaboró

Director Administrativo
Nombre, cargo y firma

Responsable del Proyecto

Director del área sustantiva
Nombre, cargo y firma

Autorizó

Titular de la Entidad
Nombre, cargo y firma

Tel: 246 465 0900 Ext. 2041 / 2040

<https://cgpi.tlaxcala.gob.mx/>

Ex Rancho La Aguanaja, Apetatitlán, Apetatitlán de Antonio Carvajal, Tlax, C.P. 90600.



CGPI

COORDINACIÓN GENERAL
DE PLANEACIÓN E INVERSIÓN

7. CATÁLOGOS.

Con la finalidad de homologar criterios, tanto de aplicación como estadísticos, se presentan a continuación los diferentes catálogos que las dependencias y entidades deberán de aplicar de manera correcta.

Tabla 6

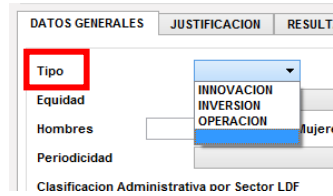
Clasificación programática - Programas presupuestarios

Subsidios: Sector Social y Privado o Entidades Federativas y Municipios	
Subsidios sujetos a Reglas de Operación	S
Subsidios sujetos a Lineamientos de Operación	U
Bienes, Servicios e Infraestructura Pública	
Provisión de Bienes Públicos	B
Prestación de Servicios Públicos	E
Proyectos de Inversión en Infraestructura y Obra Pública	K
Desempeño de las Funciones de Gobierno	
Funciones de las Fuerzas Armadas	A
Fomento, Promoción y Servicios para el Desarrollo Económico y Social	F
Regulación y supervisión	G
Atención a desastres por eventos naturales	N
Articulación, coordinación e instrumentación de políticas públicas	P
Investigación y desarrollo	Q
Servicios de protección y conservación ambiental	V
Administrativos y de Apoyo a la Gestión Presupuestaria	
Apoyo para el desarrollo de las funciones de gobierno	M
Apoyo al buen gobierno y mejoramiento de la gestión	O
Provisiones y reasignaciones presupuestarias específicos	R
Operaciones ajenas	W
Compromisos, Cumplimiento de Obligaciones y otras Aportaciones	
Participaciones a entidades federativas y municipios	C
Costo financiero, deuda o apoyos a deudores y ahorradores de la banca	D
Adeudos de ejercicios fiscales anteriores (ADEFAS)	H
Aportaciones Federales	I
Pensiones y jubilaciones	J
Obligaciones de cumplimiento de resolución jurisdiccional	L
Aportaciones a la seguridad social	T
Aportaciones a fondos de estabilización	Y
Aportaciones a fondos de inversión y reestructura de pensiones	Z

Fuente: Clasificación Programática. CONAC. 2025

Tipo de Proyecto

- INNOVACIÓN
- INVERSIÓN
- OPERACIÓN



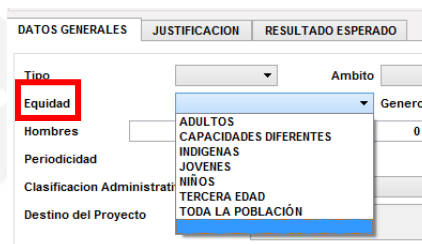
Cobertura

- COBERTURA ESTATAL
- MUNICIPAL
- REGIONAL



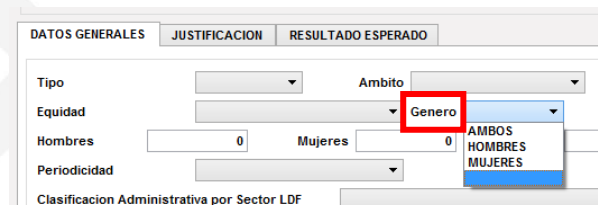
Equidad

- ADULTOS
- CAPACIDADES DIFERENTES
- INDIGENAS
- JÓVENES
- NIÑOS
- TERCERA EDAD
- TODA LA POBLACIÓN



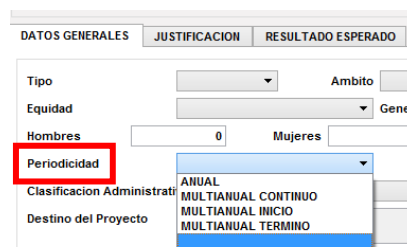
Género

- AMBOS
- HOMBRES
- MUJERES



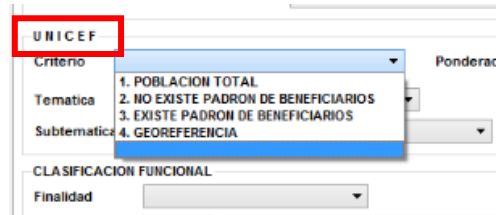
Periodicidad:

- ANUAL
- MULTIANUAL CONTINUO
- MULTIANUAL INICIO
- MULTIANUAL TÉRMINO



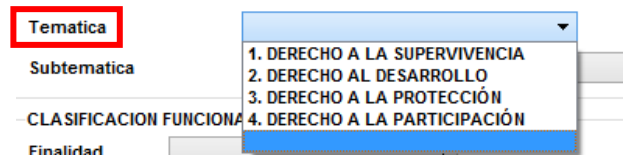
Criterio UNICEF

1. POBLACIÓN TOTAL
2. NO EXISTE PADRÓN DE BENEFICIARIOS
3. EXISTE PADRÓN DE BENEFICIARIOS
4. GEORREFERENCIA



Temática

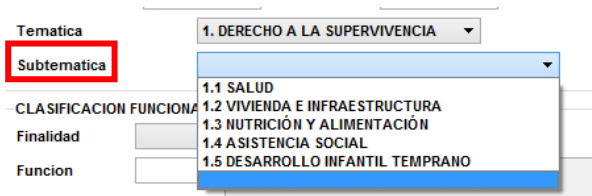
1. DERECHO A LA SUPERVIVENCIA
2. DERECHO AL DESARROLLO
3. DERECHO A LA PROTECCIÓN
4. DERECHO A LA PARTICIPACIÓN



Sub Temática

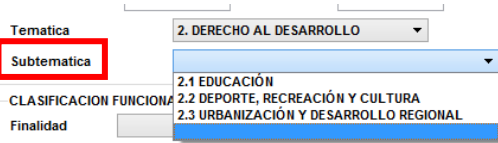
1. DERECHO A LA SUPERVIVENCIA

- 1.1. SALUD
- 1.2. VIVIENDA E INFRAESTRUCTURA
- 1.3. NUTRICIÓN Y ALIMENTACIÓN
- 1.4. ASISTENCIA SOCIAL
- 1.5. DESARROLLO INFANTIL TEMPRANO



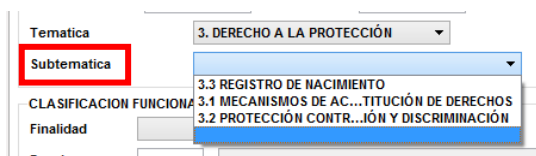
2. DERECHO AL DESARROLLO

- 2.1. EDUCACIÓN
- 2.2. DEPORTE, RECREACIÓN Y CULTURA
- 2.3. URBANIZACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL



3. DERECHO A LA PROTECCIÓN

- 3.1. REGISTRO DE NACIMIENTO
- 3.2. MECANISMOS DE ACCESO Y RESTITUCIÓN DE DERECHOS
- 3.3. PROTECCIÓN CONTRA ABUSO, VIOLENCIA, EXPLOTACIÓN Y DISCRIMINACIÓN



4. DERECHO A LA PARTICIPACIÓN

- 4.1. ACCESO A LA INFORMACIÓN
- 4.2. PARTICIPACIÓN CIUDADANA

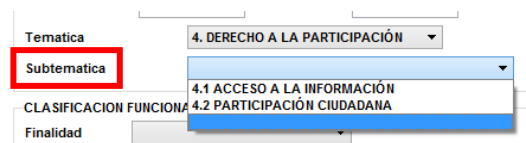


Tabla 7
Destino del Proyecto

No.	Destino
1	ATENCIÓN DE DESASTRES NATURALES
2	AUTÓNOMOS
3	FIDEICOMISOS
4	GASTO SOCIAL
5	MITIGACIÓN Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO
6	MUNICIPIOS
7	PODERES
8	SECTOR DE ADMINISTRACIÓN
9	SECTOR DE ECONOMÍA Y TURISMO
10	SECTOR EDUCATIVO
11	SECTOR GOBIERNO, SEGURIDAD Y PROCURACIÓN DE JUSTICIA
12	SECTOR SALUD

Clasificación Administrativa por Sector Ley de Disciplina Financiera

- GASTOS ASOCIADOS A LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS LEYES
- MAGISTERIO
- PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO PÚBLICO
- SEGURIDAD PÚBLICA
- SENTENCIAS LABORALES DEFINITIVAS
- SERVICIOS DE SALUD

Tabla 8
Clasificación Funcional

Finalidad	Función	Subfunción
1. GOBIERNO	1 LEGISLACIÓN	1 LEGISLACIÓN
1. GOBIERNO	1 LEGISLACIÓN	2 FISCALIZACIÓN
1. GOBIERNO	2 JUSTICIA	1 IMPARTICIÓN DE JUSTICIA
1. GOBIERNO	2 JUSTICIA	2 PROCURACIÓN DE JUSTICIA
1. GOBIERNO	2 JUSTICIA	3 RECLUSIÓN Y READAPTACIÓN SOCIAL
1. GOBIERNO	2 JUSTICIA	4 DERECHOS HUMANOS
1. GOBIERNO	3 COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA DE GOBIERNO	1 PRESIDENCIA / GUBERNATURA
1. GOBIERNO	3 COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA DE GOBIERNO	2 POLÍTICA INTERIOR
1. GOBIERNO	3 COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA DE GOBIERNO	3 PRESERVACIÓN Y CUIDADO DEL PATRIMONIO PÚBLICO
1. GOBIERNO	3 COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA DE GOBIERNO	4 FUNCIÓN PÚBLICA

Finalidad	Función	Subfunción
1. GOBIERNO	3 COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA DE GOBIERNO	5 ASUNTOS JURÍDICOS
1. GOBIERNO	3 COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA DE GOBIERNO	6 ORGANIZACIÓN DE PROCESOS ELECTORALES
1. GOBIERNO	3 COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA DE GOBIERNO	7 POBLACIÓN
1. GOBIERNO	3 COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA DE GOBIERNO	8 TERRITORIO
1. GOBIERNO	3 COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA DE GOBIERNO	9 OTROS
1. GOBIERNO	4 RELACIONES EXTERIORES	1 RELACIONES EXTERIORES
1. GOBIERNO	5 ASUNTOS FINANCIEROS Y HACENDARIOS	1 ASUNTOS FINANCIEROS
1. GOBIERNO	5 ASUNTOS FINANCIEROS Y HACENDARIOS	2 ASUNTOS HACENDARIOS
1. GOBIERNO	5 ASUNTOS FINANCIEROS Y HACENDARIOS	3 MARINA
1. GOBIERNO	6 SEGURIDAD NACIONAL	1 DEFENSA
1. GOBIERNO	6 SEGURIDAD NACIONAL	2 INTELIGENCIA PARA LA PRESERVACIÓN DE LA SEGURIDAD NACIONAL
1. GOBIERNO	7 ASUNTOS DE ORDEN PÚBLICO Y DE SEGURIDAD INTERIOR	1 POLICÍA
1. GOBIERNO	7 ASUNTOS DE ORDEN PÚBLICO Y DE SEGURIDAD INTERIOR	2 PROTECCIÓN CIVIL
1. GOBIERNO	7 ASUNTOS DE ORDEN PÚBLICO Y DE SEGURIDAD INTERIOR	3 OTROS ASUNTOS DE ORDEN PÚBLICO Y SEGURIDAD
1. GOBIERNO	7 ASUNTOS DE ORDEN PÚBLICO Y DE SEGURIDAD INTERIOR	4 SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA
1. GOBIERNO	8 OTROS SERVICIOS GENERALES	1 SERVICIOS REGISTRALES, ADMINISTRATIVOS Y PATRIMONIALES
1. GOBIERNO	8 OTROS SERVICIOS GENERALES	2 SERVICIOS ESTADÍSTICOS
1. GOBIERNO	8 OTROS SERVICIOS GENERALES	3 SERVICIOS DE COMUNICACIÓN Y MEDIOS
1. GOBIERNO	8 OTROS SERVICIOS GENERALES	4 ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA GUBERNAMENTAL
1. GOBIERNO	8 OTROS SERVICIOS GENERALES	5 OTROS
2. DESARROLLO SOCIAL	1 PROTECCIÓN AMBIENTAL	1 ORDENACIÓN DE DESECHOS
2. DESARROLLO SOCIAL	1 PROTECCIÓN AMBIENTAL	2 ADMINISTRACIÓN DEL AGUA
2. DESARROLLO SOCIAL	1 PROTECCIÓN AMBIENTAL	3 ORDENACIÓN DE AGUAS RESIDUALES, DRENAJE Y ALCANTARILLADO
2. DESARROLLO SOCIAL	1 PROTECCIÓN AMBIENTAL	4 REDUCCIÓN DE LA CONTAMINACIÓN
2. DESARROLLO SOCIAL	1 PROTECCIÓN AMBIENTAL	5 PROTECCIÓN DE LA DIVERSIDAD BIOLÓGICA Y DEL PAISAJE
2. DESARROLLO SOCIAL	1 PROTECCIÓN AMBIENTAL	6 OTROS DE PROTECCIÓN AMBIENTAL

Finalidad	Función	Subfunción
2. DESARROLLO SOCIAL	2 VIVIENDA Y SERVICIOS A LA COMUNIDAD	1 URBANIZACIÓN
2. DESARROLLO SOCIAL	2 VIVIENDA Y SERVICIOS A LA COMUNIDAD	2 DESARROLLO COMUNITARIO
2. DESARROLLO SOCIAL	2 VIVIENDA Y SERVICIOS A LA COMUNIDAD	3 ABASTECIMIENTO DE AGUA
2. DESARROLLO SOCIAL	2 VIVIENDA Y SERVICIOS A LA COMUNIDAD	4 ALUMBRADO PÚBLICO
2. DESARROLLO SOCIAL	2 VIVIENDA Y SERVICIOS A LA COMUNIDAD	5 VIVIENDA
2. DESARROLLO SOCIAL	2 VIVIENDA Y SERVICIOS A LA COMUNIDAD	6 SERVICIOS COMUNALES
2. DESARROLLO SOCIAL	2 VIVIENDA Y SERVICIOS A LA COMUNIDAD	7 DESARROLLO REGIONAL
2. DESARROLLO SOCIAL	3 SALUD	1 PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD A LA COMUNIDAD
2. DESARROLLO SOCIAL	3 SALUD	2 PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD A LA PERSONA
2. DESARROLLO SOCIAL	3 SALUD	3 GENERACIÓN DE RECURSOS PARA LA SALUD
2. DESARROLLO SOCIAL	3 SALUD	4 RECTORÍA DEL SISTEMA DE SALUD
2. DESARROLLO SOCIAL	3 SALUD	5 PROTECCIÓN SOCIAL EN SALUD
2. DESARROLLO SOCIAL	4 RECREACIÓN, CULTURA Y OTRAS MANIFESTACIONES SOCIALES	1 DEPORTE Y RECREACIÓN
2. DESARROLLO SOCIAL	4 RECREACIÓN, CULTURA Y OTRAS MANIFESTACIONES SOCIALES	2 CULTURA
2. DESARROLLO SOCIAL	4 RECREACIÓN, CULTURA Y OTRAS MANIFESTACIONES SOCIALES	3 RADIO, TELEVISIÓN Y EDITORIALES
2. DESARROLLO SOCIAL	4 RECREACIÓN, CULTURA Y OTRAS MANIFESTACIONES SOCIALES	4 ASUNTOS RELIGIOSOS Y OTRAS MANIFESTACIONES SOCIALES
2. DESARROLLO SOCIAL	5 EDUCACIÓN	1 EDUCACIÓN BÁSICA
2. DESARROLLO SOCIAL	5 EDUCACIÓN	2 EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR
2. DESARROLLO SOCIAL	5 EDUCACIÓN	3 EDUCACIÓN SUPERIOR
2. DESARROLLO SOCIAL	5 EDUCACIÓN	4 POSGRADO
2. DESARROLLO SOCIAL	5 EDUCACIÓN	5 EDUCACIÓN PARA ADULTOS
2. DESARROLLO SOCIAL	5 EDUCACIÓN	6 OTROS SERVICIOS EDUCATIVOS Y ACTIVIDADES INHERENTES
2. DESARROLLO SOCIAL	6 PROTECCIÓN SOCIAL	1 ENFERMEDAD E INCAPACIDAD
2. DESARROLLO SOCIAL	6 PROTECCIÓN SOCIAL	2 EDAD AVANZADA
2. DESARROLLO SOCIAL	6 PROTECCIÓN SOCIAL	3 FAMILIA E HIJOS
2. DESARROLLO SOCIAL	6 PROTECCIÓN SOCIAL	4 DESEMPLEO
2. DESARROLLO SOCIAL	6 PROTECCIÓN SOCIAL	5 ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN
2. DESARROLLO SOCIAL	6 PROTECCIÓN SOCIAL	6 APOYO SOCIAL PARA LA VIVIENDA
2. DESARROLLO SOCIAL	6 PROTECCIÓN SOCIAL	7 INDÍGENAS
2. DESARROLLO SOCIAL	6 PROTECCIÓN SOCIAL	8 OTROS GRUPOS VULNERABLES
2. DESARROLLO SOCIAL	6 PROTECCIÓN SOCIAL	9 OTROS DE SEGURIDAD SOCIAL Y ASISTENCIA SOCIAL
2. DESARROLLO SOCIAL	7 OTROS ASUNTOS SOCIALES	1. OTROS ASUNTOS

Finalidad	Función	Subfunción
3. DESARROLLO ECONÓMICO	1 ASUNTOS ECONÓMICOS, COMERCIALES Y LABORALES EN GENERAL	1 ASUNTOS ECONÓMICOS Y COMERCIALES EN GENERAL
3. DESARROLLO ECONÓMICO	1 ASUNTOS ECONÓMICOS, COMERCIALES Y LABORALES EN GENERAL	2 ASUNTOS LABORALES GENERALES
3. DESARROLLO ECONÓMICO	2 AGROPECUARIA, SILVICULTURA, PESCA Y CAZA	1 AGROPECUARIA
3. DESARROLLO ECONÓMICO	2 AGROPECUARIA, SILVICULTURA, PESCA Y CAZA	2 SILVICULTURA
3. DESARROLLO ECONÓMICO	2 AGROPECUARIA, SILVICULTURA, PESCA Y CAZA	3 ACUACULTURA, PESCA Y CAZA
3. DESARROLLO ECONÓMICO	2 AGROPECUARIA, SILVICULTURA, PESCA Y CAZA	4 AGROINDUSTRIAL
3. DESARROLLO ECONÓMICO	2 AGROPECUARIA, SILVICULTURA, PESCA Y CAZA	5 HIDROAGRÍCOLA
3. DESARROLLO ECONÓMICO	2 AGROPECUARIA, SILVICULTURA, PESCA Y CAZA	6 APOYO FINANCIERO A LA BANCA Y SEGURO AGROPECUARIO
3. DESARROLLO ECONÓMICO	3 COMBUSTIBLES Y ENERGÍA	1 CARBÓN Y OTROS COMBUSTIBLES MINERALES SÓLIDOS
3. DESARROLLO ECONÓMICO	3 COMBUSTIBLES Y ENERGÍA	2 PETRÓLEO Y GAS NATURAL (HIDROCARBUROS)
3. DESARROLLO ECONÓMICO	3 COMBUSTIBLES Y ENERGÍA	3 COMBUSTIBLES NUCLEARES
3. DESARROLLO ECONÓMICO	3 COMBUSTIBLES Y ENERGÍA	4 OTROS COMBUSTIBLES
3. DESARROLLO ECONÓMICO	3 COMBUSTIBLES Y ENERGÍA	5 ELECTRICIDAD
3. DESARROLLO ECONÓMICO	3 COMBUSTIBLES Y ENERGÍA	6 ENERGÍA NO ELÉCTRICA
3. DESARROLLO ECONÓMICO	4 MINERÍA, MANUFACTURAS Y CONSTRUCCIÓN	1 EXTRACCIÓN DE RECURSOS MINERALES EXCEPTO LOS COMBUSTIBLES MINERALES
3. DESARROLLO ECONÓMICO	4 MINERÍA, MANUFACTURAS Y CONSTRUCCIÓN	2 MANUFACTURAS
3. DESARROLLO ECONÓMICO	4 MINERÍA, MANUFACTURAS Y CONSTRUCCIÓN	3 CONSTRUCCIÓN
3. DESARROLLO ECONÓMICO	5 TRANSPORTE	1 TRANSPORTE POR CARRETERA
3. DESARROLLO ECONÓMICO	5 TRANSPORTE	2 TRANSPORTE POR AGUA Y PUERTOS
3. DESARROLLO ECONÓMICO	5 TRANSPORTE	3 TRANSPORTE POR FERROCARRIL
3. DESARROLLO ECONÓMICO	5 TRANSPORTE	4 TRANSPORTE AÉREO
3. DESARROLLO ECONÓMICO	5 TRANSPORTE	5 TRANSPORTE POR OLEODUCTOS Y GASODUCTOS Y OTROS SISTEMAS DE TRANSPORTE
3. DESARROLLO ECONÓMICO	5 TRANSPORTE	6 OTROS RELACIONADOS CON TRANSPORTE
3. DESARROLLO ECONÓMICO	6 COMUNICACIONES	1. COMUNICACIONES
3. DESARROLLO ECONÓMICO	7 TURISMO	1 TURISMO
3. DESARROLLO ECONÓMICO	7 TURISMO	2 HOTELES Y RESTAURANTES
3. DESARROLLO ECONÓMICO	8 CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	1 INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Finalidad	Función	Subfunción
3. DESARROLLO ECONÓMICO	8 CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	2 DESARROLLO TECNOLÓGICO
3. DESARROLLO ECONÓMICO	8 CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	3 SERVICIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS
3. DESARROLLO ECONÓMICO	8 CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	4 INNOVACIÓN
3. DESARROLLO ECONÓMICO	9 OTRAS INDUSTRIAS Y OTROS ASUNTOS ECONÓMICOS	1 COMERCIO, DISTRIBUCIÓN, ALMACENAMIENTO Y DEPÓSITO
3. DESARROLLO ECONÓMICO	9 OTRAS INDUSTRIAS Y OTROS ASUNTOS ECONÓMICOS	2 OTRAS INDUSTRIAS
3. DESARROLLO ECONÓMICO	9 OTRAS INDUSTRIAS Y OTROS ASUNTOS ECONÓMICOS	3 OTROS ASUNTOS ECONÓMICOS
4. OTRAS	1 TRANSACCIONES DE LA DEUDA PÚBLICA / COSTO FINANCIERO DE LA DEUDA	1 DEUDA PÚBLICA INTERNA
4. OTRAS	1 TRANSACCIONES DE LA DEUDA PÚBLICA / COSTO FINANCIERO DE LA DEUDA	2 DEUDA PÚBLICA EXTERNA
4. OTRAS	2 TRANSFERENCIAS, PARTICIPACIONES Y APORTACIONES ENTRE DIFERENTES NIVELES Y ÓRDENES DE GOBIERNO	1 TRANSFERENCIAS ENTRE DIFERENTES NIVELES Y ÓRDENES DE GOBIERNO
4. OTRAS	2 TRANSFERENCIAS, PARTICIPACIONES Y APORTACIONES ENTRE DIFERENTES NIVELES Y ÓRDENES DE GOBIERNO	2 PARTICIPACIONES ENTRE DIFERENTES NIVELES Y ÓRDENES DE GOBIERNO
4. OTRAS	2 TRANSFERENCIAS, PARTICIPACIONES Y APORTACIONES ENTRE DIFERENTES NIVELES Y ÓRDENES DE GOBIERNO	3 APORTACIONES ENTRE DIFERENTES NIVELES Y ÓRDENES DE GOBIERNO
4. OTRAS	3 SANEAMIENTO DEL SISTEMA FINANCIERO	1 SANEAMIENTO DEL SISTEMA FINANCIERO
4. OTRAS	3 SANEAMIENTO DEL SISTEMA FINANCIERO	2 APOYOS IPAB
4. OTRAS	3 SANEAMIENTO DEL SISTEMA FINANCIERO	3 BANCA DE DESARROLLO
4. OTRAS	3 SANEAMIENTO DEL SISTEMA FINANCIERO	4 APOYO A LOS PROGRAMAS DE REESTRUCTURA EN UNIDADES DE INVERSIÓN (UDIS)
4. OTRAS	4 ADEUDOS DE EJERCICIOS FISCALES ANTERIORES	1. ADEUDOS DE EJERCICIOS FISCALES ANTERIORES

REFERENCIAS.

- Ackoff, R. (1983). *Planificación de la empresa del futuro*. México: LIMUSA.
- Aldunate y Córdoba. (2011). *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. Santiago de Chile: ILPES, CEPAL, serie manuales 68.
- Aldunate, E. (octubre 2004). Metodología del marco lógico. (C. ILPES, Ed.) *Boletín del Instituto* 15, 1-47.
- Arámbula Reyes, A. (agosto 2008). *Acciones afirmativas*. Obtenido de Cámara de Diputados, Centro de Documentación, Información y Análisis, Dirección de Servicios de Investigación y Análisis Subdirección de Política Exterior: <https://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/spe/SPE-ISS-12-08.pdf>
- Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES, CEPAL.
- Bonnefoy y Armijo. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES, CEPAL serie manuales 45.
- Bonnefoy, J. C. (Noviembre 2003). Los indicadores de evaluación del desempeño. Una herramienta para la gestión por resultados en América Latina. *Boletín del Instituto* 13, 1-44.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2022). *Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes*. Obtenido de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGDNNA.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2023). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Obtenido de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. (2021). *La calidad del gasto público. importancia de los indicadores de resultados en su medición*. México: Cámara de Diputados, CEFP.
- CEPAL. (2018). *Guía metodológica: planificación para la implementación de la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe*. Santiago: CEPAL, Naciones Unidas.
- Comisión de Derechos Humanos. (17 de junio de 2002, United Nations documento E/CN.4/Sub.2/2002/21,). *Prevención de la discriminación, El concepto y la práctica de la acción afirmativa*. Obtenido de Comisión de Derechos Humanos, Consejo Económico y Social de la Organización de las Naciones Unidas.
- Comisión Nacional de Derechos Humanos. (2022). *Ley de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes del Estado de Tlaxcala*. Obtenido de https://normas.cndh.org.mx/Documentos/Tlaxcala/Ley_DNNAE_Tlax.pdf#:~:text=La%20presente%20Ley%20es%20de%20orden%20p%C3%ABlico%2C%20inter%2C%20A9s,los%20principios%20de%20universalidad%2C%20interdependencia%2C%20indivisibilidad%20y%20progresividad%3B
- CONEVAL. (2013 a). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales en México*. México: CONEVAL.
- CONEVAL. (2013). *Guía para la elaboración de la matriz de indicadores para resultados*. México: CONEVAL.

- CONEVAL. (27 de junio de 2023). *Elementos mínimos a considerar en la elaboración de diagnósticos de programas nuevos*. Obtenido de Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social:
https://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/Diagnostico_Programas_Nuevos.pdf
- Congreso del Estado de Tlaxcala. (2022). *Código Financiero del Estado de Tlaxcala y sus Municipios*. Obtenido de
https://congresodetlaxcala.gob.mx/archivo/leyes2020/pdf/3_codigo_financier.pdf
- Congreso del Estado de Tlaxcala. (2022). *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala*. Obtenido de
https://congresodetlaxcala.gob.mx/archivo/leyes2020/pdf/5_constitucion_pol.pdf
- Congreso del Estado de Tlaxcala. (2022). *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala*. Obtenido de
https://congresodetlaxcala.gob.mx/archivo/leyes2020/pdf/88_Ley_Organica_de.pdf
- Consejo Nacional de Armonización Contable. (2010). *Acuerdo por el que se emite la clasificación funcional del gasto*. Obtenido de
https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_003.pdf
- Consejo Nacional de Armonización Contable. (3 de mayo de 2013). *Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico*. Obtenido de
www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_15_002.pdf
- Consejo Nacional de Armonización Contable. (2014). *Acuerdo por el que se emite la clasificación programática*. Obtenido de
https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_004.pdf
- Drucker, P. (2014). *La gerencia efectiva*. Buenos Aires: Debolsillo.
- Gobierno del Estado de Tlaxcala. (28 de marzo de 2022). *Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027*. Tlaxcala: Gobierno del Estado de Tlaxcala, Oficialía Mayor de Gobierno. Obtenido de Periódico Oficial número extraordinario.
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2024). *Glosario para la igualdad, "Acciones afirmativas"*. Obtenido de Gobierno de la República:
<https://campusgenero.inmujeres.gob.mx/glosario/terminos/acciones-afirmativas>
- Máttar y Cuervo [editores]. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Enfoques, experiencias y perspectivas*. Santiago: CEPAL, ONU.
- OCDE. (s/a). *Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo*. New York: OCDE, El Banco Mundial.
- Ortegón, Pacheco y Prieto. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Serie Manuales 42, ILPES, CEPAL.
- PNUD. (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. New York, USA: PNUD.
- Presidencia de la República. (2019). *Estrategia nacional para la implementación de la agenda 2030 en México*. México: Presidencia de la República.



- Rascón, L. E. (2010). *Gestión pública y presupuesto para resultados. De la planeación a la evaluación*. Guadalajara, México: INDETEC, serie estudios estatales, gasto.
- Serra, A. (No. 39, octubre, 2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 149-210.
- SHCP. (Agosto 2022). *Manual de Programación y Presupuesto para el ejercicio fiscal 2023*. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Gobierno de México.
- SHCP. (sin año / 1). *Diplomado de presupuesto basado en resultados (PbR). Planeación estratégica. Módulo 3*. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- SHCP. (sin año / 2). *Guía para el diseño de indicadores estratégicos*. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- SHCP. (sin año / 3). *Guía para el diseño de la matriz de indicadores para resultados*. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- SHCP. (sin año / 4). *Guía rápida para la formulación de programas con la metodología de marco lógico (MML)*. México: Gobierno de México.
- SHCP. (sin año / 5). *Introducción a la Gestión para Resultados (GpR), Presupuesto basado en Resultados (PbR) y Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)*. México: Gobierno de México.





DIRECTORIO

GOBERNADORA DEL ESTADO DE TLAXCALA

Lic. Lorena Cuéllar Cisneros

COORDINACIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN E INVERSIÓN

Dr. Noé Rodríguez Roldán
Coordinador General de Planeación e Inversión

Dirección de Planeación e Inversión
C.P. Martha Aguilar Torrentera

Revisión, edición y redacción

Ex Rancho la Aguanaja S/N,
Apetatitlán,
Apetatitlán de Antonio Carvajal,
Tlaxcala
Tel: 246 46 50900 Ext. 2040.

Tel: 246 465 0900 Ext. 2041 / 2040

<https://cgpi.tlaxcala.gob.mx/>

Ex Rancho La Aguanaja, Apetatitlán, Apetatitlán de Antonio Carvajal, Tlax, C.P. 90600.



CGPI

COORDINACIÓN GENERAL
DE PLANEACIÓN E INVERSIÓN