



TLAXCALA
UNA NUEVA HISTORIA
2021 - 2027



CGPI
COORDINACIÓN GENERAL
DE PLANEACIÓN E INVERSIÓN



**Informe Final del Diagnóstico Sectorial
Integral y Evaluación del Desempeño
del Eje 4 Gobierno cercano con visión
extendida del Plan Estatal de Desarrollo
de Tlaxcala 2021 – 2027**



Índice

Objetivos	18
Objetivo General	18
Objetivos específicos.....	18
Metodología	20
Componente 1.....	22
Diagnóstico de la Situación actual del sector Gobierno en Tlaxcala	22
1.1 Antecedentes	23
1.2 Identificación, definición y descripción del problema o necesidad	31
1.2.1 Definición del problema	31
1.2.2 Estado actual del problema	31
1.2.3 Evolución del Problema	49
1.2.4 Conclusiones capitulares.....	73
Componente 2.....	74
Fortalecimiento de la construcción del Marco Lógico sectorial	74
2.1 Árbol de Problemas	76
2.3 Determinación de los Objetivos del Eje	78
2.4 Propuesta de la Matriz de Indicadores para Resultados del Eje 4	80
Componente 3.....	92
Análisis del diseño y evaluación del desempeño de los indicadores (2021-2025) 92	
3.1 Análisis de los criterios CREMAA en la validación de los indicadores sectoriales del Eje 4. Gobierno cercano con visión extendida	93
3.2 Hallazgos y Recomendaciones derivadas del análisis de los criterios CREMAA en los indicadores sectoriales	118



3.3 Análisis de los criterios CREMAA en la validación de los indicadores de gestión del Eje 4. Gobierno cercano con visión extendida	120
3.4 Hallazgos y Recomendaciones derivadas del análisis de los criterios CREMAA en los indicadores de gestión.....	130
Porcentaje de programas presupuestarios con metas e indicadores de desempeño validados.....	146
Porcentaje de adecuaciones presupuestales aprobadas con dictamen técnico de planeación y control.....	146
Porcentaje de inmuebles estatales con situación jurídica regularizada	147
Porcentaje de bienes patrimoniales con programa de mantenimiento preventivo ejecutado	147
Porcentaje de cursos de gestión financiera impartidos conforme al plan de capacitación.....	149
Porcentaje de participantes que aprueban la evaluación de conocimientos en gestión financiera.....	149
Porcentaje de servidores públicos capacitados en relación con los programados.....	151
Número de evaluaciones de desempeño realizadas en relación a las programadas.....	152
Porcentaje de estructuras orgánicas revisadas y validadas.....	153
Porcentaje de instrumentos de evaluación implementados.....	153
Porcentaje de servidores públicos que acreditan capacitación en el código de ética	155
3.4 Hallazgos y Recomendaciones derivadas de la Propuesta de selección de indicadores para el seguimiento y la evaluación del desempeño del Eje 4.....	173
Componente 4.....	177



Análisis institucional de capacidades y procesos de las Unidades Responsables de los compromisos asociados al Eje en 2025 177

4.1. Metodología para el desarrollo del Análisis Institucional de Capacidades y Procesos de las Unidades Responsables de los Compromisos del Eje 4 del Plan Estatal de Desarrollo en 2025..... 178

4.2 Hallazgos y Recomendaciones derivadas de la Metodología para el desarrollo del Análisis Institucional de Capacidades y Procesos de las Unidades Responsables del Eje 4 372

4.3 Conclusiones capitulares 375

Componente 5..... 376

Recomendaciones de política pública y fortalecimiento institucional 376

5.1 Hallazgos obtenidos..... 377

5.2 Recomendaciones de política pública, alineadas a los objetivos sectoriales, derivadas de los hallazgos..... 380

5.3 Propuesta de tablero sectorial de monitoreo y seguimiento de instrumentos estatales de seguimiento del PED 383

5.3.1 Objetivo general del tablero 383

5.3.2 Enfoque metodológico..... 383

5.3.3 Alcance del tablero 384

5.3.4 Estructura del tablero 384

5.3.5 Conclusiones capitulares..... 388

Conclusiones 390

Referencias Bibliográficas 393



Introducción

El Plan Estatal de Desarrollo de Tlaxcala 2021–2027 (PED) establece como uno de sus ejes estratégicos el **Eje 4. Gobierno cercano con visión extendida**, cuyo propósito es **construir un gobierno al servicio del pueblo**, que diseñe y dirija una transformación en la unidad, impulsando el **cambio profundo, mediante la planeación, la transparencia, la eficiencia financiera y la rendición de cuentas**. Como estrategia general establece construir un gobierno digno para el pueblo que lo represente, lo sustente y vele por las necesidades de los tlaxcaltecas.

En este sentido, el eje constituye un componente transversal para el logro de los objetivos de desarrollo estatal, al fortalecer las capacidades del aparato gubernamental y asegurar que la acción pública genere valor público y confianza ciudadana.

Para lo anterior, el Eje 4 articula **cinco políticas generales y diez programas** específicos que abarcan dimensiones clave como el combate a la corrupción, la sostenibilidad de las finanzas públicas, la regeneración ética de las instituciones, la planeación integral del desarrollo y la comunicación social.

Tabla 1. Políticas, Objetivos y Líneas de acción del Eje 4

Políticas del Eje 4	Programas	Objetivo	Líneas de acción
Política 1. Erradicar la corrupción	Programa 46. Gobierno honesto y transparente.	Objetivo 1 Combatir la corrupción, impunidad, opacidad, discrecionalidad y nula rendición de cuentas a través de acciones de control, seguimiento y evaluación	1. Diseñar e implementar un sistema integral de control interno, de las actividades en las dependencias y entidades de la administración pública. 2. Supervisar la correcta aplicación de las de operación de los programas federales o estatales, que sean responsabilidad de dependencias y entidades; en coordinación con las autoridades correspondientes. 3. Impulsar procesos de evaluación del desempeño de los servidores públicos,



Políticas del Eje 4	Programas	Objetivo	Líneas de acción
			<p>de todos los niveles jerárquicos de la administración pública del estado.</p> <p>4. Desarrollar los elementos de evaluación estatal de control, para mejora de la administración pública, con base en la normatividad establecida.</p> <p>5. Establecer mecanismos de participación ciudadana, con el fin de fortalecer la transparencia y rendición de cuentas de la administración pública ante la población.</p> <p>6. Implementar y vigilar el cumplimiento del código de ética y reglas de integridad, en las dependencias y entidades de la administración pública.</p> <p>7. Profesionalizar la implementación y la sistematización de los procesos de auditoría.</p> <p>8. Efectuar la supervisión de obras públicas y programas sociales con base en la normatividad aplicable.</p> <p>9. Operar buzones de denuncia digital y denuncia física anónima.</p> <p>10. Mantener actualizado un sistema integral de datos normativos, administrativos y de incidencia de las estructuras de las dependencias y entidades de la administración pública, que apoyen los procesos de control, seguimiento y evaluación.</p> <p>11. Promover la cultura de denuncia ciudadana, con el propósito de erradicar las malas prácticas de los servidores públicos, que derive en la integridad y el comportamiento ético en el servicio público.</p> <p>12. Difundir acciones implementadas por el gobierno estatal, a fin de que la ciudadanía ejerza su derecho y</p>



Políticas del Eje 4	Programas	Objetivo	Líneas de acción
			<p>beneficio a una administración pública competente y profesional.</p> <p>13. Sancionar las malas prácticas de los funcionarios públicos y de personas físicas y morales proveedores de bienes o servicios, que incurran en actos de corrupción y en faltas a la normatividad correspondiente.</p> <p>14. Fomentar los valores de transparencia y honestidad, a partir de la puesta en práctica de acciones basadas en los principios de gobierno abierto.</p> <p>15. Impulsar en las dependencias y entidades, el desempeño de excelencia y calidad en la prestación de servicios.</p> <p>16. Efectuar jornadas de capacitación y certificación de servidores públicos.</p> <p>17. Fortalecer la transparencia de la administración pública del estado mediante políticas y acciones que permitan difundir la información pública, de acuerdo con la normatividad vigente.</p> <p>18. Mejorar el sitio web destinado a difundir la información a la que la administración estatal está obligada.</p> <p>19. Coordinar las acciones para el cumplimiento oportuno de las recomendaciones y observaciones efectuadas en materia de transparencia, acceso a la información, rendición de cuentas y corrupción.</p> <p>20. Cooperar con el sistema estatal anticorrupción.</p> <p>21. Fortalecer un gobierno abierto y transparente con todos los mecanismos</p>



Políticas del Eje 4	Programas	Objetivo	Líneas de acción
			<p>de tecnologías de la información y procesos.</p> <p>22. Realizar acciones que fomenten los valores y principios éticos, con el propósito de impulsar la cultura de la transparencia y rendición de cuentas en la población infantil y juvenil.</p>
	<p>Programa 47. Prevención y combate al delito de operaciones con recursos de procedencia ilícita.</p>	<p>Objetivo 1</p> <p>Llevar a cabo una administración transparente con la confianza de la sociedad, a través de la presentación de denuncias por el delito de operaciones con recursos de procedencia ilícita</p>	<p>1. Investigar actos relacionados con el delito de operaciones con recursos de procedencia ilícita en el Estado de Tlaxcala.</p> <p>2. Contribuir con la Procuraduría General de Justicia del Estado de Tlaxcala; el Órgano de Fiscalización Superior, la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Tlaxcala y demás autoridades competentes para prevenir, detectar e investigar el delito de operaciones con recursos de procedencia ilícita.</p> <p>3. Participar en las investigaciones e intercambio de información con la Unidad de Inteligencia Financiera, con Unidades de Investigación Patrimonial y demás autoridades que así lo requieran.</p> <p>4. Integrar productos de inteligencia, recabando toda la información necesaria que permita plantear la denuncia correspondiente cuando existan elementos.</p> <p>5. Dar seguimiento a las denuncias presentadas, en coordinación con el Ministerio Público competente.</p>
<p>Política 2. Mantener finanzas sanas.</p>	<p>Programa 48. Administración de las fuentes locales de ingreso y política de gasto.</p>	<p>Objetivo 1</p> <p>Fortalecer la recaudación de las diferentes</p>	<p>1. Promover el cumplimiento voluntario y ampliar la base de contribuyentes en todas sus modalidades, con el fin de incrementar el monto de los recursos presupuestales.</p>



Políticas del Eje 4	Programas	Objetivo	Líneas de acción
		fuentes de ingresos.	<p>2. Detectar la evasión, elusión y defraudación fiscal, a través de esquemas y metodologías científicas, que permitan combatir esas prácticas.</p> <p>3. Utilizar los servicios de las instituciones financieras, y de otros prestadores de dichos servicios, para desconcentrar los pagos correspondientes a las contribuciones locales.</p> <p>4. Atender los recursos administrativos de revocación que interponen los contribuyentes en contra de los actos o resoluciones definitivas en materia estatal y federal.</p> <p>5. Acreditar la validez de los actos administrativos ante autoridades jurisdiccionales y de control de legalidad.</p>
		<p>Objetivo 2</p> <p>Instrumentar una política de gasto basada en los criterios de austeridad, con medidas de disciplina, racionalidad y transparencia.</p>	<p>1. Establecer la política anual de gasto público y sentar los criterios para su control.</p> <p>2. Elevar la eficiencia de los procesos de control presupuestal y de la aplicación de los pagos.</p> <p>3. Fortalecer el control integral de la gestión financiera y su vinculación con el ejercicio del gasto público.</p> <p>4. Analizar y proponer la política de financiamiento del desarrollo, en el contexto de la distribución de facultades y competencias estatales en materia hacendaria.</p> <p>5. Consolidar la armonización contable en función de la normatividad aplicable.</p> <p>6. Fortalecer la implementación del presupuesto basado en resultados y el sistema de evaluación del desempeño, para mejorar la calidad del gasto público y promover una adecuada</p>



Políticas del Eje 4	Programas	Objetivo	Líneas de acción
			<p>rendición de cuentas, en el contexto de la creación de valor público.</p> <p>7. Impulsar la gestión extraordinaria de recursos, con el fin de ampliar los alcances de la gestión gubernamental.</p> <p>8. Capacitar y asesorar a los funcionarios municipales en el manejo de los recursos públicos.</p> <p>9. Promover el adecuado ejercicio y transparencia del gasto público en apego a la normatividad en la materia y en beneficio de la ciudadanía.</p>
		<p>Objetivo 3. Mejorar las relaciones de coordinación fiscal con el gobierno federal y con los municipios.</p>	<p>1. Obtener información confiable para validar los montos de participaciones federales asignadas y generar certidumbre en la programación del gasto.</p> <p>2. Fortalecer la coordinación y capacitación hacendaria para dar seguimiento a los convenios de colaboración administrativa.</p> <p>3. Impulsar las bases y procesos de una nueva coordinación hacendaria estatal, con la concurrencia de los municipios.</p> <p>4. Consolidar la base de información de la recaudación municipal que sirva para la determinación de las participaciones federales.</p> <p>5. Transparentar la determinación de los coeficientes de participaciones a los municipios a través de canales de información efectivos y de instancias de verificación de asignaciones.</p>
	<p>Programa 49. Manejo inmobiliario del recurso del estado.</p>	<p>Objetivo 1. Lograr una eficiente base catastral de datos, al obtener un padrón</p>	<p>1. Actualizar la información del padrón catastral.</p>



Políticas del Eje 4	Programas	Objetivo	Líneas de acción
		homologado, estandarizado e interoperable.	<p>2. Asesorar técnicamente a los usuarios del módulo de gestión catastral tributario.</p> <p>3. Elaborar avalúos con valor actualizado.</p> <p>4. Asesorar a las autoridades municipales en materia de evaluación.</p> <p>5. Realizar levantamientos y/o deslindes topográficos.</p> <p>6. Validar planos cartográficos sectoriales municipales.</p>
Política 3. Regeneración ética de las instituciones.	Programa 50. Profesionalización de la administración pública.	Objetivo 1. Analizar los procesos de la administración pública estatal con una visión de calidad y mejora continua, para elevar su eficacia y atención a los usuarios.	<p>1. Implementar la reingeniería de la administración pública que promueva un modelo de gobierno austero, eficiente y transparente, mediante una propuesta de trabajo integral que mejore la calidad de los servicios de manera continua.</p> <p>2. Elaborar diagnósticos y mapeo de procesos, que permitan simplificar los trámites y servicios de la administración pública estatal.</p> <p>539</p> <p>3. Rediseñar estructuras organizacionales y normativas.</p> <p>4. Implementar un sistema de evaluación del desempeño de los servidores públicos para otorgar estímulos o apoyos.</p> <p>5. Impulsar la automatización, digitalización y certificación de aquellos procesos que sean sensibles a la participación de los ciudadanos y al manejo de recursos.</p>
	Programa 51. Derecho a una administración	Objetivo 1. Asegurar a la ciudadanía la	1. Efectuar los ajustes jurídicos y normativos necesarios para que los procesos y procedimientos de las



Políticas del Eje 4	Programas	Objetivo	Líneas de acción
	pública de calidad.	adecuada prestación de servicios y bienes de calidad, con una atención apegada a criterios normativos y éticos, en el marco de la generación de valor público y gestión para resultados.	<p>dependencias y entidades de Tlaxcala atiendan el derecho ciudadano a una buena administración pública.</p> <p>2. Aplicar políticas de gestión de la calidad orientadas a mejorar la prestación de los servicios públicos, con un enfoque de bienestar social.</p> <p>3. Seleccionar, contar y desarrollar servidores públicos con perfiles profesionales de alto nivel, con un compromiso de prestación de la función pública basada en el ejercicio de la ley.</p> <p>4. Capacitar a los servidores públicos de mandos superiores, medios y operativos, en materias asociadas a las habilidades directivas y su desarrollo armónico organizacional promoviendo la mejora continua.</p> <p>5. Mejorar los procesos de adjudicación, de bienes, servicios y de obra pública, así como la normatividad, al transparentar y hacer eficientes los procedimientos.</p> <p>6. Incentivar la participación de productores de bienes, prestadores de servicios y constructores tlaxcaltecas, en los procesos de adjudicación convocados por el gobierno del estado.</p> <p>7. Implementar e impulsar la estrategia para ofrecer servicios de atención integral multidisciplinaria, en beneficio de la sociedad.</p>
Política 4. Sistema de planeación estatal.	Programa 52. Sistema Estatal de Planeación Democrática.	Objetivo 1. Desarrollar la planeación estratégica estatal encaminada al progreso del estado.	1. Vigilar la congruencia del Sistema Estatal de Planeación Democrática, con el Sistema Nacional de Planeación Democrática.



Políticas del Eje 4	Programas	Objetivo	Líneas de acción
			<p>2. Fortalecer y actualizar el marco normativo y jurídico del ejercicio de la planeación del estado.</p> <p>3. Atender el enfoque de las recomendaciones y las agendas internacionales y nacionales armonizando los objetivos estatales y locales a estos referentes.</p> <p>4. Promover, difundir y reforzar la cultura de la planeación como mecanismo metodológico viable para garantizar un gobierno eficiente.</p> <p>5. Posicionar el ejercicio de la planeación, dentro de las instituciones públicas del estado, como instrumento indispensable para la formulación de diagnósticos, estrategias, planes, programas, proyectos, objetivos y acciones y fomentar de manera corresponsable, la evaluación, el seguimiento y la adecuación de los mismos.</p> <p>6. Incentivar la planeación transversal como un medio que facilite la operación de las soluciones para implementar en el estado.</p> <p>7. Garantizar mediante instrumentos de planeación institucionales el cumplimiento de los proyectos estatales de corto, mediano y largo plazo con el apoyo del Sistema Estatal de Planeación Democrática para asegurar la factibilidad técnica, financiera, de funcionamiento, de seguimiento y evaluación.</p> <p>8. Fortalecer el seguimiento, la evaluación y la adecuación del proceso de planeación mediante mecanismos de participación abierta a toda la ciudadanía tlaxcalteca.</p> <p>9. Lograr la participación ciudadana de manera permanente para</p>



Políticas del Eje 4	Programas	Objetivo	Líneas de acción
			<p>enriquecer los instrumentos y mecanismos de planeación estatal.</p> <p>10. Robustecer las herramientas de planeación, programación, seguimiento y evaluación que coadyuven en la consolidación del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño.</p> <p>11. Conformar y consolidar el Centro Estatal de Información Geográfica y Estadística para ofrecer los privilegios de un gobierno con datos abiertos.</p>
	Programa 53. Inversión pública responsable.	Objetivo 1. Invertir recursos públicos de forma ética, eficiente, transparente y con enfoque social.	<p>1. Integrar el programa anual de inversión pública considerando la normatividad y las fuentes de financiamiento en apego a los principios de inclusión, transparencia y sostenibilidad ambiental, económico y social.</p> <p>2. Evaluar los programas y proyectos de inversión pública de alta rentabilidad social, para cumplir los criterios y disposiciones normativas que los haga susceptibles de asignación de recursos públicos federales.</p> <p>3. Impulsar mecanismos de inversión alternativa para los sectores estratégicos y prioritarios en el estado.</p> <p>4. Diseñar y promover proyectos estratégicos sostenibles con inversión pública y privada para lograr el máximo beneficio social, priorizar zonas marginadas, reactivar la economía, detonar la competitividad y mejorar la calidad de vida de la población.</p> <p>5. Potenciar la inversión pública bajo esquemas de planeación, programación, presupuestación, rendición de cuentas y fiscalización.</p>



Políticas del Eje 4	Programas	Objetivo	Líneas de acción
Política 5. Comunicación social.	Programa 54. Nueva comunicación activa.	Objetivo 1. Elevar la eficiencia de la comunicación institucional, apegados a los principios de veracidad, objetividad y legalidad con la que un gobierno debe informar a sus gobernados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar sondeos o estudios de opinión entre los diferentes sectores de la población. 2. Crear grupos de enfoque para identificar problemáticas sociales. 3. Generar campañas para la prevención de problemas sociales. 4. Promover el sano y responsable ejercicio del periodismo de datos bajo la premisa de gobierno abierto.
		Objetivo 2. Mejorar la comunicación y difusión del quehacer gubernamental.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de los canales interinstitucionales. 2. Difundir el quehacer gubernamental en los medios con mayor presencia. 3. Inserción de campañas en medios locales y nacionales de mayor alcance. 4. Fortalecer a la CGC para su óptimo desarrollo y modernización en el ejercicio de sus actividades que esta coordinación realiza.
	Programa 55. Fortalecer a la Coordinación de Radio, Cine y Televisión.	Objetivo 1. Difundir los planes y acciones de gobierno del estado, a través de los medios públicos y digitales de comunicación, radio, televisión y sus plataformas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modernizar la infraestructura y equipamiento tecnológicos. 2. Profesionalizar al personal en actualización de contenidos y manejo del equipo tecnológico. 3. Participar en el intercambio de producciones con sistemas de radiodifusión y telecomunicaciones afines. 4. Ampliar la oferta de contenidos mediante programas y espacios de radio y televisión dirigidos a toda la población.

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027



Para dar seguimiento a estos compromisos, en el PED se definieron un conjunto de **17 indicadores sectoriales**, así como indicadores operativos anuales, que permiten monitorear el desempeño de las dependencias y entidades responsables del cumplimiento de los objetivos del eje.

No obstante, el carácter estratégico del sector Gobierno exige contar con **evidencia analítica, sistemática y actualizada** que permita conocer su situación actual, evaluar su desempeño, identificar brechas institucionales y fortalecer los instrumentos de planeación, seguimiento y evaluación. La complejidad de los retos asociados al Eje 4 —como la consolidación de una gestión pública íntegra, eficiente y orientada a resultados— hace necesario un análisis integral que combine el enfoque normativo, el análisis estadístico, la evaluación del desempeño y la revisión de las capacidades institucionales.

En este contexto, el presente **Diagnóstico Sectorial Integral y Evaluación del Desempeño del Eje 4 Gobierno cercano con visión extendida del Plan Estatal de Desarrollo de Tlaxcala 2021–2027** tiene como finalidad generar un insumo técnico robusto que contribuya a fortalecer la toma de decisiones públicas. El documento se sustenta en la **Metodología del Marco Lógico (MML)**, la **Teoría del Cambio** y los principios del **Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED)**, incorporando evidencia cuantitativa y cualitativa proveniente de fuentes oficiales y de trabajo de campo con actores clave. No obstante, la **metodología base** para realizar el diagnóstico y la evaluación fue **ALOP**.

El **método ALOP** es una metodología integral para el diseño e implementación de políticas públicas que sostiene que el éxito de una intervención no depende de un solo factor, sino del equilibrio y articulación de cuatro elementos fundamentales: **Análisis, Liderazgo, Organización y Política**. El método parte de un análisis riguroso del problema público, la identificación de soluciones viables y la evaluación de su factibilidad; se complementa con un liderazgo capaz de definir un plan de acción y gestionar recursos; incorpora la organización mediante la comprensión del entorno institucional, la conformación de equipos



multidisciplinarios y el establecimiento de sistemas de seguimiento; y, finalmente, considera la dimensión política, entendida como la capacidad de identificar actores clave, gestionar apoyos y negociar resistencias para asegurar la implementación.

El enfoque ALOP enfatiza que estos cuatro componentes tienen el mismo peso y que la ausencia de cualquiera de ellos compromete el éxito de la política pública, por lo que su aplicación integral es indispensable para generar intervenciones efectivas y sostenibles.

En lineamiento con lo anterior, el documento se estructura en cinco apartados (componentes). En primer lugar, el diagnóstico de la situación actual del sector Gobierno en Tlaxcala (**Análisis**); En segundo lugar, el fortalecimiento del marco lógico sectorial (**Análisis**); seguido por el análisis del diseño y desempeño de los indicadores del Eje 4 (**Análisis**); El cuarto componente es el análisis institucional de capacidades y procesos de las Unidades Responsables (**Liderazgo, Organización**); y, por último, se presenta la formulación de recomendaciones de política pública y fortalecimiento institucional, incluyendo una propuesta de tablero sectorial de seguimiento (**Política**).

De esta manera, el diagnóstico no solo busca describir el estado que guarda el Eje 4, sino **aportar evidencia verificable y recomendaciones estratégicas** que permitan mejorar la eficacia de las políticas públicas, optimizar la gestión gubernamental y avanzar hacia un gobierno cercano, íntegro y orientado a resultados en beneficio de la población de Tlaxcala.



Objetivos

Objetivo General

Elaborar un Diagnóstico Sectorial integral y evaluación del desempeño, metodológicamente sólido, que permita producir evidencia verificable y metodológicamente robusta para fortalecer la toma de decisiones públicas.

Objetivos específicos

1. **Conocer la situación actual del sector**, mediante el análisis del marco normativo aplicable, los instrumentos de planeación vigentes, la evidencia estadística disponible y la evolución reciente de los principales indicadores sectoriales.
2. **Fortalecer el marco lógico sectorial**, a partir de la revisión y reconstrucción de la lógica de intervención del Eje 4, incluyendo la identificación del problema central, sus causas y efectos, la definición clara del propósito sectorial y la alineación coherente entre objetivos, componentes, actividades e indicadores.
3. **Evaluar el desempeño y analizar el diseño de los indicadores**, mediante la revisión técnica de los indicadores sectoriales y de gestión, valorando su pertinencia, consistencia metodológica y cumplimiento de los criterios CREMA, así como el análisis de su comportamiento, avance respecto a metas y contribución al logro de los objetivos del Eje 4 en el periodo 2021–2025.
4. **Identificar brechas institucionales**, a través del análisis de las capacidades organizacionales, procesos administrativos, mecanismos de coordinación y condiciones operativas de las Unidades Responsables, con el propósito de detectar limitaciones estructurales, operativas o de gestión que inciden en el desempeño del sector y en los resultados observados.



5. **Generar recomendaciones estratégicas que orienten decisiones públicas y aumenten el valor público en Tlaxcala**, formulando propuestas viables y fundamentadas para el fortalecimiento de la política pública.



Metodología

El presente **Diagnóstico Sectorial Integral y Evaluación del Desempeño del Eje 4 Gobierno cercano del Plan Estatal de Desarrollo de Tlaxcala 2021–2027** se desarrolló a partir de una metodología triangular, de carácter cualitativo y cuantitativo, sustentada en el **enfoque ALOP (Análisis, Liderazgo, Organización y Política)**, la **Metodología del Marco Lógico (MML)**, la **Teoría del Cambio** y los principios del **Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED)**.

El enfoque ALOP permitió estructurar el análisis de manera integral, reconociendo que el desempeño del Eje 4 no depende exclusivamente de la calidad del diseño de la política pública, sino también de las capacidades de liderazgo, organización institucional y gestión política que inciden en su implementación y resultados. De esta forma, el diagnóstico incorpora una visión sistémica del sector Gobierno, considerando tanto los elementos técnicos como los institucionales y relacionales que influyen en el logro de los objetivos del eje (Franco, 2017).

Para lo anterior, se llevó a cabo trabajo de gabinete y trabajo de campo. El **trabajo de gabinete** consistió en un **análisis documental, normativo y estadístico exhaustivo**, orientado a caracterizar la situación actual del sector Gobierno y el desempeño del Eje 4. Este trabajo incluyó:

- a) La revisión del **Plan Estatal de Desarrollo de Tlaxcala 2021–2027**, particularmente del Eje 4, sus políticas generales, programas específicos e indicadores sectoriales.
- b) El análisis del **marco normativo federal y estatal** relacionado con integridad gubernamental, planeación, transparencia, rendición de cuentas, gestión pública y comunicación social.
- c) La sistematización y análisis de **fuentes estadísticas oficiales** y métricas especializadas, entre las que destacan la ENCIG, ENCRIGE, Censo Nacional de Gobiernos, Índice de Gobierno Abierto, Índice de Percepción de la



Corrupción, métricas INAI-CIDE, indicadores PbR-SED, así como información presupuestaria y administrativa disponible.

- d) El estudio del comportamiento, diseño y evolución de los **17 indicadores sectoriales del Eje 4** y de indicadores de gestión seleccionados, con énfasis en el periodo 2021–2025.

El trabajo de campo tuvo como objetivo complementar y triangular la información obtenida en gabinete, incorporando la perspectiva operativa e institucional de los actores responsables del cumplimiento del Eje 4. Para ello, se realizaron **entrevistas semiestructuradas a actores clave** involucrados en la operación, seguimiento y evaluación de los programas y compromisos asociados al eje. Las entrevistas se enfocaron en:

- a) Identificar procesos sustantivos y operativos relacionados con la implementación del Eje 4.
- b) Analizar las capacidades institucionales, mecanismos de coordinación interinstitucional y flujos de información.
- c) Detectar retos, cuellos de botella, buenas prácticas y áreas de oportunidad desde la experiencia de las Unidades Responsables.
- d) Valorar la pertinencia de los indicadores y su utilidad para la toma de decisiones.

Los hallazgos derivados del trabajo de gabinete y de campo fueron integrados mediante un proceso de **triangulación metodológica**, asegurando consistencia, validez y robustez analítica. A partir de esta integración se identificaron brechas estructurales e institucionales, se evaluó el desempeño del Eje 4 y se formularon **recomendaciones estratégicas de política pública y fortalecimiento institucional**, así como una propuesta de tablero sectorial de monitoreo y seguimiento.

Componente 1

Diagnóstico de la Situación actual del sector Gobierno en Tlaxcala



1.1 Antecedentes

El Eje 4 Gobierno cercano con visión extendida del Plan Estatal de Desarrollo de Tlaxcala 2021–2027 se estructura a partir del reconocimiento de un conjunto de problemáticas persistentes en la gestión pública que inciden de manera directa en la capacidad del Estado para generar confianza, garantizar el uso responsable de los recursos públicos, orientar estratégicamente el desarrollo y mantener una relación efectiva con la ciudadanía (Gobierno del Estado de Tlaxcala, 2021). Estas problemáticas no son ajenas al debate público ni carecen de reconocimiento jurídico; por el contrario, han sido ampliamente identificadas y abordadas desde distintos marcos normativos, tanto a nivel nacional como internacional, lo que permite afirmar que su persistencia obedece menos a la ausencia de reglas y más a las brechas existentes entre los mandatos normativos y su implementación efectiva (Banco Mundial, 2017).

En particular, la corrupción en el ejercicio del servicio público ha sido reconocida de manera reiterada como uno de los principales factores que erosionan la confianza ciudadana, debilitan la legitimidad institucional y reducen la eficacia de las políticas públicas. A nivel internacional, este fenómeno ha sido abordado como un **problema estructural que afecta el desarrollo económico, la equidad social y la calidad de la gobernanza**. Instrumentos como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción han establecido estándares orientados a la prevención, detección y sanción de prácticas corruptas, así como al fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas como pilares de la acción gubernamental (**Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción**, 2004).

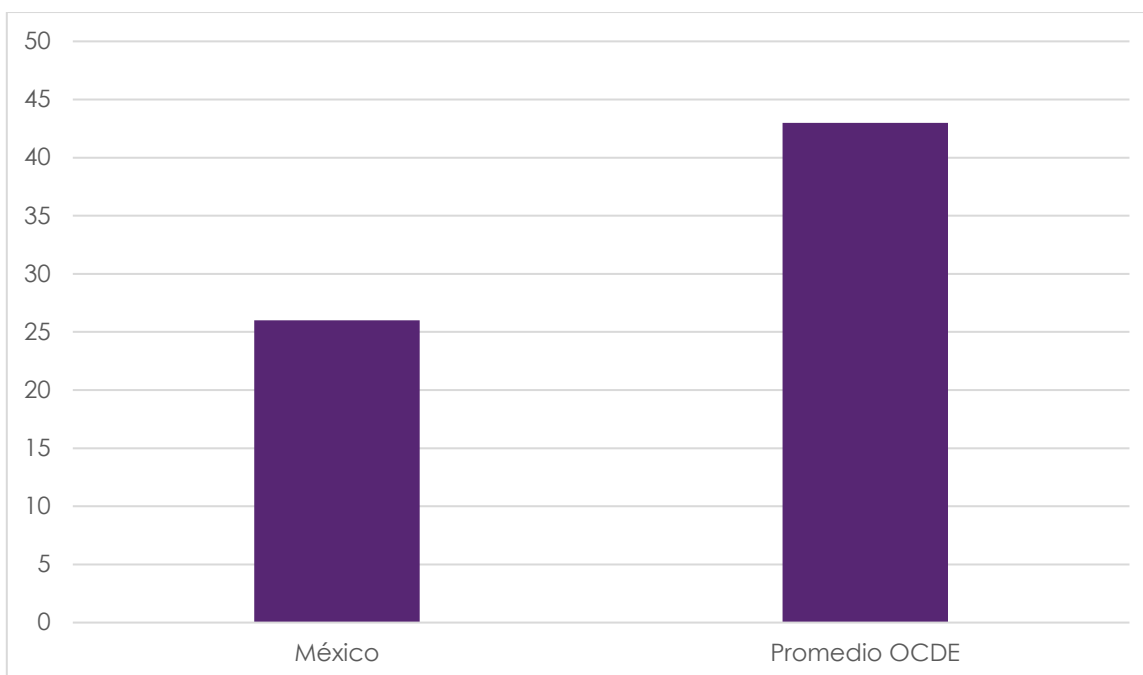
En el ámbito nacional, esta problemática encuentra un reconocimiento explícito en la **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, particularmente en el artículo 134, que establece que los recursos públicos deben administrarse con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Este precepto no sólo fija principios de carácter técnico, sino que constituye un parámetro ético y jurídico frente al cual se evalúa el desempeño de las instituciones



públicas. De manera complementaria, el **artículo 109**, fracción III, reconoce la **responsabilidad administrativa** de las personas servidoras públicas por actos u omisiones que afecten la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia en el desempeño de sus funciones.

A nivel estatal, la **Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala** retoma estos principios y los traduce en obligaciones concretas. El artículo 108 establece la responsabilidad política, administrativa, penal y civil de las personas servidoras públicas, mientras que el **artículo 111** precisa que la responsabilidad administrativa será exigible cuando se vulneren los principios rectores del servicio público. Estos antecedentes normativos evidencian que la corrupción ha sido identificada como una problemática central del ejercicio gubernamental y que existe un andamiaje jurídico robusto para su atención, lo que permite enfocar el diagnóstico en las condiciones institucionales que limitan la eficacia de dichos mandatos.

Gráfica 1. Índice de Percepción de la Corrupción en México, 2024



Fuente: Transparency International



Los datos muestran que **México registra una puntuación de 26 puntos sobre 100 en el Índice de Percepción de la Corrupción**, muy por debajo del promedio de los países de la OCDE, lo que confirma que la corrupción es percibida como un fenómeno estructural en el ejercicio del servicio público (Transparency International, 2024). Adicionalmente, México se ubica en la **posición 140 de un total de 180 países evaluados**, lo que lo coloca en el **último lugar entre los países miembros de la OCDE** (Transparency International, 2024). Esta posición relativa refuerza la dimensión estructural del problema en sistemas de gobernanza comparables y subraya la necesidad de analizar el desempeño institucional más allá del cumplimiento formal de la normativa.

Ilustración 1. Índice de Percepción de la Corrupción en México, 2024



Fuente: Transparency International, 2024

De manera paralela, **la gestión responsable de las finanzas públicas ha sido reconocida internacionalmente como un componente esencial de la estabilidad macroeconómica** y de la capacidad del Estado para cumplir sus funciones básicas (OCDE, 2023). En el marco jurídico nacional, esta problemática se vincula nuevamente con el artículo 134 constitucional, que obliga a orientar el ejercicio del gasto público bajo criterios de eficiencia y eficacia.



Este mandato se desarrolla a través de la **Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria**, cuyo **artículo 24** establece que la programación y presupuestación del gasto deben alinearse a objetivos, políticas, estrategias y metas, con base en indicadores de desempeño. Asimismo, la **Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios** dispone, en su **artículo 5**, que los presupuestos deben elaborarse con base en objetivos e indicadores que permitan evaluar resultados.

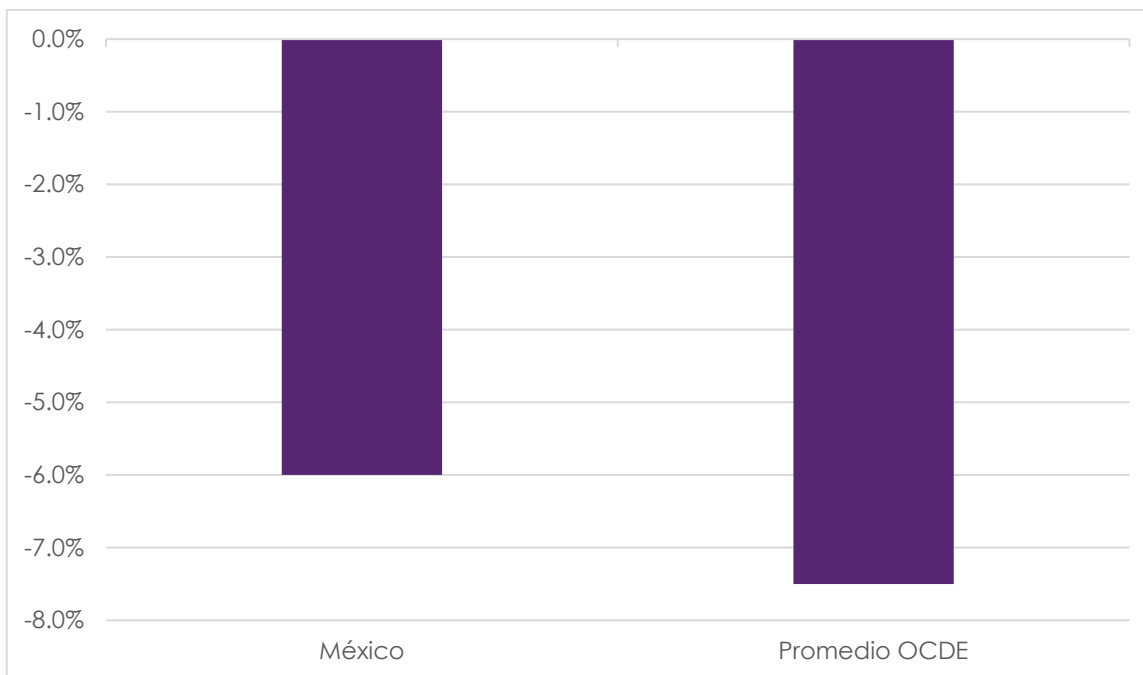
En el ámbito estatal, el **Código Financiero para el Estado de Tlaxcala y sus Municipios** regula la **articulación entre planeación y presupuesto**, reconociendo que la sostenibilidad financiera no depende únicamente del control del gasto, sino de su vinculación con objetivos de desarrollo claramente definidos. Los **artículos 245 y 246** establecen las bases de la planeación y programación del gasto público como procesos racionales y sistemáticos. Estos antecedentes normativos permiten comprender que la problemática de las finanzas públicas no radica en la falta de reglas, sino en los desafíos para consolidar una gestión financiera orientada efectivamente a resultados.

Desde una perspectiva comparada, México presenta un nivel de deuda subnacional relativamente bajo respecto al promedio de los países de la OCDE. No obstante, este dato no debe interpretarse de manera aislada como evidencia de finanzas públicas sanas. La propia **OCDE** en el *Government at a Glance* (2023) señala que **la sostenibilidad financiera no depende únicamente del nivel de endeudamiento, sino de la calidad del gasto, su alineación con objetivos estratégicos y su orientación a resultados**.

En este sentido, la problemática identificada no se centra exclusivamente en la estabilidad macrofiscal, sino en los retos para consolidar procesos de programación, presupuestación y evaluación que permitan traducir el uso de los recursos públicos en mejoras verificables del desempeño gubernamental, tal como lo mandatan los marcos normativos vigentes.



Gráfica 2. Deuda subnacional como porcentaje del PIB: México vs promedio OCDE, 2023



Fuente: Government at a Glance de La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

Asimismo, la **ética pública y la profesionalización del servicio público** constituyen elementos fundamentales para el funcionamiento de las instituciones democráticas. A nivel internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico ha señalado que los marcos de integridad pública y los sistemas de profesionalización son **instrumentos clave para prevenir conductas indebidas y fortalecer la confianza en el gobierno** (OCDE, 2017). Estas aproximaciones conciben la ética no sólo como un conjunto de valores abstractos, sino como un sistema institucional que requiere normas claras, incentivos adecuados y capacidades organizacionales.

En el contexto nacional, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, a través del artículo 109, establece principios que regulan la conducta de las personas servidoras públicas, mientras que en el ámbito estatal la Constitución de Tlaxcala refuerza esta visión al reconocer la responsabilidad integral de quienes ejercen funciones públicas. Estos principios se desarrollan de



manera específica en la **Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala**, que en su **artículo 11** vincula la **actuación administrativa** con el respeto a los **derechos humanos y los estándares constitucionales**.

De manera relevante, el **artículo 12** de la misma ley reconoce el derecho a una buena administración pública, incorporando elementos como la **imparcialidad, la motivación de los actos administrativos y la respuesta eficaz de las autoridades**. Asimismo, los **artículos 16, 17 y 29** establecen **valores institucionales** y obligaciones relacionadas con la **profesionalización y la ética del personal público**. Estos antecedentes normativos muestran que la regeneración ética de las instituciones ha sido reconocida como una problemática estructural cuya atención requiere más que disposiciones formales, lo que justifica su análisis desde una perspectiva diagnóstica.

Por otra parte, la **planeación del desarrollo** ha sido concebida, tanto en el ámbito internacional como nacional, como un instrumento esencial para orientar la acción del Estado y garantizar la coherencia entre objetivos, recursos y resultados. En México, el **artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos** establece la obligación del Estado de organizar un sistema de planeación democrática del desarrollo, mandato que se desarrolla en la Ley de Planeación al definir la planeación como el medio para fijar objetivos, metas, estrategias y prioridades, así como para evaluar resultados. En el ámbito estatal, los artículos 99 y 100 de la Constitución de Tlaxcala reconocen la planeación como un proceso obligatorio para orientar el desarrollo económico y social.

La **Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala** asigna a la **Coordinación General de Planeación e Inversión** la **rectoría del proceso de planeación, seguimiento y actualización**, mientras que el Código Financiero regula su articulación con la programación presupuestaria.

Finalmente, la **comunicación gubernamental y el acceso a la información** han sido reconocidos internacionalmente como **condiciones indispensables para la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana** (World Bank, 2017; OECD, 2020). La apertura gubernamental y la comunicación efectiva se



conciben hoy como componentes centrales de la gobernanza democrática, más allá de su función informativa.

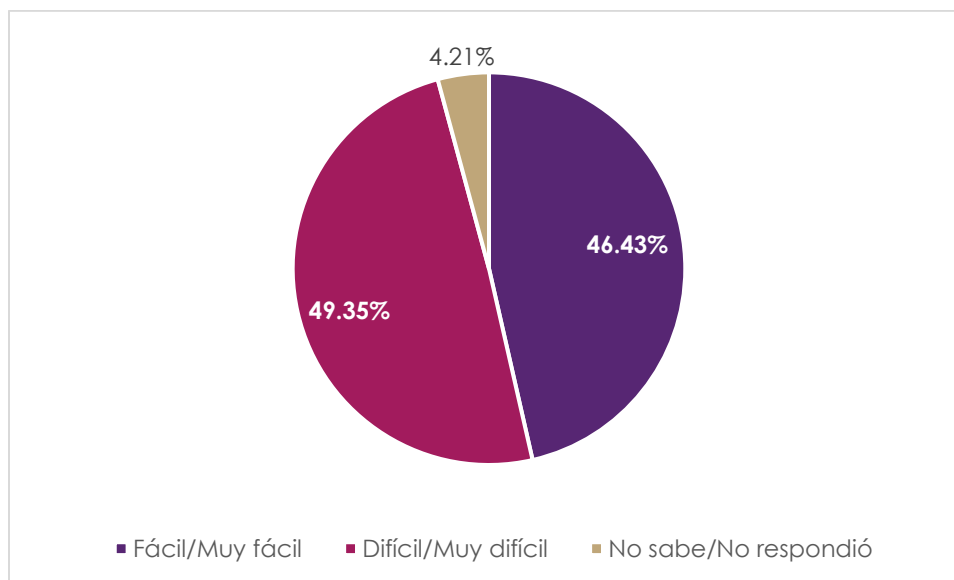
En el ámbito estatal, el **artículo 19 de la Constitución Política** del Estado de Tlaxcala reconoce el derecho humano de acceso a la información pública y la existencia de mecanismos de garantía y revisión. De manera complementaria, la **Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala**, en su **artículo 12**, vincula la buena administración pública con el acceso a información oportuna, clara y accesible. Estos antecedentes normativos permiten identificar que la comunicación social ha sido reconocida como una responsabilidad institucional, cuya eficacia incide directamente en la relación entre gobierno y ciudadanía.

Casi la mitad de la población del país consideró, de acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales (ENAIID) realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2019, **que el acceso a la información pública es difícil**, lo que evidencia limitaciones en la efectividad de la comunicación gubernamental y en la operación práctica del derecho de acceso a la información. Este dato resulta particularmente relevante si se considera que la normativa reconoce explícitamente la obligación del Estado de garantizar información clara, oportuna y accesible (ENAIID, INEGI, 2019).

La persistencia de esta percepción negativa indica que la comunicación social aún enfrenta retos para consolidarse como una herramienta estratégica de vinculación con la ciudadanía, más allá de su función informativa básica.



*Gráfica 3. Percepción ciudadana sobre la dificultad de acceso a la información pública,
medido en porcentaje, 2019*



Fuente: ENAID 2019, INEGI.



1.2 Identificación, definición y descripción del problema o necesidad

1.2.1 Definición del problema

El problema público que se atiende con Gobierno cercano con visión extendida del Plan Estatal de Desarrollo de Tlaxcala 2021–2027, se puede enunciar de la siguiente manera:

*Las instituciones de la administración pública del Estado de Tlaxcala presentan **prácticas institucionales inefectivas en materia de integridad, planeación, gestión financiera y comunicación gubernamental**, lo que limita un ejercicio gubernamental transparente, ético, eficiente y cercano a la ciudadanía tlaxcalteca.*

1.2.2 Estado actual del problema

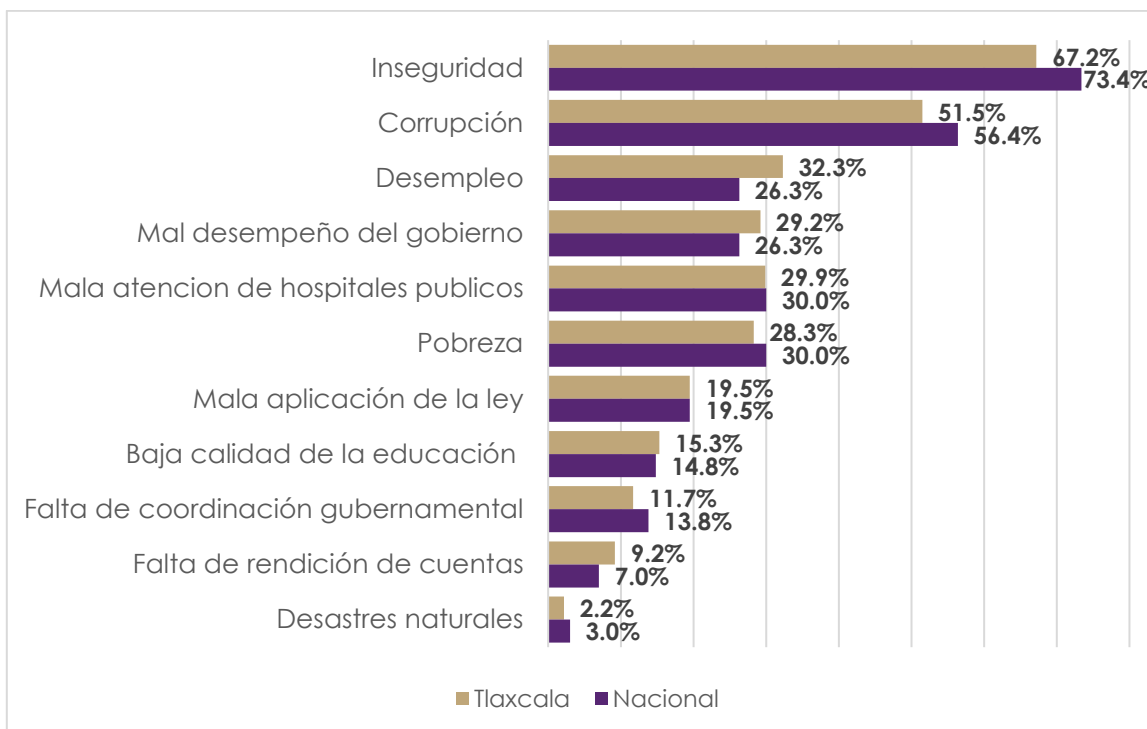
1.2.1 Percepción de corrupción en el ámbito de la administración pública estatal

En el marco del Eje 4, la **integridad y el combate a la corrupción** constituyen un componente estructural del desempeño gubernamental, en tanto inciden directamente en la legalidad de los procesos administrativos, la eficiencia del gasto, la calidad de los servicios públicos y la confianza ciudadana en las instituciones.

Los resultados de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) muestran que la corrupción es percibida como uno de los **principales problemas públicos** en Tlaxcala. En 2023, **más de la mitad de la población adulta (51.5%)** identificó la corrupción como una de las problemáticas más importantes de la entidad, lo que evidencia su peso en la agenda pública y su impacto en la percepción del desempeño gubernamental.



Gráfica 4. Problemas identificados por personas adultas como los de mayor importancia en Tlaxcala, 2023

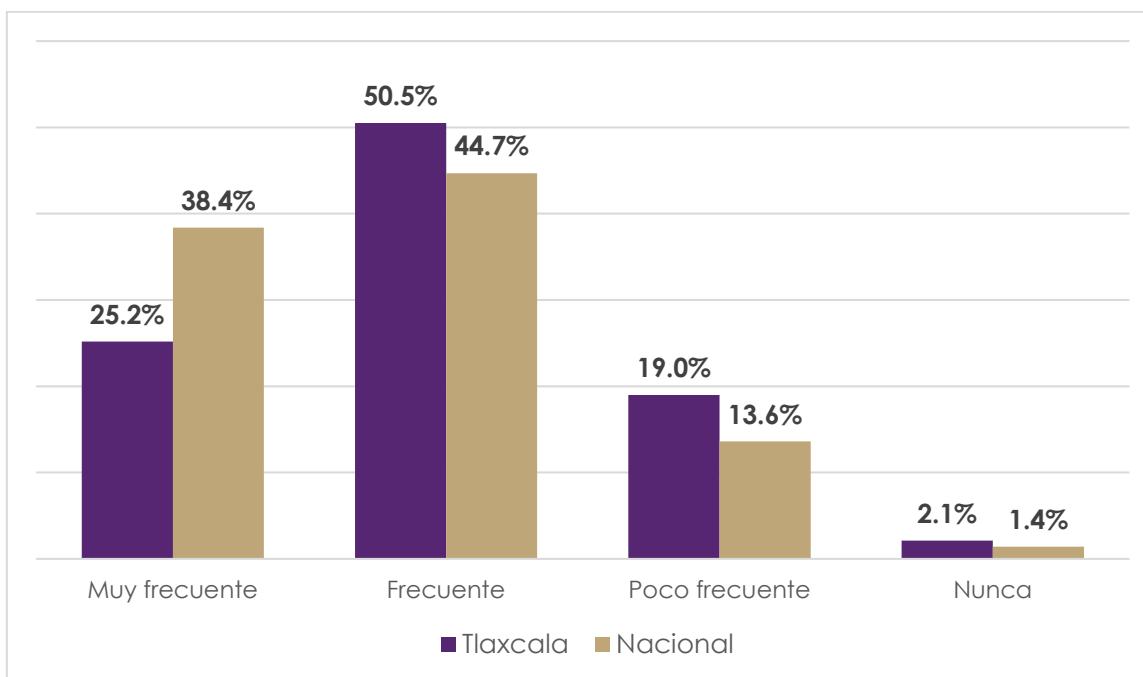


Fuente: ENCIG 2023, INEGI.

Este posicionamiento resulta relevante para el diagnóstico, ya que una alta visibilidad de la corrupción como problema social suele asociarse con **déficits de legitimidad institucional**, menor disposición ciudadana a cumplir normas y una relación de desconfianza entre gobierno y ciudadanía.



Gráfica 5. Percepción de la frecuencia de corrupción en Tlaxcala, 2023



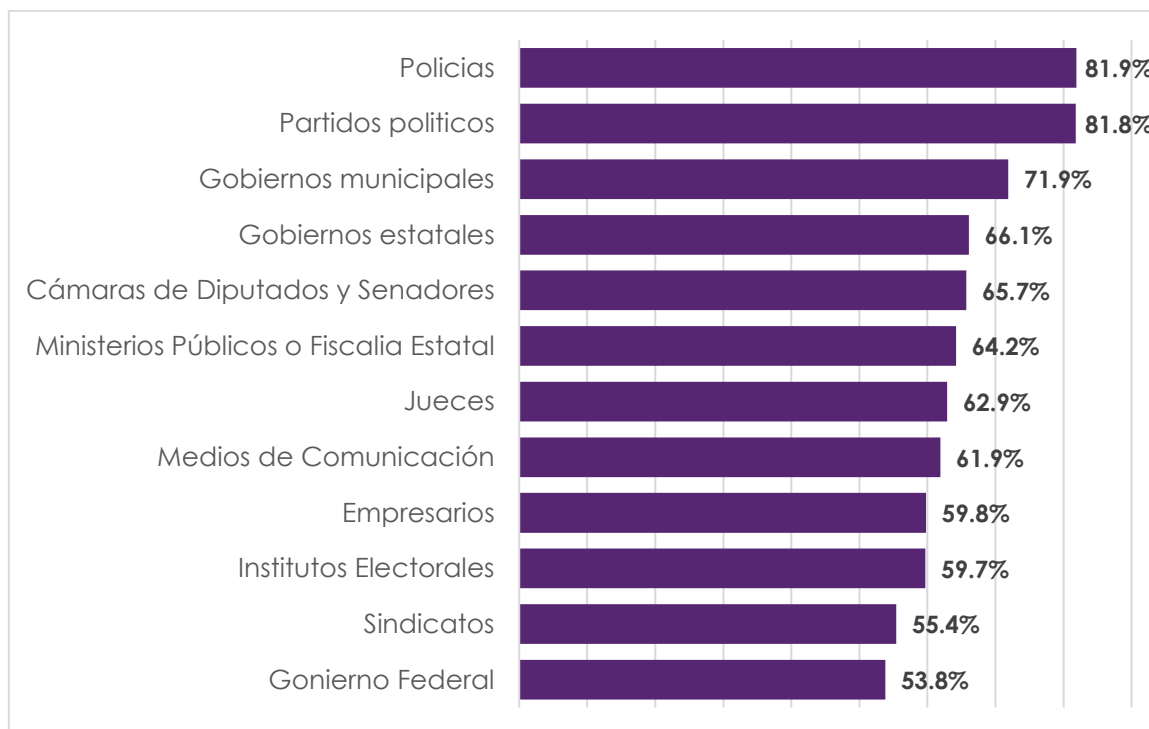
Fuente: ENCIG 2023, INEGI.

En términos de percepción, la ENCIG 2023 indica que **tres de cada cuatro personas en Tlaxcala (75.7%)** consideran que los actos de corrupción en la entidad son **frecuentes o muy frecuentes**. Esta percepción generalizada sugiere que, independientemente de la experiencia directa, la corrupción se ha configurado como un fenómeno normalizado en el imaginario colectivo.

El análisis sectorial permite identificar **ámbitos particularmente sensibles**. La población señaló a las **policías** y a los **partidos políticos** como los sectores donde la corrupción se percibe con mayor frecuencia, con porcentajes superiores al **80%**. Así mismo, los **gobiernos estatales y municipales** presentan **más del 60%** de percepción sobre la frecuencia de actos de corrupción (ENCIG, 2023). Esta concentración en sectores estratégicos resulta significativa, pues se trata de áreas con alta discrecionalidad, contacto directo con la ciudadanía o capacidad de influencia sobre decisiones públicas, lo que incrementa el riesgo de prácticas indebidas.



Gráfica 6. Sectores identificados con mayor de corrupción en Tlaxcala, de acuerdo a la percepción de la población, 2023



Fuente: ENCIG 2023, INEGI.

Más allá de la percepción, la ENCIG permite dimensionar la **experiencia directa** de la corrupción en interacciones concretas con servidores públicos. En Tlaxcala, la **tasa de prevalencia de corrupción** se ubicó en **15,242 personas por cada 100,000 habitantes**, es decir, personas que, habiendo tenido contacto con una autoridad, reportaron al menos un acto de corrupción.

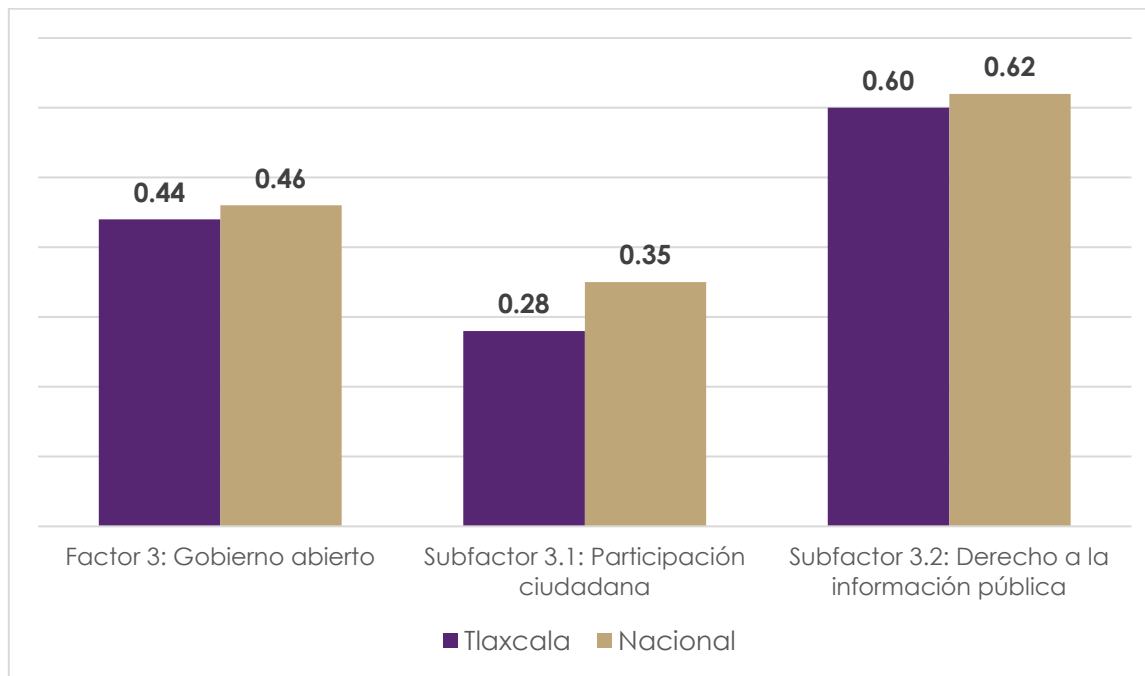
Por su parte, la **tasa de incidencia** (que mide el número de trámites o servicios en los que se presentó un acto de corrupción) alcanzó **24,548 por cada 100,000 habitantes** (ENCIG, 2023). Estos valores indican que el fenómeno no se limita a casos aislados, sino que se manifiesta de manera recurrente en los procesos administrativos y de atención gubernamental.

Desde la lógica del Eje 4, estos hallazgos refuerzan la idea de que la corrupción constituye un **problema operativo**, observable en el funcionamiento



cotidiano de las instituciones, con efectos directos sobre tiempos de atención, costos para la ciudadanía y equidad en el acceso a servicios.

Gráfica 7. Índice de Estado de Derecho – Factor Gobierno Abierto (Tlaxcala), 2023–2024



Fuente: World Justice Project, 2023–2024.

El **Índice de Estado de Derecho en México 2023–2024**, elaborado por el World Justice Project, aporta elementos adicionales para contextualizar la problemática desde una perspectiva institucional. En dicho índice, Tlaxcala se ubicó en una **posición rezagada en el Factor Gobierno Abierto**, con un puntaje de **0.44**, lo que refleja debilidades en transparencia, acceso a la información y mecanismos de participación y vigilancia ciudadana.

De manera específica, el subfactor **Derecho a la información pública** presentó un desempeño bajo, mientras que el subfactor de **participación ciudadana** mostró uno de los puntajes más reducidos a nivel nacional. Aunque estos elementos se desarrollarán con mayor profundidad en la dimensión de comunicación gubernamental, su inclusión en este apartado es pertinente en tanto constituyen **mecanismos de rendición de cuentas** que influyen directamente en la capacidad institucional para prevenir, detectar y sancionar actos de corrupción.



1.2.2 Planeación y gestión para resultados en el Estado de Tlaxcala

La **planeación y gestión para resultados** constituyen uno de los pilares fundamentales del desempeño gubernamental, en tanto permiten articular los objetivos estratégicos del desarrollo con la asignación de recursos públicos, la ejecución de programas y la medición sistemática de resultados. En el marco del Eje 4 del Plan Estatal de Desarrollo de Tlaxcala, esta dimensión se vincula directamente con la capacidad institucional para transitar de un enfoque centrado en procesos administrativos a uno orientado a resultados verificables y al logro de impactos en la población.

Desde una perspectiva de gobernanza, la planeación orientada a resultados cumple una doble función: por un lado, permite **alinear prioridades de política pública** con objetivos estratégicos de mediano y largo plazo; por otro, constituye un **mecanismo de rendición de cuentas**, al facilitar la evaluación del desempeño gubernamental con base en indicadores y metas previamente definidas (SHCP, 2023).

En contextos donde la planeación presenta debilidades, se observan riesgos recurrentes como:

- I. Desarticulación entre planes y presupuestos;
- II. Asignación inercial de recursos;
- III. Limitada retroalimentación a partir de evaluaciones y;
- IV. Dificultad para demostrar el valor público generado por la acción gubernamental.

Estos riesgos resultan particularmente relevantes para Tlaxcala, dado el énfasis del PED en la eficiencia del gasto y la mejora del desempeño institucional.

La información disponible sobre la implementación del PbR–SED en Tlaxcala muestra un **comportamiento heterogéneo** entre las distintas fases del ciclo de gestión pública. De acuerdo con las mediciones históricas, se observan avances relevantes en algunos componentes, pero también **fluctuaciones y rezagos persistentes** en otros (SHCP, 2025).

Tabla 2 Implementación del PBR en Tlaxcala 2025

Sección	2025
Planeación	77.5
Programación	75.0
Presupuestación	82.5
Ejercicio y Control	67.5
Seguimiento	95.0
Evaluación	95.0
Rendición de Cuentas	65.0
Consolidación	35.7

Fuente: Informe del Avance Alcanzado por las Entidades Federativas, los Municipios y las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México en la implantación y Operación del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño, 2025

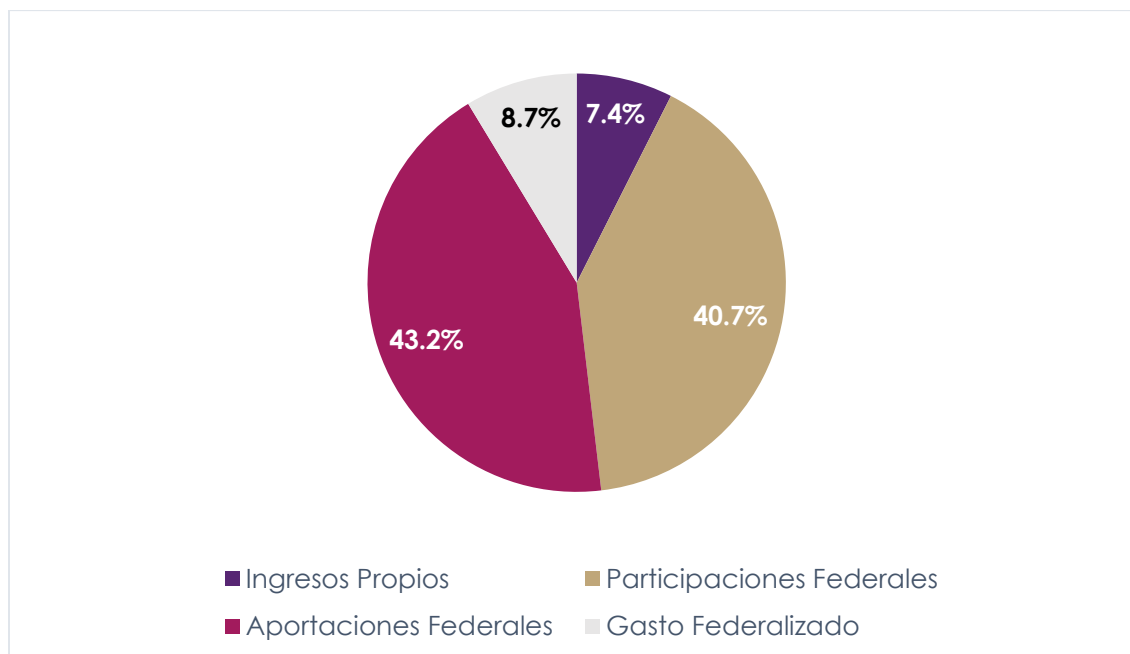
En particular, las fases de **planeación, programación y presupuestación** han mostrado niveles de cumplimiento variables a lo largo del periodo reciente, sin consolidarse de manera sostenida (SHCP, 2025). Este comportamiento sugiere que, si bien existen capacidades instaladas para formular instrumentos de planeación, estas no siempre se traducen en una programación presupuestaria plenamente alineada a resultados. Esto se ampliará en el siguiente subapartado.

1.2.3 Gestión y disciplina financiera en el Estado de Tlaxcala

La **gestión y disciplina financiera** constituyen un componente central del desempeño gubernamental, en tanto determinan la capacidad del Estado para administrar los recursos públicos de manera responsable, sostenible y orientada a prioridades estratégicas. En el marco del Eje 4 del Plan Estatal de Desarrollo de Tlaxcala, esta dimensión se vincula directamente con la eficiencia del gasto, la estabilidad financiera y la posibilidad de generar valor público a través de la acción gubernamental.



Gráfica 8. Distribución del Presupuesto por tipo de Ingreso del Estado de Tlaxcala en 2024 (pesos)



Fuente: Elaboración propia con base en la Cuenta Pública del Estado de Tlaxcala ejercicio fiscal 2024, Tomo III Poder Ejecutivo, Clasificación Económica por Objeto del Gasto

La composición de los ingresos del Estado de Tlaxcala¹ muestra una **alta dependencia de las transferencias federales**, particularmente de las participaciones y aportaciones, frente a una participación relativamente menor de los ingresos propios (CNGF, 2024). Esta estructura es consistente con el perfil financiero de entidades con limitada capacidad recaudatoria, pero implica riesgos estructurales para la autonomía financiera y la flexibilidad presupuestaria del gobierno estatal.

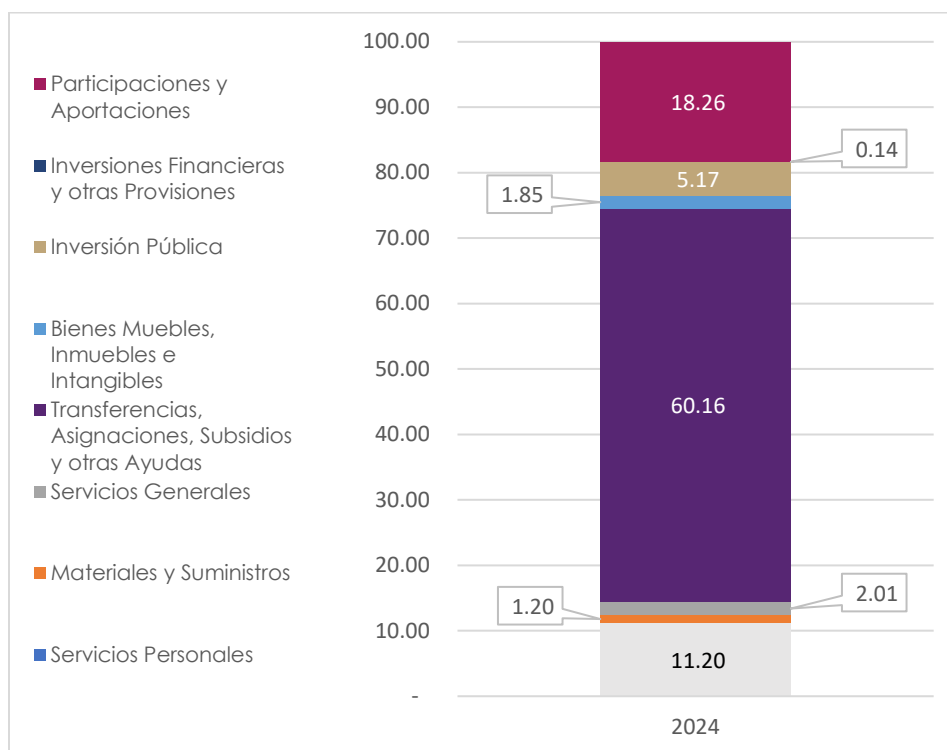
Desde la perspectiva del Eje 4, esta configuración financiera condiciona la capacidad institucional para planear y ejecutar políticas públicas con un enfoque de largo plazo, al depender en gran medida de recursos cuya asignación responde a fórmulas y decisiones externas al ámbito estatal.

¹ Total de ingresos 2024: 30 mil 422 millones 325 mil 823 pesos.



El análisis del gasto público estatal por objeto del gasto revela una **concentración significativa en gasto corriente**, particularmente en servicios personales y gastos de operación. Esta composición genera un grado elevado de **rigidez presupuestaria**, reduciendo el espacio fiscal disponible para inversión pública, innovación institucional o fortalecimiento de capacidades estratégicas (Secretaría de Finanzas del Estado de Tlaxcala, 2024).

Gráfica 9. Integración del presupuesto por Objeto del Gasto (porcentaje) del Estado de Tlaxcala en 2024



Fuente: Elaboración propia con base en la Cuenta Pública del Estado de Tlaxcala ejercicio fiscal 2024, Tomo III Poder Ejecutivo, Clasificación Económica por Objeto del Gasto

La persistencia de esta estructura a lo largo del tiempo sugiere que, aun en contextos de crecimiento presupuestal, la posibilidad de reorientar el gasto hacia rubros con mayor impacto en resultados es limitada. En términos de gestión financiera, ello implica que una parte sustantiva del presupuesto se destina al sostenimiento de la operación administrativa, con menor margen para intervenciones transformadoras.



El estado actual de la gestión y disciplina financiera en Tlaxcala evidencia un escenario en el que la estabilidad presupuestaria coexiste con **restricciones estructurales** que limitan la capacidad del gobierno estatal para utilizar el presupuesto como un instrumento estratégico de transformación. Estas condiciones confirman que las **debilidades en la gestión financiera** forman parte del problema público identificado en el Eje 4, al incidir directamente en la eficiencia gubernamental, la sostenibilidad fiscal y la calidad del ejercicio del gasto.

1.2.4 Regeneración ética de las instituciones públicas en el Estado de Tlaxcala

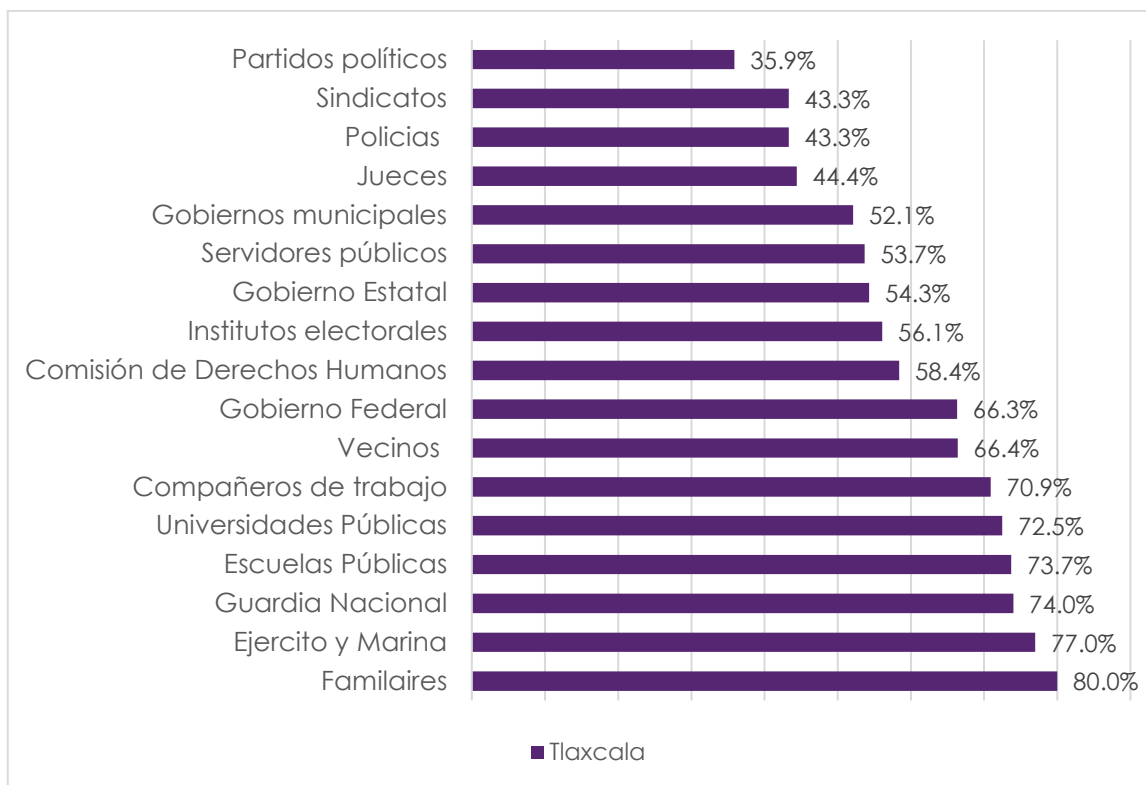
La **regeneración ética de las instituciones públicas** se refiere a la capacidad del aparato gubernamental para operar bajo principios de legalidad, honradez, imparcialidad, profesionalismo y responsabilidad, no solo como mandatos normativos, sino como **prácticas efectivamente internalizadas** en la actuación cotidiana de las personas servidoras públicas. En el marco del Eje 4 del Plan Estatal de Desarrollo de Tlaxcala, esta dimensión constituye un eje transversal que incide directamente en la calidad del ejercicio gubernamental, la confianza ciudadana y la legitimidad de las instituciones.

La evidencia empírica disponible muestra que la **confianza ciudadana en Tlaxcala no es homogénea**, sino que varía significativamente según el tipo de institución o actor social. De acuerdo con datos del INEGI, **80% de la población de 18 años y más identifica a los familiares como los actores que mayor confianza inspiran**, lo que confirma que la confianza social se concentra principalmente en el ámbito cercano y no institucional (ENCIG, 2023).

En contraste, los niveles de confianza en **instituciones públicas** presentan resultados **intermedios**, con diferencias relevantes entre sectores. Instituciones como **universidades públicas, escuelas públicas de nivel básico, hospitales públicos y el Ejército** registran niveles de confianza relativamente altos, mientras que **actores políticos, partidos políticos, sindicatos y cuerpos legislativos** se ubican entre los de menor confianza (ENCIG, 2023).



Gráfica 10. Percepción de confianza en instituciones o actores de la sociedad en Tlaxcala, 2023 (Porcentaje)



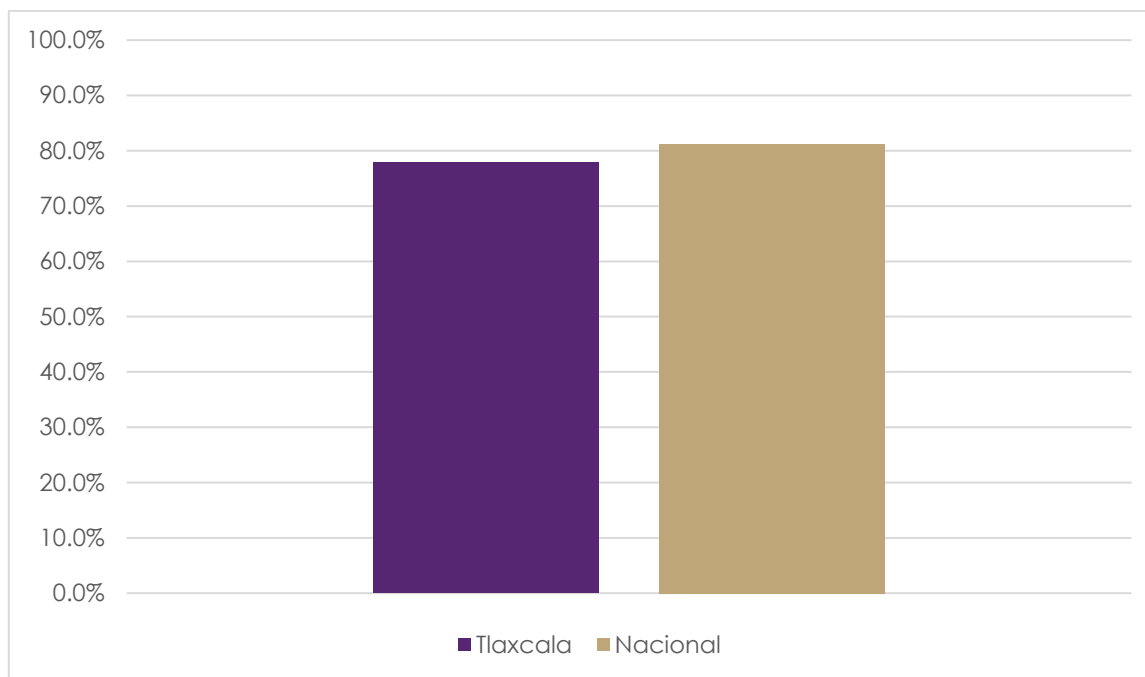
Fuente: ENCIG 2023, INEGI.

Este patrón sugiere que la percepción ética de las instituciones en Tlaxcala **no responde a un rechazo generalizado del aparato público**, sino a una **evaluación diferenciada del desempeño y conducta ética según funciones, cercanía con la ciudadanía y experiencia directa**. Desde la lógica del Eje 4, este hallazgo es relevante porque indica que la regeneración ética enfrenta retos específicos en ciertos ámbitos institucionales, particularmente aquellos asociados a la representación política y a la toma de decisiones públicas.

En relación con la experiencia directa de la ciudadanía en su interacción con el gobierno, los datos del INEGI muestran que, en **2023, 77.9% de los pagos, trámites o solicitudes de servicios públicos realizados en Tlaxcala** generaron una percepción de **satisfacción o mucha satisfacción con el trato recibido**, cifra ligeramente inferior al promedio nacional (**81.2%**) (ENCIG, 2023).



Gráfica 11. Grado de satisfacción con el trato recibido por servidores públicos a nivel nacional y estatal (Porcentaje), 2023



Fuente: ENCIG 2023, INEGI.

Este resultado indica que, desde la perspectiva de los usuarios, el **trato administrativo** en la entidad es mayoritariamente positivo, lo que constituye un **activo institucional** para el gobierno estatal. Sin embargo, la brecha respecto al promedio nacional sugiere la existencia de **áreas de oportunidad** para mejorar la calidad del servicio público, especialmente en términos de atención, claridad de la información y consistencia en los procesos.

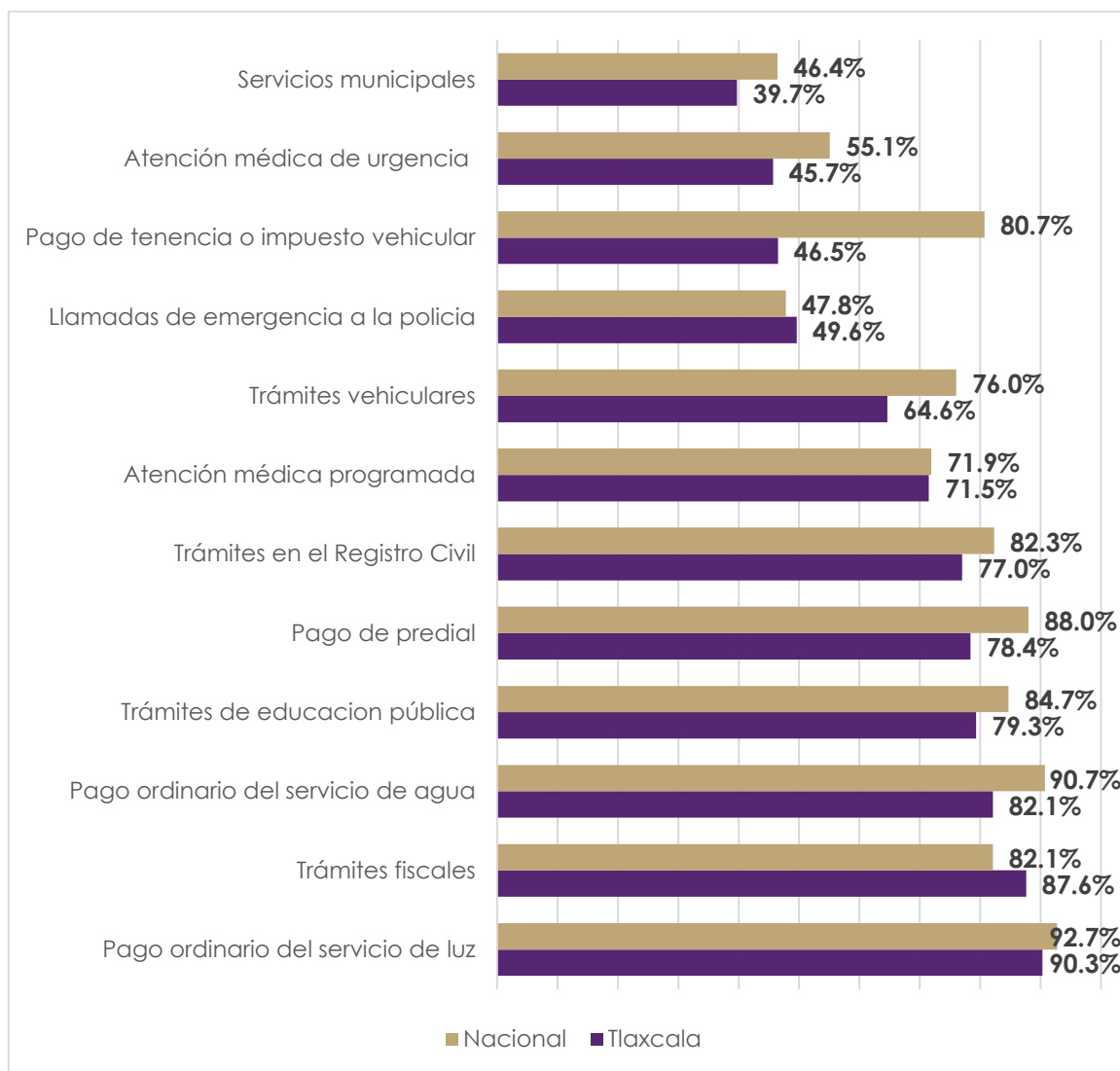
Cabe señalar que una experiencia administrativa satisfactoria no elimina por sí misma los riesgos éticos, pero sí contribuye a **mitigar percepciones de arbitrariedad, abuso o trato desigual**, elementos que suelen asociarse con debilidades en la ética institucional.

La **satisfacción general con los servicios públicos** aporta información indirecta sobre el nivel de profesionalización y la cultura organizacional de las instituciones. En Tlaxcala, **78.3% de las personas usuarias** manifestaron sentirse satisfechas en



términos generales al realizar pagos, trámites o solicitudes de servicios públicos (ENCIG, 2023).

Gráfica 12. Comparativa del Grado de Satisfacción general por servicio a nivel nacional y estatal, 2023



Fuente: ENCIG 2023, INEGI.

El análisis desagregado por tipo de servicio muestra diferencias relevantes. Servicios como el **pago ordinario del servicio de luz**, **trámites fiscales**, **pago de agua potable** y **registro civil** presentan niveles de satisfacción superiores al promedio estatal, mientras que otros, como **servicios municipales**, **atención médica de urgencia** y



llamadas de emergencia a la policía, registran niveles de satisfacción considerablemente menores (ENCIG, 2023).

Estas variaciones sugieren que la **cultura organizacional y los niveles de profesionalización** no son homogéneos entre dependencias y sectores. En términos de regeneración ética, esto implica que las prácticas institucionales, los estándares de atención y la interiorización de valores del servicio público **dependen en gran medida del tipo de institución y del servicio prestado**, lo que refuerza la necesidad de analizar la ética pública como un fenómeno institucional y no únicamente individual.

La coexistencia de **niveles relativamente altos de satisfacción ciudadana** con **niveles moderados de confianza en instituciones políticas** permite formular una lectura más compleja del estado actual de la ética institucional en Tlaxcala. Por un lado, la experiencia cotidiana de la ciudadanía con trámites y servicios públicos tiende a ser positiva; por otro, persiste una **desconfianza estructural hacia actores políticos y órganos de representación**.

Esta disociación sugiere que los **mecanismos formales de ética y control** pueden estar funcionando de manera más efectiva en los niveles operativos de la administración pública que en los espacios de decisión política o representación. Desde la perspectiva del diagnóstico, ello apunta a una **asimetría ética institucional**, donde la conducta administrativa cotidiana no necesariamente se traduce en una percepción positiva del sistema político en su conjunto.

1.2.5 Comunicación gubernamental e innovación tecnológica para la participación ciudadana (GovTech) en el Estado de Tlaxcala

La **comunicación gubernamental** constituye un componente sustantivo del ejercicio del poder público, en tanto es el principal medio por el cual el gobierno informa, explica, justifica y legitima su actuación ante la ciudadanía. En el marco del Eje 4 del Plan Estatal de Desarrollo de Tlaxcala, esta dimensión se vincula directamente con la construcción de un **gobierno cercano**, capaz de generar



confianza, facilitar el acceso a la información pública y promover la participación ciudadana en los asuntos públicos.

Tal como se expuso en el apartado de **Antecedentes**, el acceso a la información pública constituye un derecho fundamental y un elemento habilitador para la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana. En ese apartado se documentó, con base en información oficial, que una proporción significativa de la población percibe **dificultades para acceder a la información pública**, lo cual establece un punto de partida normativo y contextual para el análisis del problema.

Retomando dicho antecedente, y ya desde una perspectiva de **estado actual del problema**, los datos de la **Encuesta Nacional de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales (ENAIID) 2019 del INEGI** permiten dimensionar esta percepción en el caso de Tlaxcala. De acuerdo con la información disponible, **casi la mitad de la población identifica el acceso a la información pública como “muy difícil o difícil”**, mientras que un porcentaje ligeramente superior señala no encontrar mayor dificultad para acceder a ella.

Esta distribución resulta metodológicamente relevante, ya que no muestra un escenario de exclusión absoluta, pero sí evidencia una **fragmentación en la experiencia ciudadana** frente al ejercicio del derecho de acceso a la información. Desde la lógica del Eje 4, esta fragmentación implica que el acceso a la información no opera de manera homogénea como un mecanismo efectivo de transparencia y control social, lo que limita su potencial para fortalecer la cercanía entre gobierno y ciudadanía.

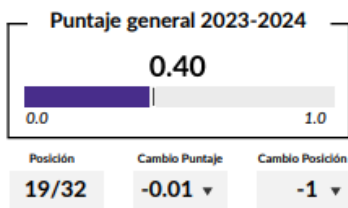
En el apartado correspondiente a **Integridad y combate a la corrupción**, se incorporaron de manera preliminar los resultados del **Índice de Estado de Derecho en México 2023–2024**, particularmente en lo relativo al **Factor Gobierno Abierto**, señalando que estos elementos serían desarrollados con mayor profundidad en este apartado. En coherencia con ese planteamiento, se retoma dichos resultados para analizarlos desde la perspectiva de los **canales de comunicación, interacción y participación ciudadana**.



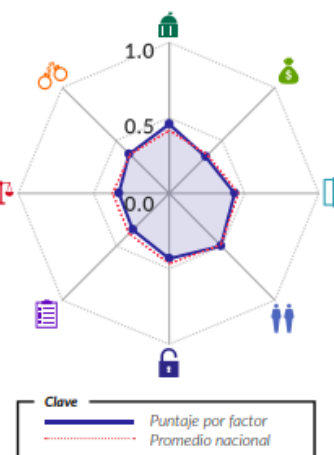
Ilustración 2. Índice de Estado de Derecho en México 2023–2024

Tlaxcala

Los puntajes van de 0 a 1, donde 1 indica mayor respeto al Estado de Derecho



Puntaje por factor	Puntaje	Posición	Tendencia
Limites al poder gubernamental	0.46	07/32	
Ausencia de corrupción	0.34	21/32	
Gobierno abierto	0.44	24/32	▲
Derechos fundamentales	0.49	15/32	
Orden y seguridad	0.43	16/32	▼
Cumplimiento regulatorio	0.34	20/32	
Justicia civil	0.33	25/32	
Justicia penal	0.37	14/32	



Gobierno abierto

3.1 Participación ciudadana

0.28

3.2 Derecho a la información pública

0.60

Fuente: World Justice Project, 2023–2024

De acuerdo con el índice mencionado, Tlaxcala presenta un desempeño inferior al promedio nacional en el **Factor 3: Gobierno abierto**, así como en los subfactores de **participación ciudadana** y **derecho a la información pública**. En particular, el subfactor de participación ciudadana muestra una brecha relevante respecto al promedio nacional, lo que sugiere una **limitada capacidad institucional para habilitar mecanismos efectivos de involucramiento ciudadano** en los asuntos públicos.

Desde la lógica de la comunicación gubernamental, estos resultados no se explican únicamente por la existencia o no de marcos normativos, sino por la **forma en que el gobierno comunica, facilita y promueve el ejercicio de estos derechos**. La evidencia apunta a que los mecanismos actuales privilegian la publicación de



información, pero no necesariamente su apropiación, comprensión ni uso por parte de la ciudadanía.

La coexistencia de una percepción dividida sobre la dificultad de acceso a la información (ENAI 2019) y de resultados rezagados en participación ciudadana (Índice de Estado de Derecho 2023–2024) permite identificar un **problema estructural en la comunicación gubernamental** del Estado de Tlaxcala: la predominancia de un modelo centrado en la **disponibilidad formal de información**, más que en su accesibilidad efectiva y en la generación de procesos de interacción.

Este modelo se ve reforzado por **brechas en el acceso y uso de tecnologías**, así como por diferencias en capacidades digitales entre distintos grupos de población, lo que incide directamente en quiénes pueden ejercer plenamente su derecho a la información y participar en los asuntos públicos. En este contexto, la comunicación gubernamental no logra operar como un mecanismo transversal de inclusión, sino que reproduce desigualdades en el acceso a información y en la posibilidad de interacción con las instituciones.

Desde una **perspectiva de gobernanza**, estas limitaciones **restringen el potencial de la comunicación gubernamental** como herramienta para fortalecer la rendición de cuentas, la confianza institucional y el control social. Asimismo, explican por qué, aun cuando existen instrumentos formales de transparencia, persiste una percepción significativa de dificultad para acceder a información pública y una participación ciudadana limitada en los procesos gubernamentales.

La evidencia presentada permite identificar que el problema de comunicación gubernamental en Tlaxcala **no radica exclusivamente en la ausencia de información**, sino en la **insuficiente transformación de los canales de comunicación hacia esquemas más accesibles, interactivos y orientados a la participación ciudadana** tal como lo advierten los marcos analíticos sobre innovación pública y gobierno digital (World Bank, 2020). En este sentido, la **innovación tecnológica para la participación ciudadana (GovTech)** se configura como un **área de oportunidad no plenamente atendida** dentro del Eje 4, al ofrecer



marcos conceptuales y herramientas que permiten transitar de la difusión unidireccional hacia modelos de interacción, retroalimentación y co-creación de valor público (World Bank, 2024).

Este planteamiento no introduce soluciones, sino que **delimita con mayor precisión la naturaleza del problema**, permitiendo comprender por qué las debilidades en acceso a la información, gobierno abierto y participación ciudadana persisten, aun en presencia de marcos normativos e instrumentos formales.

1.2.3 Evolución del Problema

El buen Gobierno, entendido como el funcionamiento eficiente, eficaz y comprometido de las instituciones y autoridades hacia sus gobernados, es ampliamente reconocido como un motor fundamental de los resultados en el desarrollo de todo país.

De acuerdo con el Banco Mundial, la investigación demuestra que los países con instituciones inclusivas y que rinden cuentas tienden a alcanzar mayores niveles de desarrollo económico, una mejor prestación de servicios públicos y una creación de empleo más sólida. En este sentido, este organismo define cinco dimensiones de gobernanza: (1) Voz y rendición de cuentas (2) Estabilidad política (3) Efectividad del gobierno (4) Calidad regulatoria Estado de derecho (5) Control de la corrupción (World Bank, s.f., párr. 4).

Por otra parte, la OCDE propone una visión anclada desde la gestión: La Gobernanza como la capacidad del Estado para generar valor público y fortalecer la confianza de los ciudadanos. No obstante, ¿Qué destruye esta confianza y socava los fundamentos de la buena gestión pública, la transparencia, rendición de cuentas, así como la profesionalización del servicio público?

Al respecto, diferentes estudios e investigaciones señalan diversas causas y factores, todas en ellas apuntan a un mismo punto: no hay una causa única. **Las falencias de la gobernanza pública responden a una serie de fenómenos multidimensionales.** De acuerdo con el Banco Mundial lo anterior se debe lo siguiente: (1) Deficiencia técnica en los instrumentos gubernamentales para la entrega de servicios, y (2) discrecionalidad a la hora de implementar el marco normativo: manipulación de las leyes y regulaciones para el beneficio de un grupo, en lugar del interés público (World Bank, 2017, p.169).

Por su parte, la OCDE señala que los problemas de cualquier Administración se deben, principalmente, a (1) decisiones públicas sesgadas consistentemente a favor de grupos de interés específicos (lobbies), socavando la igualdad de acceso y la equidad, (2) ausencia de Integridad Pública: No solo refiere a corrupción ilegal (sobornos), sino la erosión de los estándares éticos. La mala gobernanza ocurre



cuando se normalizan conflictos de interés y falta de transparencia, lo que destruye la confianza ciudadana, (3) regulaciones deficientes e insuficientes: Exceso de burocracia inútil o leyes mal diseñadas que no se basan en evidencia, sino en intuiciones o presiones políticas, entorpeciendo la vida de ciudadanos, así como el funcionamiento de empresas (OCDE, 2014, p.25-27).

A las causas ya señaladas, debe sumarse la **ausencia de tecnologías de la información (TICs) y la falta de digitalización**, las cuales son, hoy en día, reconocidas como habilitadores pasivos de la corrupción. Cuando un Gobierno opera de manera tradicional o "analógica", habilita, de manera pasiva, el ecosistema perfecto para la mala gobernanza, ya que se generan espacios de opacidad sujetos a la discrecionalidad o a los malos manejos por parte de servidores públicos.

Derivado de lo anterior, se identificaron **5 aspectos** que son obstáculos, focos rojos de atención, así como áreas de oportunidad para la implementación y consolidación de un Gobierno cercano y de visión extendida. Estas áreas son: (1) Gobierno Honesto y Transparente: erradicación de la corrupción en todas sus formas, (2) Gobierno abierto: ausencia de Transparencia, (3) Gestión Financiera: Generar finanzas públicas sanas, consolidar el modelo de Presupuesto basado en Resultados y garantizar la accesibilidad a la información presupuestaria, (4) Profesionalización de la administración pública, y (5) Gobierno Tecnológico

Por último, es importante señalar que este apartado tiene el objetivo de verificar el avance o continuidad en la atención del problema público definido, derivado de la implementación de las líneas de acción, así como estrategias y objetivos establecidos en el **Eje 4. Gobierno cercano con visión extendida** del Plan Estatal de Desarrollo (PED) Tlaxcala 2021-2027.



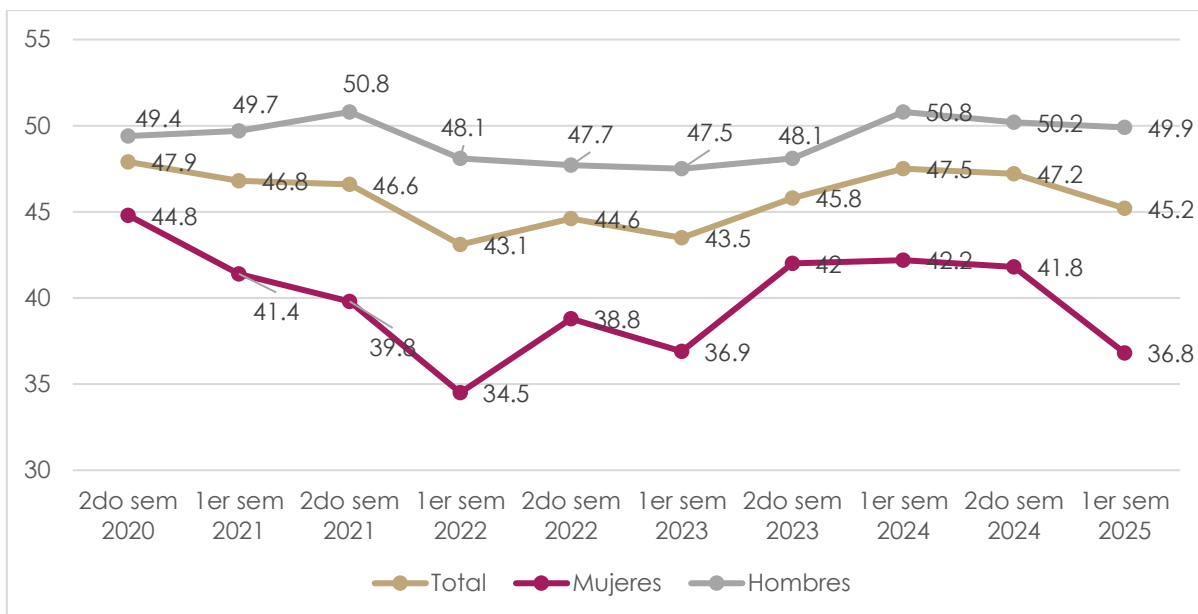
1.2.3.1 Erradicación de la corrupción en todas sus formas

La corrupción es una de las cuestiones más corrosivas de nuestro tiempo. Malgasta los recursos públicos, aumenta la desigualdad económica y social, alimenta el descontento y la polarización política y disminuye la confianza en las instituciones. Este fenómeno perpetúa la desigualdad y la pobreza, afectando el bienestar y la distribución del ingreso, así como erosionando las oportunidades de participar equitativamente en la vida social, económica y política.

Respecto del ámbito de víctimas de corrupción a nivel nacional, las cifras son alarmantes. El INEGI, mediante el reporte "Estadísticas a propósito del Día Internacional contra la Corrupción" del 4 de diciembre de 2025 (INEGI, 2025, p.2), señala que:

- **En el primer semestre de 2025**, 45.2 por ciento de las personas de 18 años y más, residentes de áreas urbanas, fue víctima de corrupción al interactuar con autoridades de seguridad pública. Este porcentaje fue de 49.9 por ciento en hombres y de 36.8 por ciento en mujeres.

Gráfica 13 Personas de 18 años y más víctimas de corrupción al contacto con autoridades de seguridad pública



Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU), 2020-2025

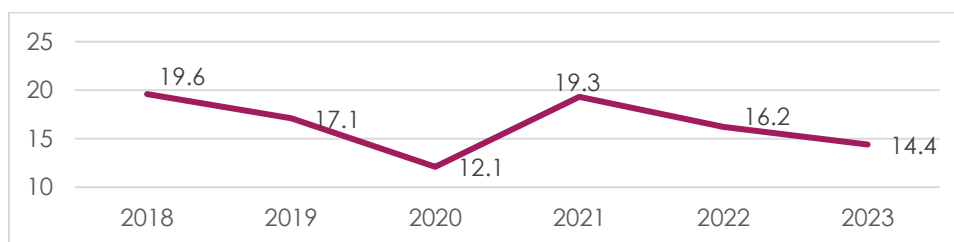


A través del tiempo se observa un comportamiento fluctuante, con niveles persistentemente elevados de prevalencia de corrupción en el contacto con autoridades de seguridad pública. En términos generales, se observa que **los hombres presentan sistemática mayores niveles de victimización que las mujeres**, manteniéndose una brecha de género a lo largo del periodo analizado.

Asimismo, tras una disminución registrada entre 2021 y 2022, particularmente marcada en el caso de las mujeres, los indicadores muestran un **repunte a partir de 2023**, alcanzando valores cercanos a los máximos históricos en 2024, para posteriormente registrar una **ligera disminución en el primer trimestre de 2025**, sin que ello implique un cambio estructural en la tendencia de fondo.

- **En 2023**, hubo 2,341 personas sancionadas en la administración pública federal, equivalente a 14.4 por cada 10 mil personas servidoras públicas.

Gráfica 14 Personal sancionado por cada 10 mil personas servidoras públicas de la Administración Pública Federal, serie anual de 2018-2023 (personas)



Fuente: INEGI. Censo Nacional de Gobierno Federal (CNGF), 2019-2024.

En esta serie de tiempo **se evidencia un comportamiento no lineal**, con variaciones relevantes en la intensidad de las sanciones aplicadas. **Entre 2018 y 2020 se observa una tendencia descendente**, alcanzando su nivel más bajo en 2020². Posteriormente, **en 2021 se registró un repunte significativo**, alcanzando el valor más alto del periodo, seguido de una **disminución gradual en los años siguientes**. Esta trayectoria sugiere que, si bien se han mantenido esfuerzos de fiscalización y control

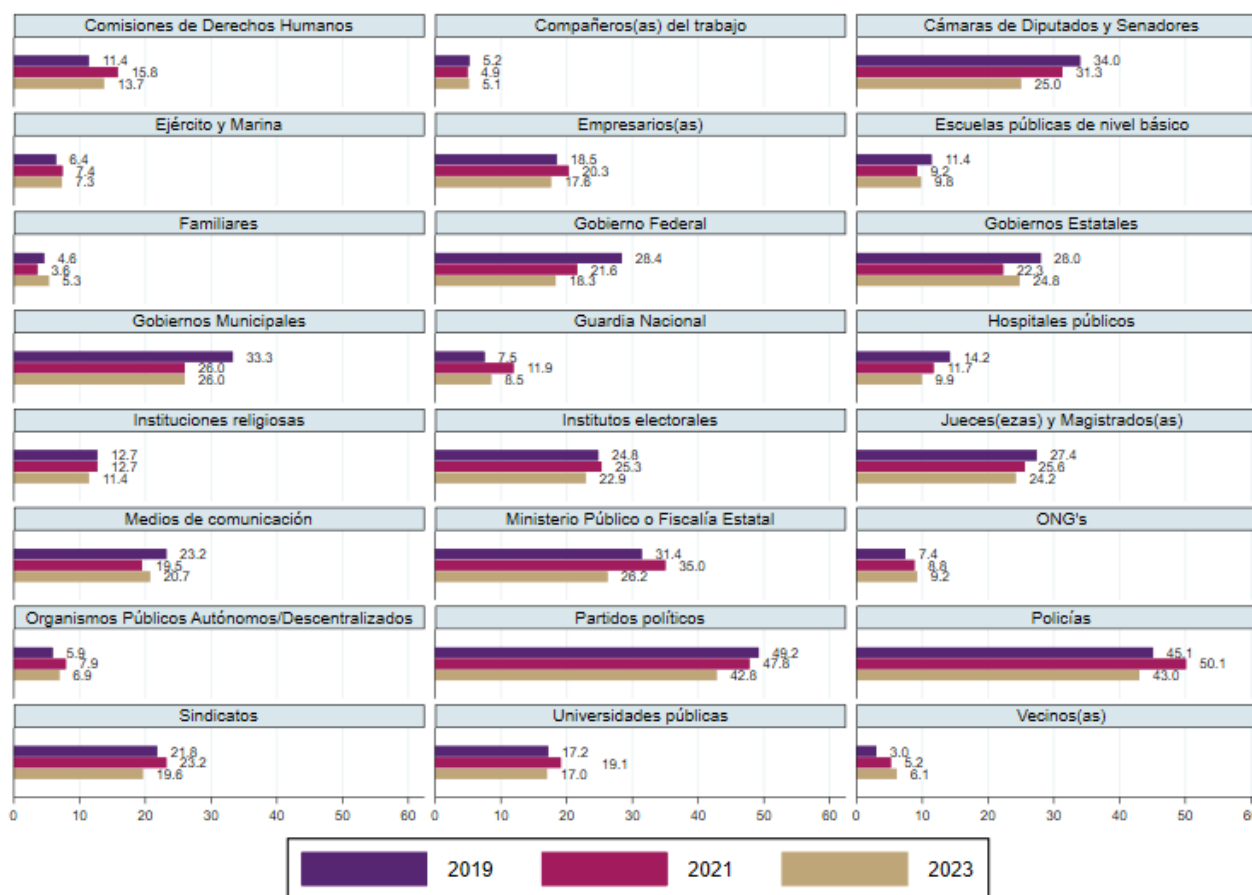
² Es decir, 12.1 sanciones por cada 10 mil servidores públicos, lo que puede asociarse a disrupciones institucionales y operativas derivadas del contexto sanitario.



disciplinario, **la capacidad sancionadora no ha mostrado una tendencia sostenida al alza**, reflejando un comportamiento más cíclico que estructural.

En este sentido, para dimensionar el alcance de la corrupción en el Estado de Tlaxcala, es pertinente la información presentada por la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG), cuyo objetivo es recabar información sobre las experiencias y la percepción de la población con trámites y servicios públicos proporcionados por los diferentes niveles de gobierno. Uno de los componentes de la ENCIG refiere a la percepción de la frecuencia de la corrupción respecto de diversos actores, como se visualiza a continuación.

Gráfica 15. Percepción sobre la frecuencia de corrupción en diversos sectores en Tlaxcala (muy frecuente) 2019, 2021 y 2023



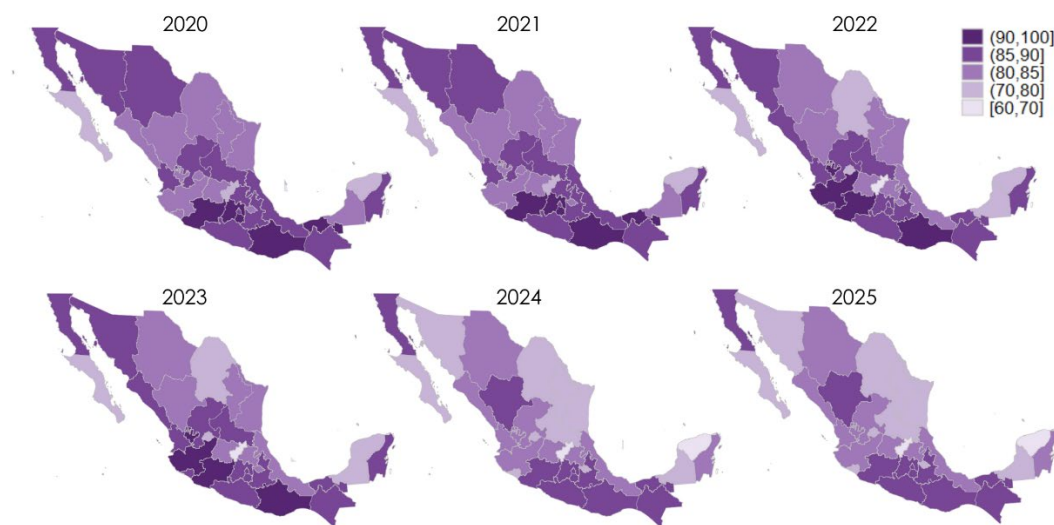
Fuente: elaboración propia con base en la ENCIG 2019, 2021 y 2023 del INEGI



Como se observa en la gráfica, **los ciudadanos de Tlaxcala tienen una alta percepción de corrupción en los cuerpos policiacos, partidos políticos**, los cuales concentran los niveles más elevados en los tres años analizados (2019, 2021 y 2023). Asimismo, se identifica una percepción relevante en el **entramado gubernamental**, tanto a nivel Municipal como Estatal, así como en instancias como el **Ministerio Público o Fiscalía Estatal**.

En este sentido, de acuerdo con el Índice de Competitividad Estatal del Centro de Investigación en Política Pública, en su Subíndice de Percepción de la Corrupción Estatal, en comparación con otras entidades de la República, la percepción de los tlaxcaltecas respecto de los actos relacionados con el Gobierno Estatal, lo sitúa como una de las entidades que menor percepción de actos corruptos del Gobierno Estatal percibe (27 de 32) en el 2025, como se visualiza a continuación.

Gráfica 16. Nivel de corrupción que percibe la población del estado en actos relacionados con el Gobierno estatal, 2020-2025



Fuente: elaboración propia con base en el Índice de Competitividad Estatal

En términos de **ranking nacional**, el comportamiento de Tlaxcala en el **Subíndice de Percepción de la Corrupción Estatal del Índice de Competitividad Estatal (ICE)**



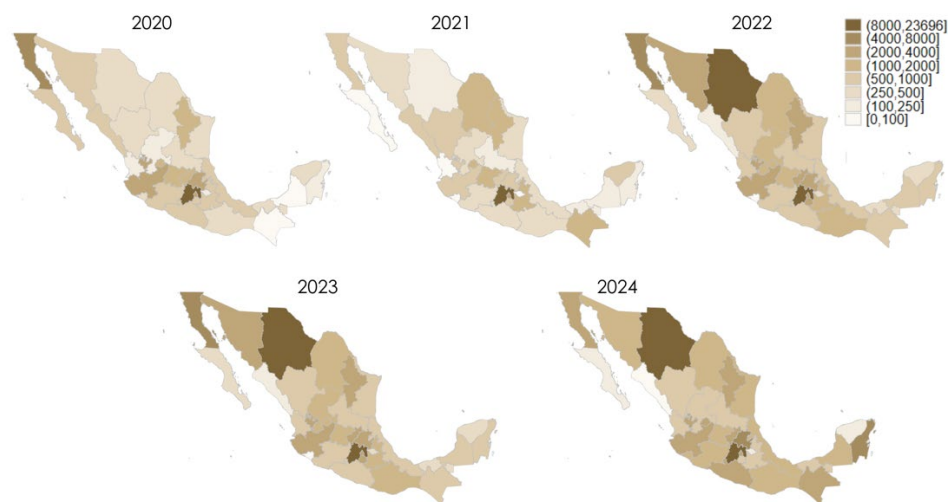
muestra una **evolución gradual pero consistente hacia posiciones relativas más favorables** entre 2020 y 2025. En 2020 y 2021, la entidad se ubicó en el **lugar 24 de 32**, con un porcentaje de 83.8 %, posicionándose ya en el grupo de entidades con menor percepción relativa de corrupción.

Para 2022 y 2023, Tlaxcala avanzó al **lugar 26**, con un puntaje de 81.5 %, lo que refleja una **reducción en el nivel de percepción**, aunque aún dentro de un contexto nacional de valores elevados. Finalmente, en 2024 y 2025, la entidad se colocó en el **lugar 27**, con 75.7 %, consolidándose en el **tercio inferior del ranking**, es decir, entre las entidades donde la percepción de corrupción estatal es comparativamente menor. No obstante, esta mejora relativa en la posición no implica la erradicación del problema, ya que los niveles absolutos continúan siendo altos, lo que confirma que la corrupción es un **fenómeno estructural y generalizado a nivel nacional**, aun cuando Tlaxcala muestra una trayectoria descendente sostenida en el tiempo.

Otro indicador útil para observar el comportamiento de Tlaxcala, respecto del fenómeno de la corrupción, es observar la regularidad con la que se inician investigaciones por la presunta responsabilidad de faltas administrativas cometidas por el personal de la Administración Pública Estatal, como se observa a continuación.



Gráfica 17. Investigaciones iniciadas por la presunta responsabilidad de faltas administrativas cometidas por el personal, 2020-2024 en el Estado de Tlaxcala



Fuente: elaboración propia con base en Censo Nacional de Gobiernos Estatales (CNGE), 2020-2024.

En el periodo 2020–2024, Tlaxcala muestra un comportamiento altamente volátil en el número de investigaciones iniciadas por presuntas faltas administrativas, con niveles que oscilan significativamente respecto al promedio nacional. En términos relativos (tasas por personal/población), Tlaxcala se ubica de forma consistente por debajo de entidades con mayores capacidades institucionales³, pero presenta picos que la colocan temporalmente por encima del promedio nacional, particularmente en 2022.

Visualmente, en los mapas se observa que Tlaxcala permanece en rangos medios-bajos la mayor parte del periodo, salvo el cambio abrupto de 2022, cuando se derivó un incremento a 458 investigaciones contrasta con la estabilidad relativa de varias entidades. Antes de este cambio, Tlaxcala, registró 174 investigaciones en 2020 y 46 en 2021. Este patrón sugiere que el comportamiento no responde a una incidencia estructural sostenida, sino a variaciones en la activación de los mecanismos de control interno.

³ Estado de México, Chihuahua y Baja California.



En comparación con el promedio nacional por año, Tlaxcala evidencia debilidades en la continuidad y consistencia del ejercicio de la función investigadora, lo que apunta a un problema institucional de capacidad operativa y no únicamente de prevalencia de faltas administrativas.

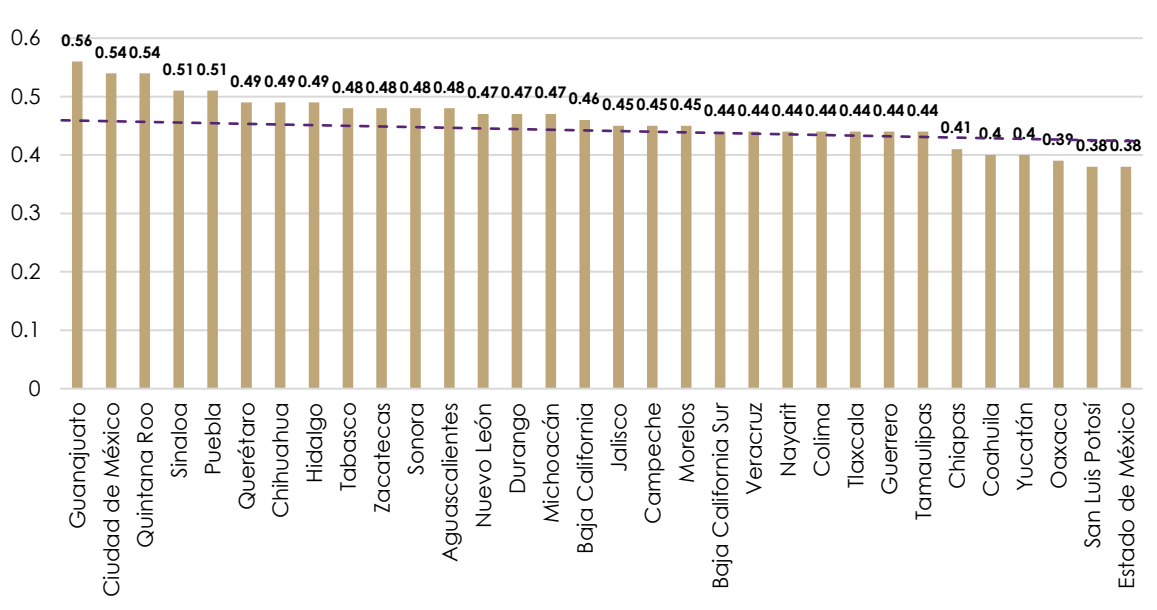


1.2.3. Gobierno abierto

Los gobiernos abiertos, además de desempeñarse bajo principios de honestidad, trabajan con criterios de transparencia y legalidad. Por eso es relevante que Tlaxcala avance hacia la integración de un gobierno diferente, que privilegie con su comportamiento honesto y el de sus servidores públicos, el acceso de la población a los datos y cifras derivados de la actividad pública gubernamental, para su libre escrutinio.

En este sentido, el Índice de Estado de Derecho en México 2023-2024 presenta datos e indicadores originales, organizados en 42 sub-factores y 8 factores (World Justice Project, 2024, párr. 2). El Factor 3 mide gobierno abierto, definido como aquel gobierno que comparte información, empodera a las personas para que exijan rendición de cuentas y fomenta la participación ciudadana en la toma de decisiones. Es decir, mide si la ciudadanía puede conocer el accionar del gobierno y si puede incidir en sus decisiones. Los puntajes van del 0 al 1, donde 0 significa menor respeto al Factor y 1 el mayor respeto, como se visualiza a continuación.

Gráfica 18. Índice de Estado de Derecho en México 2023–2024 Factor 3 Gobierno Abierto



Fuente: elaboración propia con base en el Índice de Estado de Derecho México

Con el análisis de los datos presentados, se observó que Tlaxcala se coloca entre las entidades federativas que mostraron menor respeto al Factor con 0.44 puntos de 1 posible, lo que refleja la debilidad en los canales de Transparencia y de participación ciudadana para la percepción del ciudadano de Tlaxcala, lo que coloca al Estado en el lugar 25 de 32 en el panorama nacional.

En este sentido, dado que una de las áreas de atención señaladas en el Diagnóstico Situacional del PED 2021-2027 Tlaxcala, es mejorar el acceso de la población a información gubernamental, de acuerdo con la información disponible, Tlaxcala se mantiene como una entidad federativa que debe consolidar sus canales ciudadanos.

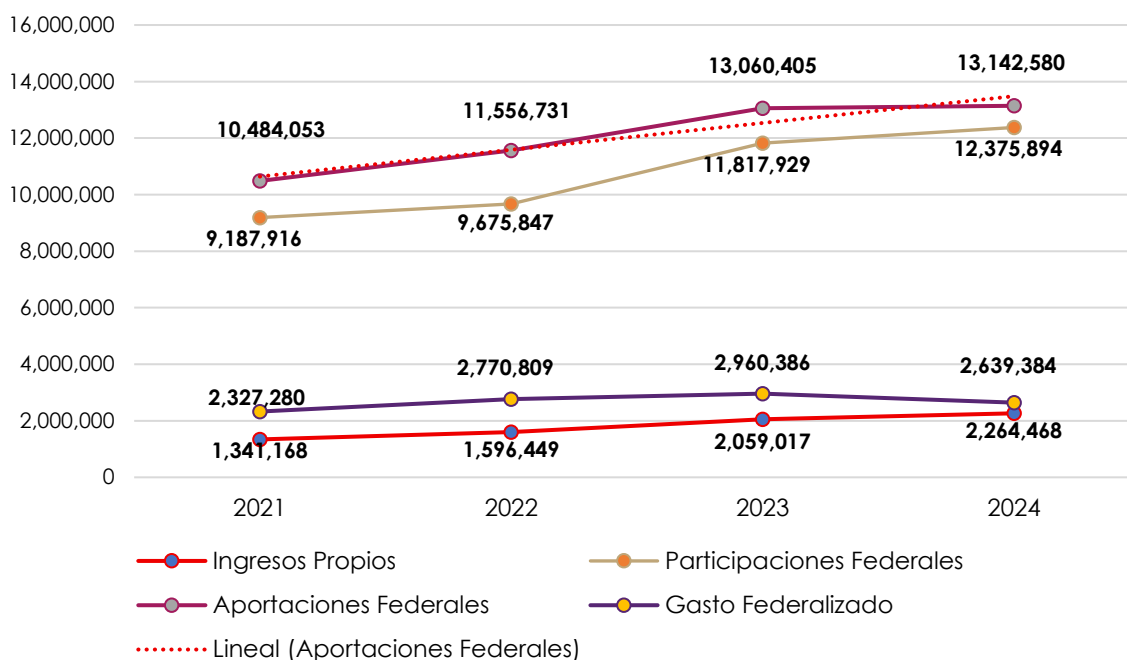
1.2.3.4 Gestión financiera y hacendaria

Contar con finanzas públicas sanas, implica que los gastos se encuentren en equilibrio con el nivel de ingresos esperados; que el manejo del financiamiento, en su caso, sea responsable y tenga como propósito resarcir la demanda insatisfecha de servicios; o bien, adelantar beneficios que redunden en mejorar la calidad de vida de la población.

En este caso, con la implementación del PED 2021-2027, una de las acciones urgentes que se identificaron en el Diagnóstico situacional del Eje 4 era incrementar la inversión pública, así como dejar de depender de las aportaciones Federales en la integración del Presupuesto público del Estado. Con el análisis de la evolución la conformación del presupuesto, se identificó lo siguiente:



Gráfica 19. Evolución del presupuesto por tipo de Ingreso del Estado de Tlaxcala Periodo 2021-2024 (Miles de pesos)



Fuente: elaboración propia con base en la Cuenta Pública del Estado de Tlaxcala ejercicios 2021, 2022, 2023 y 2024, Tomo III Poder Ejecutivo, Clasificación Económica por Objeto del Gasto

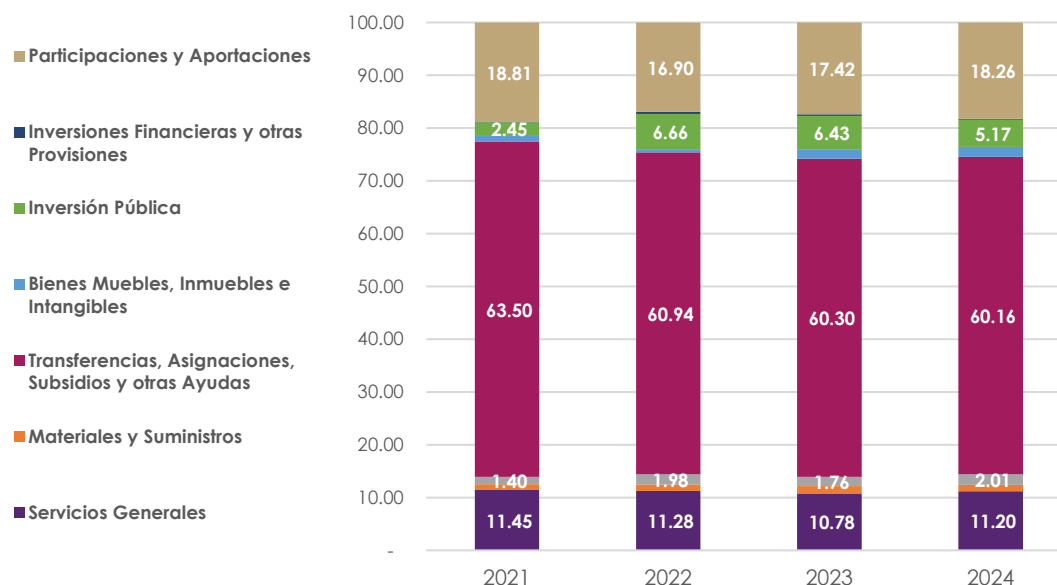
Con el análisis de la evolución del presupuesto en el periodo 2021-2024, se puede observar que dicho presupuesto se integró principalmente por el rubro de aportaciones Federales: 10,484,053 miles pesos en 2021, lo que significó el 44.9% de la totalidad el presupuesto para este ejercicio; 11,556,731 miles de pesos en 2022 (45.1%), 13,060,405 miles de pesos en 2023 (43.7%) y 13,142,580 miles de pesos en 2024 con una participación del 43.2%, por lo que la evidencia muestra que hay una tendencia sostenida de la dependencia del presupuesto tlaxcalteca en las aportaciones de tipo Federal.

En este sentido, en el Diagnóstico del Eje 4 del PED 2021-2027, se señaló la necesidad de aumentar el objeto del gasto en términos de inversión pública; sin embargo, no se identificaron líneas de acción relacionadas directamente con este



tema, por lo que, al igual que en el tema de la reducción de las aportaciones federales, la tendencia negativa se mantiene, como se muestra a continuación.

Gráfica 20. Integración del presupuesto por Objeto del Gasto del Estado de Tlaxcala, Periodo 2021-2024 (Porcentaje)



Fuente: Elaboración propia con base en la Cuenta Pública del Estado de Tlaxcala ejercicios 2021, 2022, 2023 y 2024, Tomo III Poder Ejecutivo, Clasificación Económica por Objeto del Gasto

Como se observa en la gráfica, si bien se identificó un ligero incremento en el rubro de inversión pública pasando del 2.45 % en 2021 al 6.66% en 2022, la tendencia fue marginal y no representó un incremento significativo en la integración por ejercicio fiscal, ni en la evolución propia del objeto del gasto.

En conclusión, con el análisis de las fuentes de información se identificó que no se implementaron avances sólidos en las temáticas presupuestarias principales planteadas en el Diagnóstico situacional del Eje 4 correspondiente al PED 2021-2017, por lo que es necesario reforzar las estrategias en este sentido, así como reconsiderar la incorporación de estrategias específicas dirigidas al rubro del incremento en la inversión pública.



1.2.3.5 Presupuesto Basado en Resultados

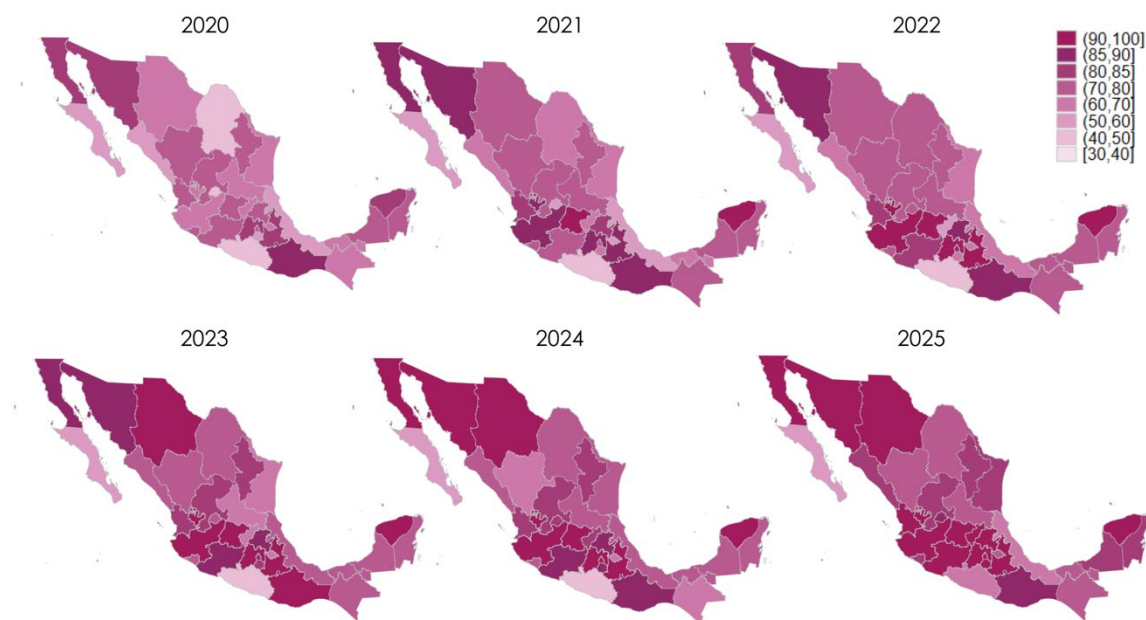
El modelo del Presupuesto basado en Resultados (PbR) tiene como objetivo orientar las acciones de gobierno hacia los resultados esperados por la población, mediante la definición de objetivos y el establecimiento de metas claras para la asignación presupuestal, bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Con su instrumentación se mejora la calidad del gasto público y se facilita la rendición de cuentas.

Por lo anterior, se considera que a mayor consolidación del PbR en una entidad, mayor seguridad de que el ejercicio del gasto se ejecuta de manera eficaz y eficiente, lo que coadyuva a impedir la opacidad, así como el dispendio del gasto público, y se mejoran los canales de rendición de cuentas. La información que a continuación se presenta, corresponde a un ejercicio de identificación de las capacidades y grado de avance de los gobiernos subnacionales en la implantación y operación del PbR-SED (Diagnóstico PbR-SED), realizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

El avance promedio en la implementación y operación del PbR-SED en el ámbito de las entidades federativas para el 2025, fue del 84.3%. Tlaxcala con el 74.5%, se encuentra en un avance menor al promedio registrado a nivel nacional, y corresponde a las entidades federativas con un avance medio, lo ubicó a la entidad en el sitio 26 a nivel nacional; un avance de 4 lugares respecto a la posición alcanzada en el 2023. El lugar que ocupa Tlaxcala en el panorama nacional, se visualiza a continuación.



Gráfica 21. Avance General de la Implementación del PBR en el País, 2020-2025
(Porcentaje)



Fuente: Elaboración propia con base en el Informe del Avance Alcanzado por las Entidades Federativas, los Municipios y las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México en la implantación y Operación del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño, 2020-2025.

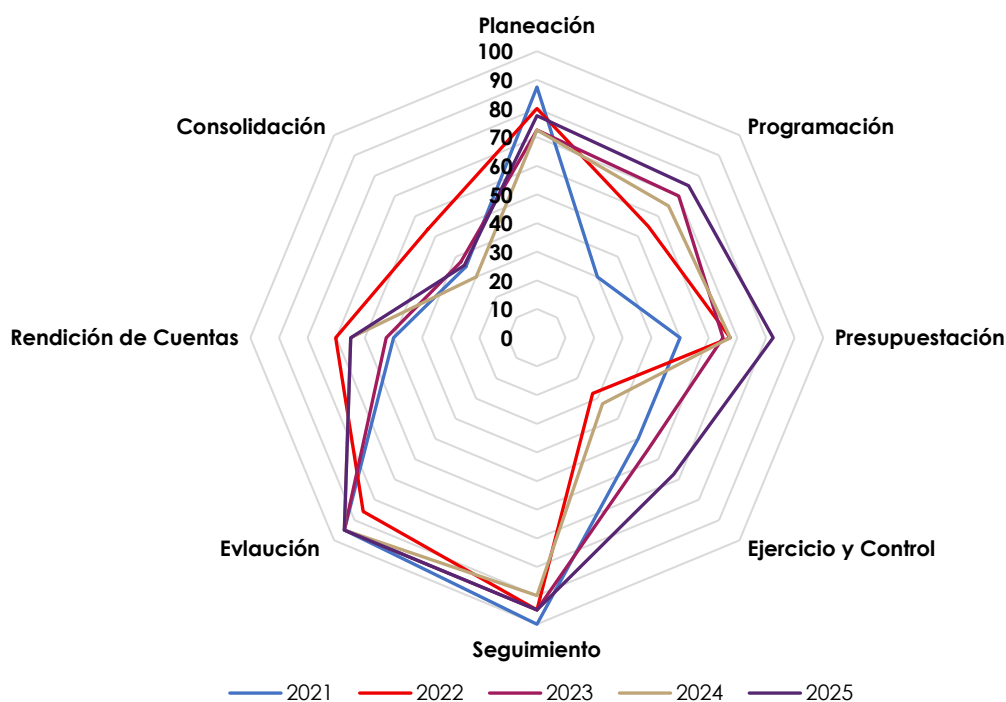
Entre 2020 y 2025, Tlaxcala presenta un desempeño intermedio y fluctuante en la implementación del PbR, ubicándose de manera recurrente en el rango medio (60–70) y por debajo de las entidades con mayor madurez institucional, como lo son: Guanajuato, Yucatán y Jalisco; que se concentran en rangos superiores a 90 puntos. En 2020, Tlaxcala obtuvo un promedio de 63.1 y en 2021 de 59.7. Se observa un estancamiento e incluso retroceso, lo que indica debilidades en la consolidación del ciclo presupuestario bajo enfoque de resultados, en línea con el comportamiento promedio nacional, pero sin capacidad de arrastre.

A partir de 2022, año en el cual Tlaxcala obtuvo un promedio de 64.7 puntos y 2023 cerró con 67.8. Se registra una mejora gradual, aunque insuficiente para



cerrar brechas con estados líderes, lo que sugiere avances parciales y no estructurales. En 2024 se evidencia una ligera caída que refuerza la falta de consistencia institucional. Si bien en 2025 Tlaxcala alcanza 74.5 puntos y se aproxima a rangos altos, el desempeño acumulado revela una implementación dependiente de esfuerzos coyunturales, más que de capacidades plenamente institucionalizadas a nivel estatal.

Gráfica 18 Histórico de la implementación del PBR en Tlaxcala 2021-2024



Sección	2021	2022	2023	2024	2025
Planeación	87.5	80.0	72.5	72.5	77.5
Programación	30.0	55.0	70.0	65.0	75.0
Presupuestación	50.0	67.5	65.0	67.5	82.5
Ejercicio y Control	50.0	27.5	55.0	32.5	67.5
Seguimiento	100	95.0	95.0	90.0	95.0
Evaluación	95.0	85.7	95.0	95.0	95.0



Rendición de Cuentas	50.0	70.2	52.5	65.0	65.0
Consolidación	35.0	53.7	37.5	30.0	35.7

Fuente: elaboración propia con base en el Informe del Avance Alcanzado por las Entidades Federativas, los Municipios y las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México en la implantación y Operación del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño, 2025.

Como se mencionó en el apartado anterior, puede observarse en el ejercicio 2025, la mayoría de secciones tuvieron un aumento en el avance en comparación con el año 2024. Las secciones: Ejercicio y Control y Presupuestación mostraron sus valores más altos en este último año. No obstante, se identificó que existe una brecha significativa entre las secciones de monitoreo (Seguimiento y Evaluación), que presentan un avance del 95.0%, y la de Consolidación, que sólo logró un avance del 35.7%.

Por su parte, las fases de **ejercicio y control** han presentado niveles de cumplimiento más bajos y volátiles (SHCP, 2025), lo que puede reflejar dificultades para mantener la lógica de resultados durante la ejecución del gasto, especialmente frente a presiones operativas, reorientaciones presupuestales o cambios en prioridades de corto plazo.

Un elemento central de la gestión para resultados es la capacidad institucional para **dar seguimiento y evaluar** el desempeño de programas y políticas públicas. En el caso de Tlaxcala, los registros disponibles muestran que las etapas de **seguimiento y evaluación** presentan niveles de cumplimiento relativamente altos en comparación con otras fases del PbR–SED (SHCP, 2025).

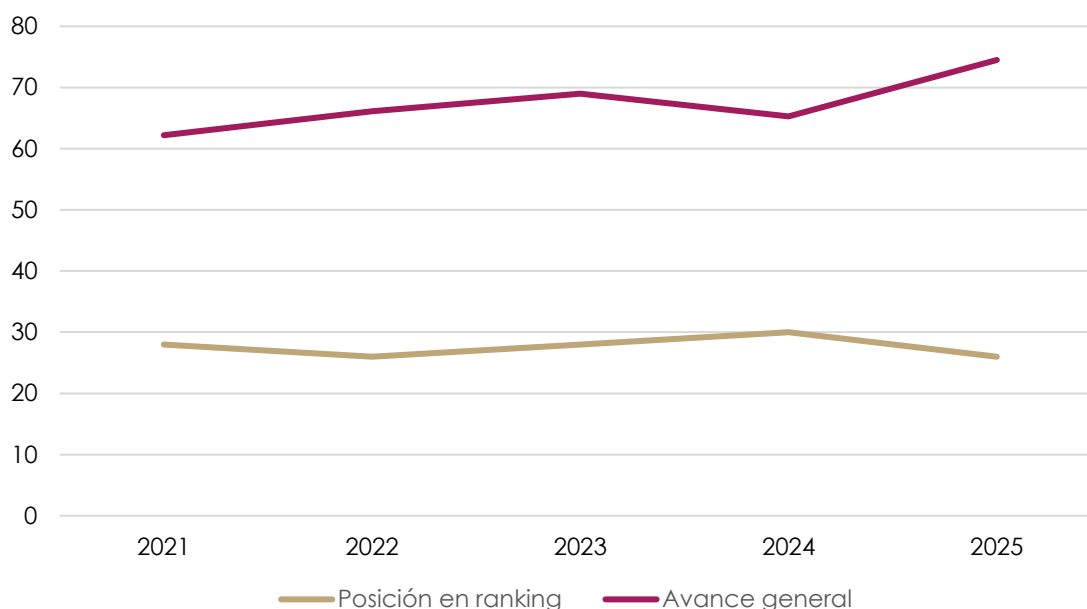
No obstante, la evidencia sugiere que este avance no necesariamente se traduce de manera sistemática en un **uso efectivo de la información para la toma de decisiones**. La persistencia de variaciones en las fases de planeación y presupuestación indica una posible desconexión entre los resultados del seguimiento y evaluación y los procesos formales de reasignación de recursos o rediseño programático.

Desde la lógica del diagnóstico, esta situación permite identificar una diferencia entre la **existencia de instrumentos** y su **incorporación sustantiva** en la gestión cotidiana de las dependencias y entidades estatales.

La etapa de **consolidación** del PbR–SED representa un indicador sintético de la madurez del sistema de planeación y gestión para resultados. En Tlaxcala, los niveles de cumplimiento asociados a esta fase se han mantenido en rangos moderados, sin evidenciar una tendencia clara y sostenida de fortalecimiento.

Este comportamiento sugiere que, aunque el enfoque de resultados ha sido formalmente adoptado, **aún no se encuentra plenamente institucionalizado** como una práctica transversal en todas las dependencias. En términos prácticos, ello implica que el PbR–SED puede operar más como un requerimiento normativo que como una herramienta estratégica integrada a la cultura organizacional del gobierno estatal.

Gráfica 22. Comparativa de la posición del Tlaxcala en el Ranking Nacional vs el puntaje de avance en la consolidación del PbR 2021-2025



Fuente: elaboración propia con base en el Informe del Avance Alcanzado por las Entidades Federativas, los Municipios y las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de



México en la implantación y Operación del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño, 2025.

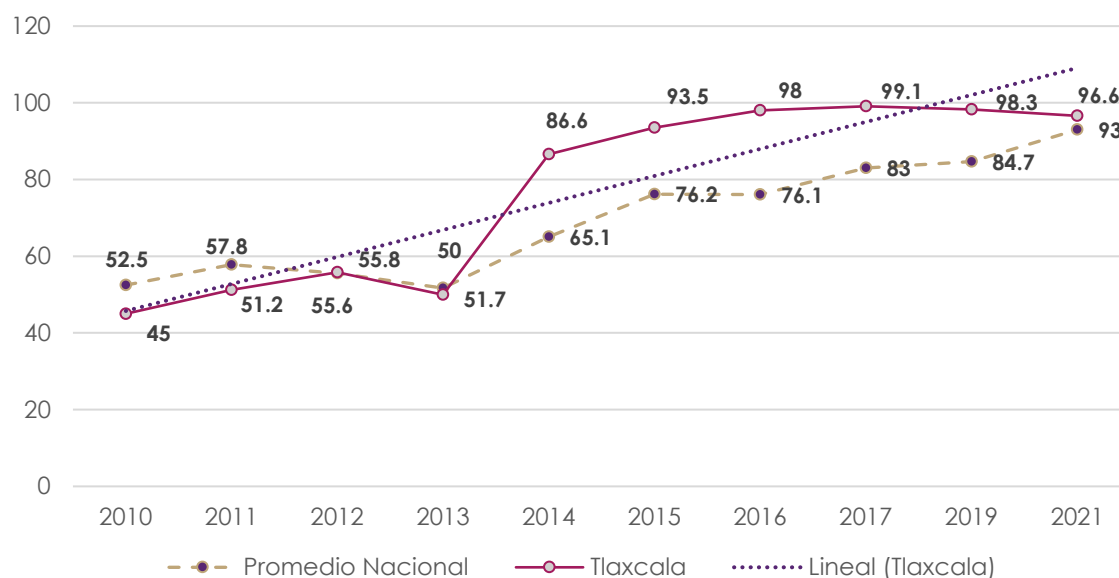
Como se observa en la gráfica, la tendencia en el avance general es positiva, pero la posición de Tlaxcala, respecto de su lugar en el ranking nacional, se muestra inmóvil. Por lo anterior, este aspecto del Diagnóstico no muestra avances concretos, por lo que es necesario atender a las causas de raíz que impiden su correcta implementación.

1.2.3.6 Información Presupuestaria

El Índice de Información Presupuestal Estatal (IIPE), elaborado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), tiene el objetivo de medir la calidad de la información presupuestal de las 32 entidades federativas y tiene como propósito eliminar las condiciones de opacidad en el manejo de los recursos públicos.

El IIPE 2021 consideró 116 criterios divididos en 10 secciones, de los cuales 98 (84%) están basados en la legislación y los 18 restantes (16%) surgen a partir de buenas prácticas.

Gráfica 23. Grado de cumplimiento de los criterios del Índice de Información Presupuestal Estatal 2010-2021 (Porcentaje)





Fuente: elaboración propia con base en Índice de Información Presupuestal Estatal 2010-2021

Como se observa en la gráfica, la tendencia positiva en el cumplimiento de los criterios de claridad en la información presupuestal, evidencia que el accionar del Gobierno del Estado ha logrado mantener consistencia en la calidad de los medios de información y rendición de cuentas presupuestaria del Estado de Tlaxcala.

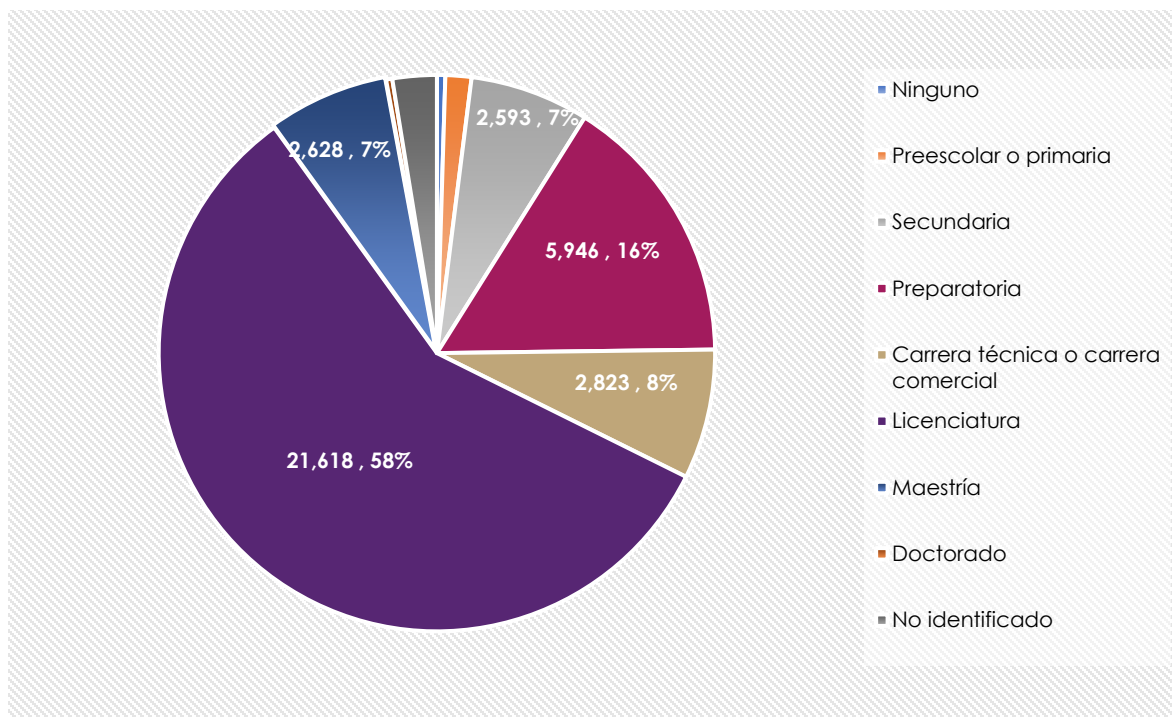
1.2.3.7 Profesionalización de la administración pública

En el Diagnóstico Situacional del PED 2021-2027 Tlaxcala, se señala que es relevante inscribir la profesionalización de la administración pública en el propósito más amplio del gobierno abierto, cercano y con una visión extendida, que permita promover la gobernanza que se observa a nivel mundial, e impulsar un programa integral para la reforma y la reingeniería de la administración pública, orientado al fortalecimiento de la capacidad institucional, para así configurar una arquitectura estatal más eficiente, efectiva y eficaz. En este contexto, el programa de reingeniería buscará incrementar la capacidad institucional del gobierno estatal, mediante el mejoramiento de sus competencias administrativas y de gestión pública, la gobernanza y la transformación, a fin de impactar favorablemente la acción pública local para recuperar el potencial de desarrollo de Tlaxcala.

En este sentido, con información del Censo Nacional de Gobierno Federal (CNGF) 2024, el cual tiene como objetivo generar información estadística y geográfica sobre la gestión y desempeño de las instituciones que integran a la Administración Pública Federal, específicamente en la función de gobierno, se analizó la conformación profesional del personal de la Administración Pública Estatal de Tlaxcala, como se observa a continuación.



Gráfica 24. Conformación del personal de la APF de Tlaxcala por nivel de profesionalización, 2024



Fuente: elaboración propia con base en Censo Nacional de Gobierno Federal (CNGF) 2024

A partir de lo anterior, se observa un dominio de la Educación Superior: la licenciatura representa el 58% (21,618 personas), mientras que la maestría significó el 7% (2,628 personas), la suma de ambos rubros representa alrededor del 65% del personal, lo que evidencia que Tlaxcala se integra por un alto porcentaje de servidores con estudios de licenciatura y superiores, y se considera un valor positivo respecto de la capacidad profesional de la APF instalada.



1.2.3.8 Gobierno Tecnológico

En el Diagnóstico situacional del Eje 4 del PED Tlaxcala 2021-2027, se señaló la necesidad de promover la consolidación de un **Gobierno Electrónico**, con el objetivo de facilitar la participación ciudadana en la gestión pública y sus relaciones con la administración pública estatal, y, con ello, contribuir en la creación de una instancia más transparente y respetuosa con el principio de igualdad e inclusión, más eficaz y eficiente.

No obstante, si bien se considera como fundamental la incorporación de herramientas tecnológicas y digitales a la operación de la Administración Pública Estatal, el Diagnóstico Situacional estableció como prioritaria dicha consolidación a nivel de canales de interacción ciudadana y de procesos de Transparencia gubernamental, lo cual limita la función de la tecnología a una herramienta adjetiva cuya función es únicamente la de ser un medio eficiente de comunicación.

En este sentido, y con la experiencia internacional como trasfondo, es menester transitar de un modelo de Gobierno Electrónico a uno Tecnológico. La diferencia estriba en lo siguiente. De acuerdo con el Banco Mundial, el **Gobierno Tecnológico (GovTech)**, es una aproximación holística de la Administración Pública, la cual se centra en tres aspectos principales: (1) Servicios centrados en la Ciudadanía, (2) Accesibilidad universal y (3) Transformación digital (Banco Mundial, s.f., párr. 1). Estos aspectos tienen el objetivo de robustecer los sistemas gubernamentales que son necesarios para la gestión de la Administración Pública, aumentar los ingresos, identificar el gasto ineficiente, optimizar la asignación de recursos y frenar la corrupción. En este sentido, la diferencia se puede enunciar de la siguiente manera: El Gobierno electrónico es un medio adjetivo que prioriza la "accesibilidad", mientras que el enfoque del GovTech tiene el objetivo de permear todas las instancias del quehacer gubernamental, no, únicamente, el canal comunicativo.

Adicionalmente, el GOvTech prioriza la implicación de la ciudadanía para construir confianza con el Gobierno, mediante mejores canales y más eficientes canales de Transparencia, acceso a la justicia, monitoreo preciso, y retroalimentación en tiempo real.

El Índice de Madurez GovTech (*GovTech Maturity Index*) IGMT evalúa el progreso de la innovación en el sector público en 198 países. Se compone de cuatro subíndices: **Sistemas Gubernamentales Centrales (CGSI)**, **Prestación de Servicios Públicos (PSDI)**, **Participación Ciudadana Digital (DCEI)** y **Habilitadores GovTech (GTEI)** (Banco Mundial, s.f., párr. 1). Asimismo, el nivel de madurez de cada país evaluado por el GMTI se divide en cuatro grupos: A, B, C y D, que van de que van de **Muy Alto** (0.75-1.00) a **Bajo** (0-0.24).

De acuerdo con cifras del GMTI, en el año 2022, a nivel mundial, el promedio de madurez de implementación del GovTech fue de 0.552%. De acuerdo con esto, el 35% de las economías siguen buenas prácticas en las áreas de enfoque clave. La proporción de los 198 países que el GMTI considera GTMI es la siguiente: A (35%), B (23%), C (27%) y D (15%). Asimismo, la puntuación promedio es de 0.575 para el Índice de Sistemas Gubernamentales Centrales (CGSI), 0.649 para el Índice de Prestación de Servicios Públicos (PSDI), 0.449 para el Índice de Participación Ciudadana Digital (DCEI) y 0.536 para el Índice de Habilitadores GovTech (GTEI) (Banco Mundial, s.f., State of GovTech Around the World).

En el contexto internacional, el enfoque **GovTech**, impulsado por organismos como el Banco Mundial, concibe la innovación tecnológica como un medio para **transformar la relación entre gobiernos y ciudadanía**, mediante el uso estratégico de tecnologías digitales para mejorar la transparencia, la eficiencia y la participación.

Países como **Estonia** y el **Reino Unido** han sido referentes en la aplicación de principios GovTech al consolidar ecosistemas digitales de gobierno centrados en la ciudadanía. En el caso de Estonia, la iniciativa *e-Estonia* ha permitido integrar servicios públicos digitales, acceso abierto a la información y mecanismos de



participación electrónica, reduciendo barreras administrativas y fortaleciendo la confianza institucional mediante la transparencia y la trazabilidad de las decisiones públicas (e-Estonia, 2021).

De manera similar, el **Government Digital Service (GDS)** del Reino Unido ha impulsado estándares de diseño digital y plataformas de participación que priorizan la experiencia del usuario y el acceso claro a la información gubernamental, contribuyendo a una comunicación pública más comprensible, interactiva y orientada a resultados (UK Government, 2020). Estas experiencias coinciden en que la innovación tecnológica aplicada al sector público no se limita a herramientas digitales, sino que implica un cambio en los modelos de comunicación y participación entre gobierno y sociedad.

En México el avance del Gobierno Tecnológico es ambiguo, de acuerdo con datos del Índice de Desarrollo de E-Gobierno (EGDI) ONU 2024, México se encuentra entre los países líderes de la región latinoamericana, en el lugar 65 de 193 países evaluados; sin embargo, a nivel estatal, no identifica un avance homogéneo por parte de las entidades federativas. En este sentido, se observó que el Estado de Tlaxcala no estableció, en su Eje 4, Programas, Objetivos o Líneas de Acción que se relacionen con la promoción de una visión de Gobierno Tecnológico; en este sentido, se observó que las acciones se encaminan, más bien, a la implementación de la tecnología como un medio adjetivo dentro de objetivos más amplios. Por lo que es importante dar atención a este aspecto, con la finalidad de mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos del Estado.

1.2.4 Conclusiones capitulares

El análisis del avance del **Eje 4 Gobierno cercano con visión extendida del Plan Estatal de Desarrollo de Tlaxcala 2021 – 2027** evidencia una Administración Pública Estatal que se encuentra en un punto de inflexión. Si bien existen avances históricos notables en la calidad de la información presupuestaria (con un cumplimiento del 96.6% en el IIPE), así como una capacidad de personal de la APF altamente profesionalizado (58% con licenciatura), persisten debilidades estructurales y de atención a problemáticas claves del sector que siguen obstaculizando la capacidad del Estado para un ejercicio transparente, ético, eficiente y cercano a la ciudadanía Tlaxcalteca.

Se identificaron tres fenómenos que impiden la consolidación de un gobierno cercano a la ciudadanía en Tlaxcala:

1. **Dependencia presupuestal:** Pese a que en el Diagnóstico situacional se hace referencia de la importancia de depender en menor medida de las aportaciones Federales, la evidencia documental apunta a que lejos de lograr un avance en el área, la dependencia se consolidó en los últimos 4 ejercicios fiscales.
2. **La Brecha de Implementación del PbR:** Existe una desconexión entre la Planeación-Evaluación (que tienen puntajes de excelencia cercanos al 95%) y los controles de la ejecución (Ejercicio, Control y Consolidación, con puntajes bajos).
3. **La Brecha de implantación Tecnológica:** El diagnóstico reconoce que Tlaxcala sigue operando bajo un esquema de "Gobierno Electrónico" (usar tecnología para informar) y no de "Gobierno Tecnológico" (usar tecnología para transformar procesos). La falta de estrategias GovTech explícitas en el PED 2021-2027 Tlaxcala, limita la tecnología a un papel "adjetivo" (comunicación) en lugar de "sustantivo" (solución de problemas públicos)



TLAXCALA
UNA NUEVA HISTORIA
2021 - 2027



CGPI
COORDINACIÓN GENERAL
DE PLANEACIÓN E INVERSIÓN

Componente 2

**Fortalecimiento de la construcción del
Marco Lógico sectorial**

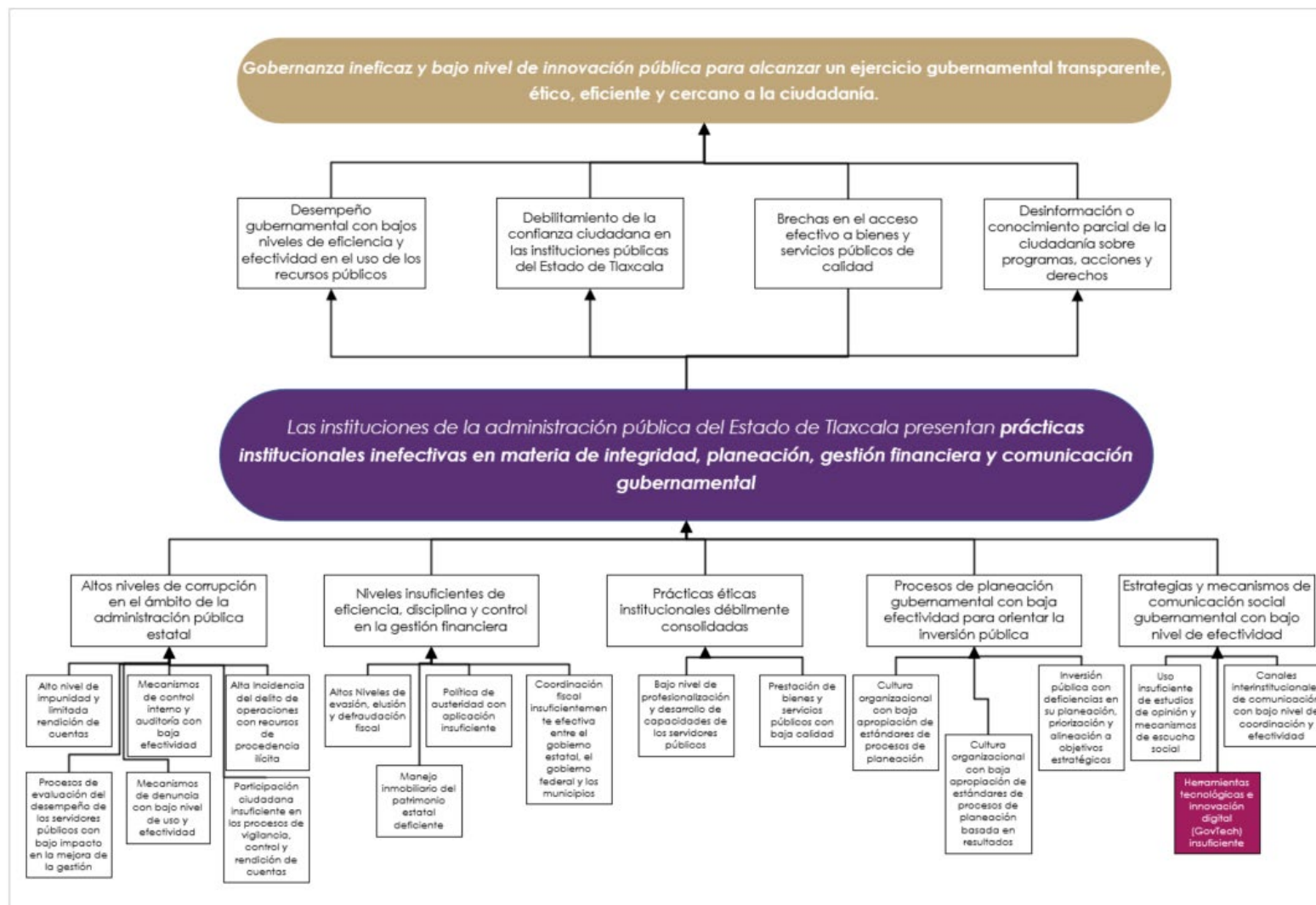


El fortalecimiento de la construcción del Marco Lógico sectorial constituye un elemento clave para asegurar la coherencia interna del Eje 4 y su adecuada articulación entre el diagnóstico del problema público, los objetivos estratégicos, los componentes, las actividades y los indicadores de desempeño. En este componente se desarrolla una **propuesta integral de árbol de problemas y árbol de objetivos**, que permite ordenar de manera lógica y causal las principales problemáticas identificadas en el diagnóstico, así como sus efectos y causas estructurales, facilitando su traducción en objetivos claros y verificables.

A partir de esta base analítica, se propone la **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Eje 4**, con el propósito de fortalecer la consistencia del diseño programático, mejorar la trazabilidad entre planeación, ejecución y evaluación, y asegurar que los indicadores seleccionados respondan de manera directa a los objetivos sectoriales. Este fortalecimiento busca que el Marco Lógico deje de ser únicamente un instrumento normativo y se consolide como una herramienta estratégica para la gestión pública, la toma de decisiones basada en evidencia y la generación de valor público.

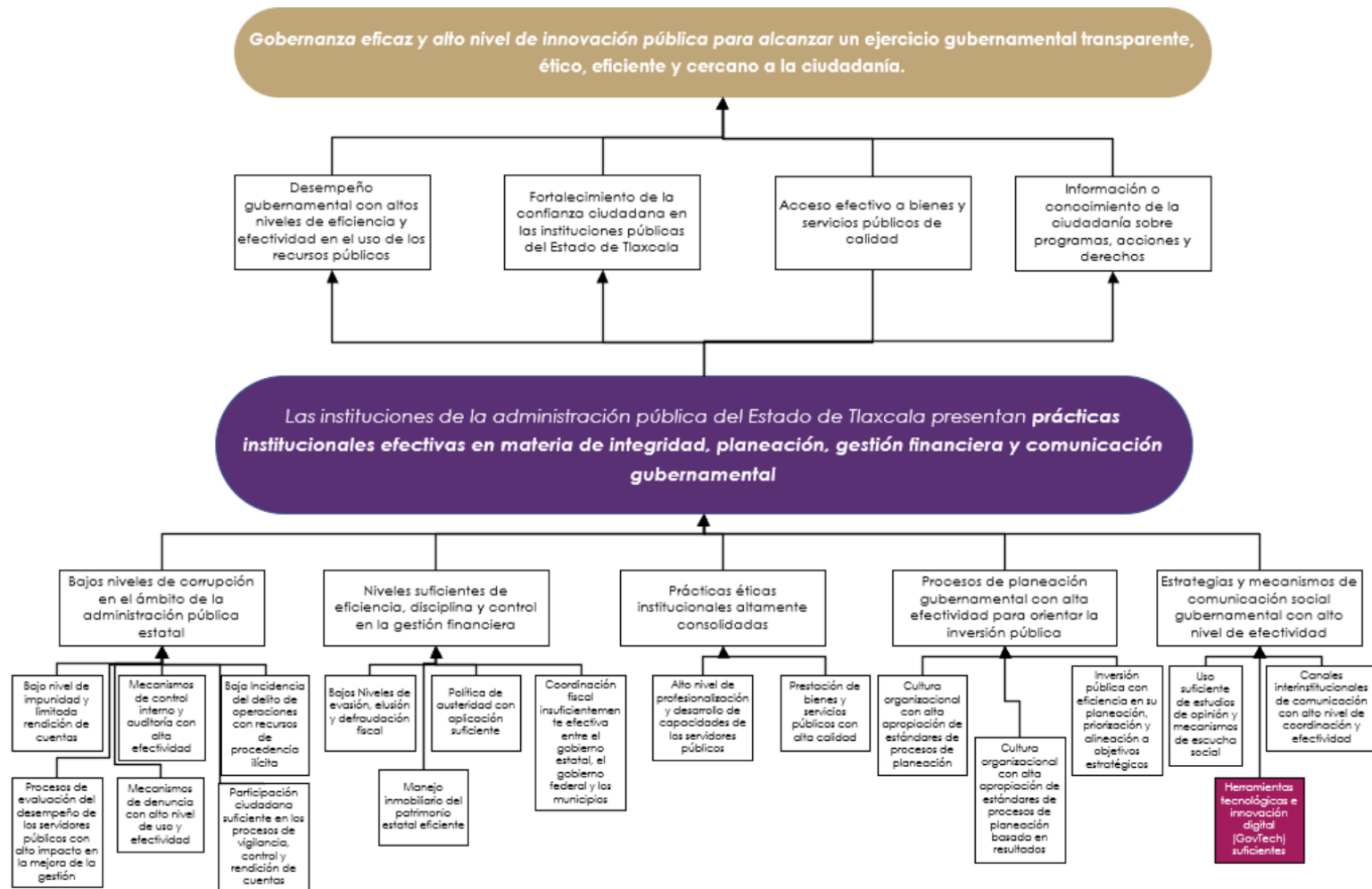


2.1 Árbol de Problemas





2.2 Árbol de Objetivos



2.3 Determinación de los Objetivos del Eje

El árbol de objetivos, siguiendo los lineamientos de la Metodología del Marco Lógico (SHCP, 2016), se define a partir de la redacción en positivo del árbol de problemas y constituye la base para identificar los medios de solución (directos e indirectos), la solución al problema y fines (directos e indirectos) a los que atenderá el Eje.

En concordancia con lo planteado hasta aquí, el **objetivo general** del **Eje 4. Gobierno cercano con visión extendida** del Plan Estatal de Desarrollo de Tlaxcala 2021–2027 (PED)es:

Las **instituciones de la administración pública del Estado de Tlaxcala** cuentan con **prácticas institucionales efectivas** en **materia de integridad, planeación, gestión financiera y comunicación gubernamental**, que permiten un ejercicio gubernamental transparente, ético, eficiente y cercano a la ciudadanía tlaxcalteca.

En este sentido, el objetivo a nivel **Propósito** es:

Las instituciones de la administración pública del Estado de Tlaxcala cuentan con **prácticas institucionales efectivas** en materia de integridad, planeación, gestión financiera y comunicación gubernamental, **mediante la implementación coordinada de políticas y programas orientados al combate a la corrupción, la disciplina y eficiencia financiera, la regeneración ética y profesionalización institucional, el fortalecimiento del sistema estatal de planeación y una comunicación social eficaz**, que se traduzcan en un ejercicio gubernamental transparente, ético, eficiente y cercano a la ciudadanía tlaxcalteca.

A nivel **Fin**, el objetivo es:

Contribuir a la Gobernanza con justicia y participación ciudadana y a la innovación pública para el desarrollo tecnológico nacional a través políticas y programas orientados al combate a la corrupción, la disciplina y eficiencia financiera, la regeneración ética y profesionalización institucional, el fortalecimiento del sistema estatal de planeación y una comunicación social eficaz para alcanzar un ejercicio gubernamental transparente, ético, eficiente y cercano a la ciudadanía.

2.4 Propuesta de la Matriz de Indicadores para Resultados del Eje 4

La presente propuesta de **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Eje 4: Gobierno cercano con visión extendida** se construye con base en los principios de la **Metodología de Marco Lógico (MML)** y del **Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED)**, conforme a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Su diseño parte del **diagnóstico oficial del Eje 4** contenido en el Plan Estatal de Desarrollo de Tlaxcala 2021–2027, así como del **árbol de problemas y el árbol de objetivos** desarrollados en el presente informe, los cuales permitieron identificar con claridad el problema público central, sus causas estructurales y los efectos que inciden en la relación entre el Gobierno del Estado y la ciudadanía.

En este sentido, la MIR propuesta responde de manera directa al problema identificado de **prácticas institucionales inefectivas en materia de integridad, planeación, gestión financiera y comunicación gubernamental**, mediante una lógica causal que articula **medios, resultados e impactos** en correspondencia con las **políticas, programas, objetivos y líneas de acción del Eje 4**. El nivel de **Propósito** de la MIR se alinea con el objetivo central del Eje, formulado en términos de la adopción de prácticas institucionales efectivas que permitan un ejercicio gubernamental transparente, ético, eficiente y cercano a la ciudadanía tlaxcalteca.

Asimismo, el nivel de **Fin** se define como una **contribución al objetivo nacional** en materia de gobernanza, participación ciudadana e innovación pública, en congruencia con el **Eje 1 Política y Gobierno del Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030**, evitando atribuir de manera exclusiva al Gobierno del Estado resultados que dependen de múltiples factores y actores. Esta alineación garantiza la coherencia vertical de la MIR y su pertinencia dentro del marco de planeación nacional.

En cuanto a los **indicadores**, se consideraron los **indicadores sectoriales existentes del Eje 4** como referencia institucional; no obstante, éstos fueron **ajustados, reclasificados o sustituidos** cuando no correspondían al nivel adecuado de la MIR o cuando privilegiaban enfoques descriptivos y de difusión sobre resultados. De manera complementaria, se incorporaron **indicadores externos de referencia**, particularmente del **Índice de Competitividad Estatal (ICE)**, únicamente en aquellos niveles en los que su naturaleza comparativa y contextual resulta metodológicamente pertinente, principalmente para medir contribuciones en materia de gobernanza, transparencia y capacidades institucionales.

Cabe señalar que **la selección de indicadores propuesta** tiene un **carácter técnico-preliminar** y se encuentra **sujeta a ajustes**. En particular, los indicadores pueden modificarse en función de:

- (i) la disponibilidad y calidad de información en los medios de verificación;
- (ii) la periodicidad de actualización y oportunidad de los datos;
- (iii) la consistencia metodológica de las fórmulas y unidades de medida;
- (iv) la capacidad institucional para generar evidencia verificable; y
- (v) los acuerdos que se establezcan con las Unidades Responsables para asegurar trazabilidad, comparabilidad y utilidad para la toma de decisiones.

En este sentido, la propuesta de indicadores se complementa con el análisis sistematizado que se presenta en el Componente 3, donde se detalla, para cada indicador sectorial y de gestión considerado, su pertinencia respecto del nivel de la MIR, el programa y la línea de acción a la que se vincula, así como las adecuaciones sugeridas (ajuste, sustitución o redefinición) para fortalecer su orientación a resultados.

Finalmente, como respuesta a una de las principales brechas identificadas en el diagnóstico (el **uso limitado de herramientas digitales como instrumentos sustantivos de política pública**), la MIR incorpora un **componente adicional con enfoque de Gobierno Tecnológico (GovTech)**, complementario a la Política 5 de

Comunicación Social. Este componente fortalece la transición de un modelo de comunicación gubernamental predominantemente unidireccional hacia uno **interactivo, participativo y orientado a la retroalimentación y la respuesta institucional**, contribuyendo a la generación de valor público y a una mayor cercanía entre el Gobierno del Estado y la ciudadanía.



Tabla 3 Propuesta para la Matriz de Indicadores para Resultados del Eje 4 del PED 2021-2027, Gobierno del Estado de Tlaxcala

Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Definición / Método de cálculo	Medios de verificación	Supuestos / Riesgos
FIN	Contribuir a la gobernanza con justicia y participación ciudadana y a la innovación pública para el desarrollo tecnológico nacional, para alcanzar un ejercicio gubernamental transparente, ético, eficiente y cercano a la ciudadanía.	Subíndice de Percepción de la Corrupción Estatal del Índice de Competitividad Estatal (ICE)	Porcentaje de población que considera frecuentes o muy frecuentes prácticas de corrupción en el gobierno estatal.	Índice de Competitividad Estatal (ICE)	Factores externos influyen en la percepción; cambios metodológicos.
PROPÓSITO	Las instituciones de la administración pública del Estado de Tlaxcala cuentan con prácticas institucionales efectivas en materia de integridad, planeación, gestión financiera y comunicación gubernamental.	Porcentaje de dependencias con prácticas institucionales efectivas	(Dependencias con evaluación institucional satisfactoria / Total de dependencias evaluadas) × 100	Evaluaciones institucionales del Eje 4; auditorías internas	Coordinación interinstitucional y capacidades técnicas suficientes.
Componente 1	Prácticas institucionales de integridad y combate a la corrupción fortalecidas	Porcentaje de procedimientos críticos con mecanismos efectivos de control	(Procedimientos con control documentado / Total de procedimientos críticos) × 100	Informes de control interno; auditorías	Voluntad institucional; confianza ciudadana.
Actividad 1	Elaborar y actualizar los lineamientos de control interno en las	Porcentaje de dependencias con	(Dependencias con lineamientos actualizados / Total	Lineamientos publicados; DOF/POE	Aprobación normativa oportuna.



Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Definición / Método de cálculo	Medios de verificación	Supuestos / Riesgos
	dependencias y entidades de la administración pública.	lineamientos actualizados	de dependencias) × 100		
Actividad 2	Implementar evaluaciones de desempeño vinculadas a criterios de integridad en las dependencias y entidades de la administración pública.	Porcentaje de servidores públicos evaluados	(Servidores evaluados / Total de servidores objetivo) × 100	Reportes de evaluación del desempeño	Disponibilidad de información y cooperación personal.
Actividad 3	Fortalecer los sistemas de denuncia administrativa y seguimiento de denuncias ciudadanas.	Porcentaje de denuncias con seguimiento y cierre	(Denuncias cerradas / Denuncias recibidas) × 100	Registros de denuncias; informes de seguimiento	Uso efectivo del sistema por la ciudadanía.
Actividad 4	Impartir capacitación en prevención de faltas administrativas a los servidores públicos.	Porcentaje de personal capacitado	(Personal capacitado / Personal objetivo) × 100	Listas de asistencia; constancias	Disponibilidad presupuestaria.
Actividad 5	Sistematizar los procedimientos críticos institucionales con enfoque de gestión de riesgos.	Porcentaje de procedimientos documentados	(Procedimientos documentados / Procedimientos críticos) × 100	Manuales y registros institucionales	Capacidad técnica institucional.
Componente 2	Gestión financiera estatal fortalecida	Deuda estatal como porcentaje de los ingresos (ICE)	Saldo de la deuda pública estatal / Ingresos totales × 100	SHCP; ICE	Condiciones macroeconómicas.
Actividad 1	Elaborar y actualizar los lineamientos de disciplina financiera y	Lineamientos emitidos	Conteo de lineamientos emitidos y vigentes	Publicaciones oficiales	Marco normativo vigente.

Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Definición / Método de cálculo	Medios de verificación	Supuestos / Riesgos
	austeridad aplicables a las dependencias y entidades estatales.				
Actividad 2	Fortalecer los procesos de planeación, control y seguimiento del gasto público en las dependencias y entidades estatales.	Porcentaje de dependencias con control presupuestario	$(\text{Dependencias con control} / \text{Total de dependencias}) \times 100$	Informes financieros	Uso efectivo de los procesos.
Actividad 3	Mejorar la gestión del patrimonio estatal mediante el registro, actualización y control de los bienes públicos.	Porcentaje de bienes con registro actualizado	$(\text{Bienes registrados} / \text{Total de bienes}) \times 100$	Inventarios patrimoniales	Coordinación interinstitucional.
Actividad 4	Implementar mecanismos de coordinación fiscal interinstitucional con autoridades federales y municipales.	Número de convenios de coordinación firmados	Conteo de convenios formalizados	Convenios y actas	Voluntad de coordinación.
Actividad 5	Impartir capacitación en materia de gestión financiera al personal de las dependencias y entidades estatales.	Porcentaje de personal capacitado	$(\text{Personal capacitado} / \text{Personal objetivo}) \times 100$	Registros de capacitación	Disponibilidad de recursos.
Componente 3	Profesionalización y ética institucional fortalecidas	Porcentaje de servidores públicos estratégicos certificados	$(\text{Servidores certificados} / \text{Total de servidores estratégicos}) \times 100$	Registros de RH	Permanencia del personal.
Actividad 1	Implementar programas de capacitación dirigidos a servidores públicos estratégicos.	Número de programas operando	Conteo de programas activos	Programas oficiales	Presupuesto suficiente.



Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Definición / Método de cálculo	Medios de verificación	Supuestos / Riesgos
Actividad 2	Aplicar evaluaciones del desempeño a los servidores públicos conforme a los lineamientos establecidos.	Porcentaje de evaluaciones aplicadas	$(\text{Evaluaciones aplicadas} / \text{Evaluaciones programadas}) \times 100$	Reportes RH	Información suficiente.
Actividad 3	Fortalecer la gestión del talento humano mediante la actualización de instrumentos y procedimientos de recursos humanos.	Instrumentos de RH actualizados	Conteo de instrumentos actualizados	Manuales RH	Capacidad institucional.
Actividad 4	Mejorar la prestación de bienes y servicios públicos prioritarios mediante la aplicación de criterios de calidad.	Porcentaje de servicios con mejora documentada	$(\text{Servicios con mejora} / \text{Servicios prioritarios}) \times 100$	Informes de calidad	Continuidad operativa.
Actividad 5	Difundir los códigos de ética institucionales en las dependencias y entidades de la administración pública.	Porcentaje de dependencias que difunden códigos	$(\text{Dependencias que difunden} / \text{Total}) \times 100$	Evidencia documental	Apropiación institucional.
Componente 4	Planeación gubernamental con enfoque a resultados fortalecida	Índice de avance en la implementación del PbR-SED	Calificación obtenida en PbR-SED	Transparencia Presupuestaria (SHCP)	Uso efectivo de información.
Actividad 1	Actualizar los instrumentos de planeación gubernamental conforme al enfoque	Instrumentos emitidos	Conteo de instrumentos actualizados	Documentos oficiales	Marco vigente.



Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Definición / Método de cálculo	Medios de verificación	Supuestos / Riesgos
	de Presupuesto basado en Resultados				
Actividad 2	Capacitar a los servidores públicos en planeación estratégica y Presupuesto basado en Resultados.	Porcentaje de servidores públicos estatales que aprueban el Diplomado de Presupuesto Basado en Resultados	(Servidores públicos que obtuvieron certificación del Diplomado / Servidores públicos inscritos al diplomado) $\times 100$	Constancias/certificados del Diplomado PbR, listados de inscripción y resultados (aprobación) emitidos por la SHCP/UPER; evidencia de registro institucional (RH/Planeación).	Disponibilidad de tiempo del personal; conectividad y acompañamiento institucional para concluir y acreditar.
Actividad 3	Dar seguimiento sistemático a programas y proyectos públicos mediante mecanismos de monitoreo.	Porcentaje de programas monitoreados	(Programas monitoreados / Total) $\times 100$	Informes de seguimiento	Información disponible.
Actividad 4	Alinear la inversión pública a los objetivos estratégicos mediante criterios de planeación y priorización.	Porcentaje de proyectos alineados	(Proyectos alineados / Total de proyectos) $\times 100$	Cartera de inversión	Coordinación interinstitucional.
Actividad 5	Sistematizar la información institucional para apoyar la toma de decisiones públicas.	Sistemas de información operando	Conteo de sistemas operativos	Plataformas internas	Capacidad tecnológica.
Componente 5	Comunicación social gubernamental efectiva e interactiva fortalecida mediante herramientas GovTech	Porcentaje de interacciones digitales con respuesta oportuna	(Interacciones atendidas en plazo / Total de interacciones digitales) $\times 100$	Plataformas digitales; sistemas de atención	Adopción tecnológica ciudadana.
Actividad 1	Diseñar e implementar estrategias de comunicación social	Porcentaje de campañas con diagnóstico previo	(Campañas con diagnóstico / Total de campañas) $\times 100$	Estudios y campañas	Información confiable.

Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Definición / Método de cálculo	Medios de verificación	Supuestos / Riesgos
	basadas en estudios de opinión y diagnóstico social.				
Actividad 2	Operar mecanismos de escucha social para la identificación de problemáticas y demandas ciudadanas.	Número de mecanismos activos	Conteo de mecanismos	Reportes de escucha	Participación ciudadana.
Actividad 3	Desarrollar e implementar plataformas GovTech para la interacción y atención digital a la ciudadanía.	Número de plataformas operando	Conteo de plataformas	Sistemas tecnológicos	Capacidades TIC.
Actividad 4	Establecer protocolos de respuesta institucional para la atención oportuna de interacciones digitales.	Protocolos emitidos	Conteo de protocolos	Documentos oficiales	Cumplimiento institucional.
Actividad 5	Fortalecer la coordinación interinstitucional para la gestión de la comunicación social gubernamental.	Número de sesiones/acuerdos	Conteo de acuerdos	Actas y minutas	Voluntad institucional.

Para aterrizar el **componente 5** del Eje 4, que busca una comunicación social gubernamental efectiva e interactiva “mediante herramientas GovTech”, es necesario ir más allá de difundir mensajes; se trata de crear un **ecosistema digital de interacción** con la ciudadanía. Las iniciativas deben alinearse con la definición de GovTech como el uso de **soluciones digitales innovadoras** y la articulación **multisectorial** (gobierno, startups y ciudadanía) para modernizar la provisión de servicios y con las disposiciones de la **Ley de Gobernanza Digital de Tlaxcala**, que obliga a coordinar los sectores público, privado y social para usar tecnologías de la información en la gestión de servicios.

A partir de estos marcos y de las actividades planteadas en el componente 5, se requiere lo siguiente:

- **Crear y poner en marcha la gobernanza digital:** La ley estatal establece que deben definirse instancias rectores y mecanismos de coordinación entre sectores. En la práctica significa instalar la **Agencia Estatal de Gobernanza Digital y el Consejo Estatal**, que aún no operan. Estas instancias serían responsables de la estrategia GovTech, la agenda digital y la coordinación interinstitucional (actividad 5).
- **Diseñar estrategias de comunicación basadas en evidencia (actividad 1):** Antes de lanzar campañas, levantar **estudios de opinión y segmentación** para conocer cómo se informan las personas, qué canales utilizan y qué temas les interesan. Se debe medir el porcentaje de campañas que parten de un diagnóstico previo para verificar la calidad de la planeación comunicativa.
- **Establecer mecanismos de escucha social (actividad 2):** Desarrollar y operar canales permanentes de retroalimentación, como buzones digitales, foros de participación, chatbots, encuestas en línea y análisis de redes sociales. El indicador es el número de mecanismos activos y su uso. Esta información alimenta el diseño de políticas y permite evaluar la satisfacción ciudadana.

- **Desarrollar plataformas GovTech (actividad 3):** Implementar plataformas tecnológicas que centralicen trámites, consultas y servicios, y que permitan a los ciudadanos interactuar con el gobierno en tiempo real. De acuerdo con la definición de GovTech, estas plataformas deben ser **simples, eficientes y transparentes**, centradas en el ciudadano y desarrolladas en colaboración con startups y MiPyMES. El indicador sugiere contar el número de plataformas activas; además conviene medir el uso (número de usuarios, transacciones) y la satisfacción.
- **Establecer protocolos de respuesta institucional (actividad 4):** Elaborar manuales y lineamientos que definan tiempos de respuesta, responsables y criterios de calidad para atender las interacciones digitales. Esto asegura que las consultas o quejas recibidas a través de las plataformas GovTech o de los mecanismos de escucha tengan un tratamiento oportuno y homologado.
- **Fortalecer la coordinación interinstitucional (actividad 5):** Organizar mesas de trabajo periódicas entre la Agencia de Gobernanza Digital, las unidades de comunicación social y las dependencias sectoriales para alinear mensajes, compartir datos y aprovechar las herramientas tecnológicas. Se puede medir el número de acuerdos alcanzados y el grado de cumplimiento.
- **Capacitación y cultura digital:** Para que las plataformas funcionen es indispensable contar con servidores públicos formados en **TIC** y con procedimientos claros. También hay que promover la adopción ciudadana mediante campañas de alfabetización digital y programas que faciliten el acceso a internet (la evaluación estatal sugiere que aumentar la conectividad es crucial para aprovechar los servicios digitales).
- **Apertura y datos abiertos:** La ley de gobernanza digital prevé la gestión de datos y la regulación de la infraestructura digital; por ello, las plataformas y campañas deben incluir la publicación de datos abiertos y herramientas de

transparencia que permitan evaluar el desempeño y fomentar la innovación.

- **Impulso al ecosistema GovTech:** Para cumplir con el enfoque multisectorial que caracteriza al concepto GovTech, es recomendable establecer mecanismos de contratación pública innovadora (contratos piloto, desafíos de innovación) para atraer startups y universidades que aporten soluciones de comunicación e interacción ciudadana.

Implementar GovTech en el componente 5 no es solo abrir canales digitales sino **crear un sistema integral de comunicación y participación** basado en diagnósticos, escucha activa, plataformas tecnológicas, protocolos de respuesta y coordinación institucional, con la participación del ecosistema privado y social.

Componente 3

Análisis del diseño y evaluación del desempeño
de los indicadores (2021-2025)



3.1 Análisis de los criterios CREMAA en la validación de los indicadores sectoriales del Eje 4. Gobierno cercano con visión extendida

Considerando la diversidad de enfoques y metodologías existentes para la formulación de indicadores de desempeño, el análisis del diseño de los indicadores del Eje 4. *Gobierno cercano con visión extendida* del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 se sustenta en los criterios CREMAA, promovidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en el marco del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y la metodología ALOP. Dichos criterios constituyen un marco de referencia para validar la calidad técnica de los indicadores y verificar que estos cuenten con las características mínimas necesarias para medir de manera adecuada el cumplimiento de los objetivos públicos.

En específico, los criterios CREMAA⁴ permiten evaluar si los indicadores son comprensibles y no ambiguos, si presentan de forma pertinente el objetivo que pretenden medir, si su obtención es viable desde el punto de vista económico, si pueden ser verificados y consultados de manera independiente, si su medición no resulta excesivamente compleja o abstracta y si aportan información adicional respecto a otros indicadores relacionados.

Bajo este enfoque, el análisis se centra en la validación del diseño de los indicadores, más que en la medición de resultados, lo que permite identificar fortalezas, áreas de oportunidad en el sistema de indicadores del Eje evaluado, conforme a las directrices metodológicas de la SHCP⁵.

⁴ Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreabilidad, Adecuación y Aportación Marginal.

⁵ Módulo 5. Indicadores de Desempeño. Diplomado Presupuesto basado en Resultados (PbR) 2025.

Tabla 4. Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador “Percepción de corrupción estatal (1)”

Indicador	Definición	Fuente	Sentido del Indicador	Línea Base	Periodo de la línea base	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Percepción de corrupción estatal	Porcentaje de la ciudadanía que considera que las prácticas corruptas son frecuentes.	IMCO. Instituto Mexicano para la Competitividad. Índice de Competitividad Estatal (ICE), Subíndice Sistema político estable y funcional.	Descendente	84.00%	Datos 2019 (ICE 2019)	No	Sí	Sí	No	No	Sí

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027

El indicador *Percepción de corrupción estatal* no cumple con el criterio de claridad, ya que se basa en percepciones subjetivas de la ciudadanía y no en hechos directamente observables, lo que introduce ambigüedad en su interpretación. En términos de relevancia, el indicador resulta pertinente, pues la percepción ciudadana es un elemento clave para valorar la confianza en las instituciones y el desempeño de las políticas anticorrupción del Eje 4. *Gobierno cercano con visión extendida*.

Respecto al criterio de economía, el indicador es adecuado, al utilizar información de una fuente oficial externa sin generar costos adicionales para la entidad. No obstante, no cumple con la condición de monitoreabilidad, debido a que su actualización y periodicidad no dependen del gobierno estatal, lo que limita su seguimiento sistemático durante el periodo evaluado. Asimismo, no es adecuado como medida directa del desempeño, al tratarse de una medición indirecta y abstracta. Finalmente, el indicador sí aporta valor marginal, al complementar otros indicadores administrativos mediante la incorporación de la percepción social sobre la corrupción.

Tabla 5. Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador “Percepción de corrupción estatal (2)”

Indicador	Definición	Fuente	Sentido del Indicador	Línea Base	Periodo de la línea base	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Percepción de corrupción estatal	Porcentaje de la población urbana de 18 años y más que habita en zonas urbanas de más de 100,000 habitantes, que considera que la corrupción en su entidad federativa es frecuente y muy frecuente.	INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG)	Descendente	83.76%	2019	No	Sí	Sí	No	No	Sí

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027

El indicador no cumple con el criterio de claridad, ya que, aunque su definición es comprensible, se basa en percepciones subjetivas de la población urbana y no en hechos directamente observables, lo que genera ambigüedad respecto a lo que se mide. En cuanto al criterio de relevancia, el indicador resulta pertinente, dado que la percepción ciudadana sobre la frecuencia de la corrupción constituye un elemento significativo para valorar la confianza en las instituciones y el desempeño de las acciones orientadas a erradicar la corrupción dentro del Eje evaluado.

Respecto al criterio de economía, el indicador es viable, al utilizar información proveniente de una fuente oficial nacional sin requerir levantamientos adicionales ni costos para el gobierno estatal. Sin embargo, no satisface el criterio de monitoreabilidad, debido a que su actualización y periodicidad dependen de ejercicios estadísticos externos, lo que limita su seguimiento continuo durante el periodo evaluado.

De igual forma, no se ajusta al criterio de adecuación, al tratarse de una medición indirecta que no permite establecer una relación precisa entre los resultados observados y las acciones gubernamentales implementadas. Finalmente, el indicador sí aporta valor marginal, al complementar otros indicadores de corrupción mediante la incorporación de la percepción social desde una fuente distinta, fortaleciendo el análisis integral del desempeño gubernamental.

Tabla 6. Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador “Tasa de incidencia de corrupción por entidad federativa de residencia por cada cien mil habitantes”

Indicador	Definición	Fuente	Sentido del Indicador	Línea Base	Periodo de la línea base	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Tasa de incidencia de corrupción por entidad federativa de residencia por cada cien mil habitantes	Refleja la relación entre el total de actos de corrupción en la entidad federativa de residencia entre la población de 18 años y más que habita en áreas urbanas de cien mil habitantes y más que tuvo contacto con algún servidor público.	INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG)	Descendente	19,396	2019	No	Sí	Sí	No	No	Sí

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027

El indicador *Tasa de incidencia de corrupción por entidad federativa de residencia por cada cien mil habitantes* no cumple con el criterio de claridad, debido a que su construcción y denominación resultan técnicas y poco intuitivas, lo que dificulta su comprensión para actores no especializados. No obstante, en términos de relevancia, el indicador es pertinente, ya que mide la incidencia de actos de corrupción asociados a la interacción de la ciudadanía con servidores públicos, lo

cual se relaciona directamente con los objetivos del Eje 4. *Gobierno cercano con visión extendida.*

En relación con el criterio de economía, el indicador resulta viable, al emplear información proveniente de una fuente oficial nacional sin generar costos adicionales para la administración estatal. Sin embargo, no cumple con la condición de monitoreabilidad, debido a que la generación y actualización de la información dependen de la periodicidad de la ENCIG, lo que limita la posibilidad de realizar un seguimiento continuo durante el periodo evaluado.

Asimismo, no es adecuado como una medida directa del desempeño gubernamental, al reflejar un fenómeno de alta complejidad influido por múltiples factores externos a las acciones del gobierno estatal. Finalmente, el indicador sí aporta valor marginal, al complementar los indicadores de percepción con una medición de incidencia basada en experiencias reportadas por la población, enriqueciendo el análisis del fenómeno de la corrupción desde una perspectiva distinta.

Tabla 7. Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador “Índice de fiscalización”

Indicador	Definición	Fuente	Sentido del Indicador	Línea Base	Periodo de la línea base	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Índice de fiscalización	Mide el número de auditorías realizadas a dependencias y entidades.	Secretaría de la Función Pública (SFP)	Ascendente	34	2021	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027

El indicador *Índice de fiscalización* cumple con el criterio de claridad, ya que su denominación y definición son directas al referirse al número de auditorías realizadas a dependencias y entidades, lo que permite identificar con precisión qué se está midiendo. En cuanto a la relevancia, el indicador resulta pertinente, dado que la fiscalización constituye un mecanismo central para fortalecer la

transparencia, la rendición de cuentas y el combate a la corrupción, objetivos directamente vinculados con el eje evaluado.

Respecto al criterio de economía, el indicador es viable, al construirse a partir de registros administrativos generados por la propia Secretaría de la Función Pública, sin requerir levantamientos adicionales ni costos extraordinarios. Asimismo, satisface el criterio de monitoreabilidad, ya que la información es de generación interna, con actualización periódica y susceptible de verificación. No obstante, no cumple con el criterio de adecuación, debido a que el número de auditorías realizadas mide esfuerzos y actividades, pero no necesariamente los resultados o efectos de dichas acciones en la reducción de prácticas de corrupción. Finalmente, el indicador sí aporta valor marginal, al complementar los indicadores de percepción e incidencia con una medición operativa del ejercicio de control y fiscalización gubernamental.

Tabla 8. Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador “Valor Promedio del Índice de Gobierno Abierto”

Indicador	Definición	Fuente	Sentido del Indicador	Línea Base	Período de la línea base	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Valor Promedio del Índice de Gobierno Abierto	Mide el acceso a la información que tienen las y los ciudadanos para conocer las acciones de gobierno y a su vez en qué medida es posible incidir en su gestión.	Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE) e Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI)	Ascendente	0.5	2019	No	Sí	Sí	No	No	Sí

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027

El indicador *Valor Promedio del Índice de Gobierno Abierto* no cumple con el criterio de claridad, ya que se trata de un índice compuesto cuyo valor agregado dificulta identificar con precisión qué dimensiones específicas del acceso a la información y de la participación ciudadana están siendo medidas. En cuanto a la

relevancia, el indicador resulta pertinente, dado que el acceso a la información y la posibilidad de incidir en la gestión pública son elementos sustantivos para fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la cercanía del gobierno con la ciudadanía, objetivos centrales del Eje 4.

Respecto al criterio de economía, el indicador es viable, al construirse a partir de información generada por instituciones nacionales especializadas, sin implicar costos adicionales ni esfuerzos de levantamiento propios para el gobierno estatal. Sin embargo, no cumple con la condición de monitoreabilidad, debido a que su actualización depende de ejercicios externos con periodicidad no anual, lo que limita su seguimiento continuo durante el periodo evaluado. Asimismo, no resulta adecuado como una medida directa del desempeño gubernamental, ya que su carácter agregado e indirecto dificulta establecer una relación clara entre las acciones implementadas y los resultados observados. Finalmente, el indicador sí aporta valor marginal, al complementar otros indicadores de transparencia y corrupción mediante una medición integral del enfoque de gobierno abierto desde la perspectiva ciudadana.

Tabla 9. Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador "Porcentaje de denuncias ciudadanas relacionadas con delitos de lavado de dinero y corrupción presentadas."

Indicador	Definición	Fuente	Sentido del Indicador	Línea Base	Periodo de la línea base	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Porcentaje de denuncias ciudadanas relacionadas con delitos de lavado de dinero y corrupción presentadas.	Mide el número de denuncias que presenta la ciudadanía en materia de lavado de dinero, corrupción lo cual lleva implícita la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas.	Unidad de Inteligencia Patrimonial y Económica.	Ascendente	10	2021	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027

El indicador *Porcentaje de denuncias ciudadanas relacionadas con delitos de lavado de dinero y corrupción presentadas* cumple con el criterio de claridad, ya que su denominación y definición permiten identificar de manera directa que se mide la proporción de denuncias presentadas por la ciudadanía en estas materias. En términos de relevancia, el indicador resulta pertinente, dado que la denuncia ciudadana constituye un mecanismo fundamental para la detección de prácticas ilícitas y para fortalecer la confianza en las instituciones públicas, en congruencia con los objetivos del Eje 4.

Respecto al criterio de economía, el indicador es pertinente, al construirse a partir de registros administrativos de la Unidad de Inteligencia Patrimonial y Económica, sin requerir levantamientos adicionales ni costos extraordinarios. Asimismo, satisface la condición de monitoreabilidad, ya que la información es de generación interna, con actualización periódica y susceptible de verificación. No obstante, no cumple con el criterio de adecuación, debido a que un mayor número de denuncias no necesariamente refleja mejores resultados en el combate a la corrupción, sino también factores externos como cambios en los niveles de confianza, difusión o facilidad para denunciar. Finalmente, el indicador sí aporta valor marginal, al complementar los indicadores de percepción e incidencia con una medición de participación ciudadana activa frente a posibles actos de corrupción.

Tabla 10. Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador “Índice de Información Presupuestal Estatal (IIPE)”

Indicador	Definición	Fuente	Sentido del Indicador	Línea Base	Período de la línea base	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Índice de Información Presupuestal Estatal (IIPE)	Mide la calidad de la información presupuestal de las 32 entidades	IMCO. Instituto Mexicano para la Competitividad ad. Índice de Competitividad ad Estatal	Ascendente	98.28%	Datos 2019 (IIPE 2019)	No	Sí	Sí	No	No	Sí

Indicador	Definición	Fuente	Sentido del Indicador	Línea Base	Periodo de la línea base	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
	federativas y tiene como propósito el análisis de condiciones de opacidad en el manejo de los recursos públicos.	(ICE), Subíndice Sistema político estable y funcional.									

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027

El indicador Índice de Información Presupuestal Estatal (IIPE) no cumple con el criterio de claridad, ya que se trata de un índice compuesto que sintetiza múltiples variables, lo que dificulta identificar con precisión qué aspectos específicos de la calidad de la información presupuestal están siendo medidos. En cuanto a la relevancia, el indicador resulta pertinente, dado que la transparencia y la calidad de la información presupuestal son elementos centrales para evaluar la rendición de cuentas y el manejo de los recursos públicos.

Respecto al criterio de economía, el indicador es viable, al construirse a partir de información generada por una fuente oficial externa, sin implicar costos adicionales ni esfuerzos propios para el gobierno estatal. Sin embargo, no cumple con la condición de monitoreabilidad, debido a que su actualización depende de ejercicios externos con periodicidad limitada, lo que restringe su seguimiento sistemático durante el periodo evaluado.

Asimismo, no resulta adecuado como una medida directa del desempeño gubernamental, al tratarse de una medición agregada que no permite vincular de manera precisa los resultados con acciones específicas implementadas por la administración estatal. Finalmente, el indicador sí aporta valor marginal, al complementar otros indicadores de transparencia y finanzas públicas mediante una evaluación comparativa de la calidad de la información presupuestal.

Tabla 11. Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador “Índice de Avance en la Implementación del PbR-SED de las Entidades Federativas”

Indicador	Definición	Fuente	Sentido del Indicador	Línea Base	Periodo de la línea base	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Índice de Avance en la Implementación del PbR-SED de las Entidades Federativas	Mide la eficiencia y eficacia de la implementación del Presupuesto o basado en Resultados y el Seguimiento de la Evaluación al Desempeño en las Entidades Federativas.	SHCP. Unidad de Evaluación al Desempeño (Transparencia Presupuestal).	Ascendente	62.2% (Lugar 28)	Datos 2021 (PbR SED 2021)	No	Sí	Sí	No	No	Sí

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027

El indicador *Índice de Avance en la Implementación del PbR-SED de las Entidades Federativas* no cumple es claro, debido a que su denominación y definición incorporan conceptos técnicos y agregados que dificultan identificar con precisión qué componentes específicos del PbR-SED están siendo evaluados.

En términos de relevancia, el indicador resulta pertinente, ya que permite valorar el grado de avance en la implementación del enfoque de Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño, elementos fundamentales para fortalecer la gestión pública orientada a resultados en el marco del Eje evaluado.

Respecto al criterio de economía, el indicador es viable, al construirse a partir de información generada por una fuente oficial federal, sin requerir esfuerzos adicionales ni costos directos para el gobierno estatal. Sin embargo, no cumple con la condición de monitoreabilidad, debido a que su actualización depende de ejercicios externos con periodicidad limitada, lo que restringe su seguimiento continuo durante el periodo evaluado.

Asimismo, no resulta adecuado como una medida directa del desempeño estatal, al tratarse de un índice comparativo y agregado que no permite atribuir los resultados observados a acciones específicas implementadas por la entidad. Finalmente, el indicador sí aporta valor marginal, al complementar otros indicadores de gestión financiera y administrativa mediante una referencia comparativa sobre el avance institucional en la implementación del PbR-SED.

Tabla 12. Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador “Dependencia de las participaciones federales en los ingresos”

Indicador	Definición	Fuente	Sentido del Indicador	Línea Base	Periodo de la línea base	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Dependencia de las participaciones federales en los ingresos	Mide la participación de los ingresos federales como proporción de los ingresos totales.	IMCO. Informe Estatal del Ejercicio del Gasto (IEEG).	Descendente	94.00%	2020	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027

Este indicador cumple con el criterio de claridad, ya que su denominación y definición permiten identificar de manera directa que se mide la proporción que representan los ingresos federales respecto de los ingresos totales. En cuanto a la relevancia, el indicador resulta pertinente, dado que el grado de dependencia financiera es un elemento clave para evaluar la autonomía fiscal y la sostenibilidad de las finanzas públicas, aspectos vinculados al fortalecimiento institucional del Eje 4. Gobierno cercano con visión extendida.

Respecto al criterio de economía, el indicador es viable, al construirse a partir de información proveniente de una fuente oficial y pública, sin requerir levantamientos adicionales ni costos para la administración estatal. No obstante, no cumple con el criterio de monitoreabilidad, debido a que la actualización de la información depende de ejercicios externos con periodicidad limitada, lo que dificulta su seguimiento continuo durante el periodo evaluado.

Asimismo, no resulta adecuado como una medida directa del desempeño gubernamental, ya que refleja una condición estructural de las finanzas públicas influida por factores macroeconómicos y normativos que trascienden las acciones inmediatas del gobierno estatal. Finalmente, el indicador sí aporta valor marginal, al complementar otros indicadores financieros mediante la identificación del nivel de dependencia de recursos federales, lo que amplía el análisis del desempeño fiscal de la entidad.

Tabla 13. Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador “Avance en los precios vinculados a Catastro”

Indicador	Definición	Fuente	Sentido del Indicador	Línea Base	Periodo de la línea base	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Avance en los precios vinculados a Catastro	Mide el porcentaje de avance respecto al año inmediato anterior, de precios vinculados con información catastral.	IDC. Módulo del Sistema de Gestión Catastral Tributario.	Ascendente	8550	2021	No	No	Sí	No	No	No

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027

El indicador no cumple con el criterio de claridad, debido a que el concepto de “precios vinculados a Catastro” es amplio y no especifica qué componentes catastrales integran la medición⁶ ni el universo total considerado, lo que genera ambigüedad respecto a lo que se está midiendo. En relación con el criterio de relevancia, el indicador no resulta pertinente, ya que, al no delimitar con precisión los precios que se consideran, no es posible identificar de manera clara su contribución al objetivo de fortalecer la gestión financiera y territorial del Eje evaluado.

Respecto al criterio de economía, el indicador resulta viable, al construirse a partir de registros administrativos del sistema de gestión catastral, sin requerir

⁶ Como valores de suelo, construcción o factores de actualización.

levantamientos externos ni costos adicionales para la entidad. Sin embargo, no cumple con la condición de monitoreabilidad, debido a que la falta de definición de los componentes que integran la medición dificulta la verificación independiente y el seguimiento consistente del avance reportado.

También no satisface el criterio de adecuación, al tratarse de un indicador técnico-administrativo cuya formulación no permite vincular de manera directa y comprensible los avances observados con resultados concretos del desempeño gubernamental. Finalmente, el indicador no aporta valor marginal, ya que, al no precisar los precios considerados, no genera información adicional clara ni diferenciada respecto de otros indicadores financieros o administrativos relacionados con la gestión catastral.

Tabla 14. Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador "Servidores públicos capacitados para el desempeño eficiente y eficaz de su función"

Indicador	Definición	Fuente	Sentido del Indicador	Línea Base	Periodo de la línea base	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Servidores públicos capacitados para el desempeño eficiente y eficaz de su función	Mide el número de servidores públicos que han acreditado los cursos de profesionalización programados respecto del total de servidores públicos.	Oficialía Mayor de Gobierno (OMG).	Ascendente	1044	2021	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027

El indicador cumple con el criterio de claridad, ya que su denominación y definición permiten identificar con precisión que se mide el número de servidores públicos que acreditan cursos de profesionalización respecto del total del personal. En cuanto al criterio de relevancia, el indicador resulta pertinente, dado que la capacitación del personal público es un elemento fundamental para fortalecer las capacidades institucionales, la calidad de la gestión pública y el desempeño gubernamental, en congruencia con los objetivos del Eje 4.

Respecto al criterio de economía, el indicador es viable, al construirse a partir de registros administrativos generados por la Oficialía Mayor de Gobierno, sin requerir levantamientos adicionales ni incurrir en costos extraordinarios. Asimismo, satisface la

condición de monitoreabilidad, ya que la información es de generación interna, con posibilidad de actualización periódica y verificación. No obstante, no cumple con el criterio de adecuación, debido a que la acreditación de cursos mide el esfuerzo en capacitación, pero no necesariamente refleja de manera directa mejoras en el desempeño efectivo o en los resultados de la función pública. Finalmente, el indicador no aporta valor marginal, al no ofrecer información adicional diferenciada respecto de otros posibles indicadores de capacidades institucionales o desempeño del personal público.

Tabla 15. Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador “Calidad Gubernamental (1)”

Indicador	Definición	Fuente	Sentido del Indicador	Línea Base	Periodo de la línea base	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Calidad Gubernamental	Mide la transparencia y acceso a la información de la población mayor de 18 años que buscan información sobre la organización interna, recursos públicos o programas.	INEGI.	Ascendente	72.40%	2019	No	Sí	Sí	No	No	No

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027

El indicador no cumple con el criterio de claridad, ya que su denominación y definición integran distintos elementos⁷ sin precisar cómo se articulan ni cuál es la dimensión específica que se mide. En cuanto al criterio de relevancia, el indicador resulta pertinente, dado que la transparencia y el acceso a la información son componentes centrales para fortalecer la confianza ciudadana y evaluar el desempeño institucional, en congruencia con los objetivos del Eje 4 Gobierno cercano con visión extendida.

⁷ Transparencia, acceso a la información y búsqueda de información sobre organización interna, recursos públicos o programas.

Respecto al criterio de economía, el indicador es viable, al utilizar información generada por una fuente oficial nacional, sin requerir levantamientos propios ni recursos adicionales por parte del gobierno estatal. Sin embargo, no cumple con la condición de monitoreabilidad, debido a que su actualización y periodicidad dependen de ejercicios estadísticos externos, lo que limita su seguimiento sistemático durante el periodo evaluado.

Asimismo, no satisface el criterio de adecuación, al tratarse de una medición indirecta y perceptual que dificulta establecer una relación clara entre los resultados observados y las acciones gubernamentales implementadas. Finalmente, el indicador no aporta valor marginal, ya que al agrupar múltiples dimensiones en una sola medición no genera información adicional clara ni diferenciada respecto de otros indicadores específicos de transparencia, acceso a la información o gestión pública.

Tabla 16. Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador "Calidad Gubernamental (2)"

Indicador	Definición	Fuente	Sentido del Indicador	Línea Base	Período de la línea base	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Calidad Gubernamental	Mide la percepción y evaluación de la población de 18 años y más en ciudades de 100 mil habitantes y más sobre la satisfacción general al realizar los pagos, trámites o solicitudes de servicios públicos.	INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG).	Ascendente	7.9	2019	No	Sí	Sí	No	No	No

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027

El indicador *Calidad Gubernamental (2)* no cumple con el criterio de claridad, ya que, aunque su definición es comprensible, se basa en la percepción y evaluación

subjetiva de la población respecto a la satisfacción general al realizar pagos, trámites o solicitudes de servicios públicos, lo que introduce ambigüedad sobre qué aspectos específicos del desempeño gubernamental se están midiendo. En cuanto al criterio de relevancia, el indicador resulta pertinente, dado que la satisfacción ciudadana con los servicios públicos constituye un referente importante para valorar la calidad de la atención gubernamental y la relación del Estado con la ciudadanía, en congruencia con los objetivos del Eje 4 Gobierno cercano con visión extendida.

Respecto al criterio de economía, el indicador es viable, al utilizar información proveniente de una fuente oficial nacional, sin requerir levantamientos propios ni recursos adicionales por parte del gobierno estatal. Sin embargo, no cumple con la condición de monitoreabilidad, debido a que su actualización depende de la periodicidad de la ENCIG, lo que limita la posibilidad de realizar un seguimiento sistemático durante el periodo evaluado.

A su vez, no satisface el criterio de adecuación, al tratarse de una medición perceptual e indirecta que dificulta establecer una relación clara entre los resultados observados y las acciones específicas implementadas por la administración estatal. Finalmente, el indicador no aporta valor marginal, ya que la satisfacción general de los usuarios integra múltiples factores y experiencias, sin generar información diferenciada que permita complementar de manera precisa otros indicadores de desempeño o de calidad en los servicios públicos.

Tabla 17. Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador "Índice de avance en la implementación del PbR-SED de las entidades federativas, apartado Planeación"

Indicador	Definición	Fuente	Sentido del Indicador	Línea Base	Periodo de la línea base	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Índice de avance en la implementación del PbR-SED de las entidades federativas, apartado Planeación	Mide el cumplimiento de la Entidad en la correcta planeación y en el cumplimiento del Sistema Estatal de	SHCP. Unidad de Evaluación al Desempeño (Transparencia Presupuestal)	Ascendente	87.5	2021	No	Sí	Sí	No	No	No



Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027

El indicador Índice de avance en la implementación del PbR-SED de las entidades federativas, apartado Planeación no cumple con el criterio de claridad, ya que su denominación y definición integran conceptos técnicos y normativos que dificultan identificar con precisión qué aspectos específicos del proceso de planeación están siendo evaluados. En cuanto al criterio de relevancia, el indicador resulta pertinente, dado que el cumplimiento del Sistema Estatal de Planeación Democrática y la correcta planeación institucional son elementos importantes para fortalecer la gestión pública orientada a resultados, en congruencia con los objetivos del Eje evaluado.

Respecto al criterio de economía, el indicador es viable, al construirse a partir de información generada por una fuente oficial federal, sin requerir levantamientos propios ni recursos adicionales por parte del gobierno estatal. Sin embargo, no cumple con la condición de monitoreabilidad, debido a que su actualización depende de ejercicios externos con periodicidad limitada, lo que restringe la posibilidad de realizar un seguimiento sistemático durante el periodo evaluado.

De igual forma, no satisface el criterio de adecuación, al tratarse de un índice agregado y comparativo que no permite vincular de manera directa los resultados observados con acciones específicas implementadas por la entidad en materia de planeación. Finalmente, el indicador no aporta valor marginal, ya que no genera información adicional diferenciada respecto de otros indicadores de avance institucional o de implementación del PbR-SED considerados en el análisis.

Tabla 18. Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador “Índice de Gestión de Proyectos”

Indicador	Definición	Fuente	Sentido del Indicador	Línea Base	Periodo de la línea base	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Índice de Gestión de Proyectos	Mide los recursos radicados por proyectos	SHCP. Unidad de Evaluación al Desempeño (Transparenci	Ascendente	16.83	2021	No	Sí	Sí	No	No	No

	de inversión por parte de la SHCP.	a Presupuestal)									
--	------------------------------------	-----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027

El indicador Índice de Gestión de Proyectos no cumple con el criterio de claridad, ya que su denominación y definición se centran en los recursos radicados por proyectos de inversión, sin precisar los criterios de selección, avance o resultados de dichos proyectos, lo que genera ambigüedad respecto a lo que efectivamente se evalúa. En cuanto al criterio de relevancia, el indicador resulta pertinente, dado que la gestión de proyectos de inversión es un componente importante para valorar la capacidad institucional de planeación y ejecución del gasto público.

Respecto al criterio de economía, el indicador es viable, al construirse a partir de información generada por una fuente oficial federal, sin requerir levantamientos propios ni recursos adicionales por parte del gobierno estatal. Sin embargo, no cumple con la condición de monitoreabilidad, debido a que su actualización depende de ejercicios externos con periodicidad limitada, lo que restringe la posibilidad de realizar un seguimiento sistemático durante el periodo evaluado.

De igual manera, no satisface el criterio de adecuación, al medir montos de recursos radicados sin reflejar de manera directa la eficiencia, eficacia o resultados de los proyectos de inversión financiados. Finalmente, el indicador no aporta valor marginal, ya que no genera información adicional diferenciada respecto de otros indicadores financieros o de inversión pública que permiten analizar el desempeño de los proyectos.

Tabla 19. Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador "Inserciones publicitarias"

Indicador	Definición	Fuente	Sentido del Indicador	Línea Base	Periodo de la línea base	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Inserciones publicitarias	Permite conocer la penetración de la información gubernamental en	Coordinación General de Información y Relaciones Públicas (CGIRP).	Ascendente	6200	2021	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No

	medios de comunicación.										
--	-------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

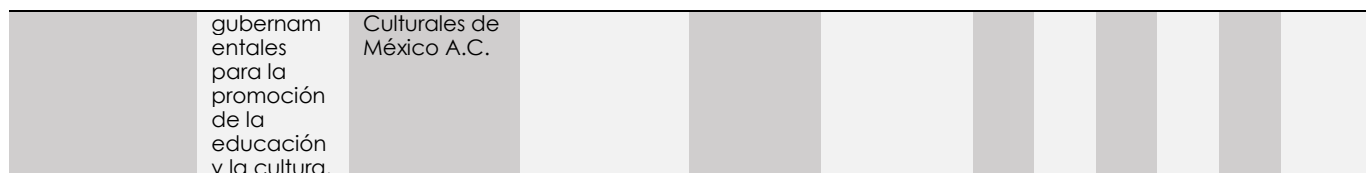
Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027

El indicador cumple con el criterio de claridad, ya que su denominación y definición permiten identificar de manera directa que se mide el número de inserciones realizadas para difundir información gubernamental en medios de comunicación. En cuanto al criterio de relevancia, el indicador resulta pertinente, dado que la difusión de información institucional es un elemento importante para fortalecer la comunicación entre el gobierno y la ciudadanía, en congruencia con los objetivos del Eje evaluado.

Respecto al criterio de economía, el indicador es viable, al construirse a partir de registros administrativos generados por la Coordinación General de Información y Relaciones Públicas, sin requerir levantamientos adicionales ni costos extraordinarios. Asimismo, satisface la condición de monitoreabilidad, ya que la información es de generación interna, con posibilidad de actualización periódica y verificación. No obstante, no cumple con el criterio de adecuación, debido a que el número de inserciones publicitarias mide el esfuerzo de difusión, pero no permite evaluar el alcance, la comprensión ni el impacto real de la información en la ciudadanía. Finalmente, el indicador no aporta valor marginal, al no generar información adicional diferenciada respecto de otros indicadores de comunicación institucional o de alcance efectivo de los mensajes gubernamentales.

Tabla 20. Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador "Radiodifusoras y televisoras culturales y educativas"

Indicador	Definición	Fuente	Sentido del Indicador	Línea Base	Periodo de la línea base	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Radiodifusoras y televisoras culturales y educativas	Mide el número de medios de comunicación	Red de Radiodifusoras y Televisoras Educativas y	Ascendente	6	2021	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No



Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027

El indicador Radiodifusoras y televisoras culturales y educativas cumple con el criterio de claridad, ya que su denominación y definición permiten identificar de manera directa que se mide el número de medios de comunicación gubernamentales destinados a la promoción de la educación y la cultura. En cuanto al criterio de relevancia, el indicador resulta pertinente, dado que la difusión de contenidos educativos y culturales contribuye a fortalecer la comunicación pública y el acceso a información de interés social, en congruencia con los objetivos del Eje.

Respecto al criterio de economía, el indicador es viable, al construirse a partir de información generada por una fuente externa especializada, sin requerir levantamientos propios ni recursos adicionales por parte del gobierno estatal. Sin embargo, no cumple con la condición de monitoreabilidad, debido a que la actualización de la información depende de registros externos y no permite un seguimiento sistemático y oportuno durante el periodo evaluado.

Asimismo, no satisface el criterio de adecuación, al limitarse a contabilizar el número de medios existentes, sin reflejar el alcance, uso o impacto de los contenidos difundidos. Finalmente, el indicador no aporta valor marginal, ya que no genera información adicional diferenciada respecto de otros indicadores de comunicación social o de difusión institucional que permiten analizar con mayor precisión el desempeño en esta materia.

Para efectos del presente análisis, el cumplimiento de los criterios CREMAA se evaluó de manera binaria, asignando un valor de 1 cuando el indicador cumple con el criterio y 0 cuando no lo cumple. Bajo este enfoque, un indicador alcanza un cumplimiento del 100% únicamente cuando satisface los seis criterios CREMAA: Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreabilidad, Adecuación y Aportación



marginal. Este ejercicio permite identificar, de forma comparativa, el grado de solidez técnica de los indicadores sectoriales y sus principales áreas de oportunidad.



Tabla 21. Resumen del cumplimiento de los criterios CREMAA en los indicadores sectoriales del Eje 4

Indicador	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal	Total	Porcentaje de cumplimiento
Percepción de corrupción estatal (1)	0	1	1	0	0	1	3	50.00%
Percepción de corrupción estatal (2)	0	1	1	0	0	1	3	50.00%
Tasa de incidencia de corrupción por entidad federativa de residencia por cada cien mil habitantes	0	1	1	0	0	1	3	50.00%
Índice de fiscalización	1	1	1	1	0	1	5	83.33%
Valor Promedio del Índice de Gobierno Abierto	0	1	1	0	0	1	3	50.00%
Porcentaje de denuncias ciudadanas relacionadas con delitos de lavado de dinero y corrupción presentadas.	1	1	1	1	0	1	5	83.33%
Índice de Información Presupuestal Estatal (IIPE)	0	1	1	0	0	1	3	50.00%
Índice de Avance en la Implementación del PbR-SED de las Entidades Federativas	0	1	1	0	0	1	3	50.00%
Dependencia de las participaciones federales en los ingresos	1	1	1	0	0	1	4	66.66%



Indicador	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal	Total	Porcentaje de cumplimiento
Avance en los precios vinculados a Catastro	0	0	1	0	0	0	1	16.66%
Servidores públicos capacitados para el desempeño eficiente y eficaz de su función	1	1	1	1	0	0	4	66.66%
Calidad Gubernamental (1)	0	1	1	0	0	0	2	33.33%
Calidad Gubernamental (2)	0	1	1	0	0	0	2	33.33%
Índice de avance en la implementación del PbR-SED de las entidades federativas, apartado Planeación	0	1	1	0	0	0	2	33.33%
Índice de Gestión de Proyectos	0	1	1	0	0	0	2	33.33%
Inserciones publicitarias	1	1	1	1	0	0	4	66.66%
Radiodifusoras y televisoras culturales y educativas	1	1	1	1	0	0	4	66.66%
Total de indicadores que cumplen con el criterio	6	16	17	5	0	9	--	--

De acuerdo con los resultados obtenidos, **el promedio general de cumplimiento de los criterios CREMAA en los 17 indicadores sectoriales analizados es de 51.96 por ciento**, lo que refleja un **nivel medio de solidez técnica en su diseño**. El mayor nivel de cumplimiento observado fue de 83.33 por ciento, alcanzado únicamente por dos indicadores:

- *Índice de fiscalización*
- *Porcentaje de denuncias ciudadanas relacionadas con delitos de lavado de dinero y corrupción presentadas.*

Dichos indicadores concentran el mayor número de criterios satisfechos. En contraste, el nivel mínimo de cumplimiento fue de 16.66 por ciento, correspondiente al indicador *Avance en los precios vinculados a Catastro*, evidenciando importantes debilidades en su definición y utilidad analítica.

El análisis por criterio muestra que solo 6 de los 17 indicadores cumplen con el criterio de claridad, lo que sugiere problemas recurrentes de ambigüedad conceptual o definición imprecisa. El criterio de relevancia presenta el mayor nivel de cumplimiento, con 16 indicadores, lo que indica una adecuada alineación temática con los objetivos del Eje evaluado. En cuanto al criterio de economía, la totalidad de los indicadores del Eje cumplen, al apoyarse en fuentes existentes sin generar costos adicionales significativos.

No obstante, **únicamente cinco indicadores resultan monitoreables**, lo que limita el seguimiento periódico del desempeño, y **ningún indicador cumplió con el criterio de adecuación**, evidenciando el uso extendido de mediciones abstractas o generales.

Finalmente, nueve indicadores aportan valor marginal, al ofrecer información adicional frente a otros instrumentos. En contraste, el resto no aporta valor marginal suficiente, debido a duplicidades conceptuales o mediciones muy similares. Un ejemplo de ellos es la existencia de dos indicadores denominados "Calidad gubernamental", así como dos indicadores asociados a la "Percepción de corrupción estatal", los cuales, aunque provienen de fuentes distintas o utilizan formulaciones ligeramente diferentes, miden dimensiones muy cercanas del mismo

fenómeno, lo que limita su capacidad para ampliar el análisis de desempeño. Esta situación reduce la utilidad analítica del conjunto de indicadores y evidencia la necesidad de una selección más estratégica que evite redundancias y priorice mediciones complementarias.

3.2 Hallazgos y Recomendaciones derivadas del análisis de los criterios CREMAA en los indicadores sectoriales

Los hallazgos y recomendaciones que se presentan a continuación se derivan del análisis del diseño y desempeño de los indicadores sectoriales del Eje 4 Gobierno cercano con visión extendida, considerando el grado de cumplimiento de los criterios CREMAA. Este ejercicio permitió identificar las principales fortalezas y áreas de oportunidad del sistema de indicadores, así como formular propuestas orientadas a fortalecer su calidad técnica, mejorar su capacidad de seguimiento y asegurar una medición más clara, pertinente y útil para la toma de decisiones y la evaluación del desempeño gubernamental.

Hallazgos:

- Se identificó que una proporción significativa de los indicadores sectoriales presenta debilidades en el criterio de claridad, derivadas de definiciones amplias, conceptos agregados o mediciones basadas en percepciones, lo que dificulta comprender con precisión qué se está midiendo y limita la interpretación de los resultados.
- El análisis evidenció limitaciones importantes en la monitoreabilidad de los indicadores, ya que una parte considerable depende de fuentes externas con periodicidad no anual o sin control directo por parte de la administración estatal, lo que restringe el seguimiento sistemático del desempeño durante el periodo evaluado.
- Se observó la existencia de duplicidades conceptuales entre algunos indicadores sectoriales, particularmente en aquellos relacionados con percepción de corrupción y calidad gubernamental, lo que reduce su aportación marginal y genera redundancias en el sistema de medición del Eje 4.
- Se detectó un uso predominante de indicadores agregados o generales, que no permiten vincular de manera directa los avances observados con acciones, programas o procesos específicos implementados por la administración estatal, afectando el criterio de adecuación.

- A partir de la evaluación integral, se constató que solo una parte de los indicadores aporta información diferenciada y complementaria, mientras que el resto ofrece información similar o poco específica, lo que limita la capacidad del conjunto de indicadores para reflejar de manera integral el desempeño del Eje 4 Gobierno cercano con visión extendida.

Recomendaciones:

- Reformular los indicadores que no cumplen con el criterio de claridad, precisando de manera explícita la dimensión que se mide, el universo de referencia y los componentes de la medición, con el fin de reducir ambigüedades conceptuales y facilitar su interpretación.
- Priorizar indicadores cuya información pueda ser generada, actualizada o verificada por la propia administración estatal, con el objetivo de fortalecer la monitoreabilidad y permitir un seguimiento sistemático durante el periodo de vigencia del Plan Estatal de Desarrollo.
- Eliminar duplicidades conceptuales entre indicadores que miden dimensiones similares del mismo fenómeno para evitar redundancias y mejorar la eficiencia del sistema de medición del desempeño.
- Sustituir o complementar indicadores agregados o excesivamente generales por indicadores más específicos que permitan identificar avances atribuibles a acciones, programas o procesos claramente definidos del Eje 4.
- Seleccionar indicadores que aporten información diferenciada y complementaria, privilegiando aquellos que cumplan con el criterio de aportación marginal y fortalezcan el análisis integral del desempeño gubernamental.

3.3 Análisis de los criterios CREMAA en la validación de los indicadores de gestión del Eje 4. Gobierno cercano con visión extendida

El presente apartado tiene por objeto analizar la calidad técnica de los indicadores de gestión asociados al Eje 4. Gobierno cercano con visión extendida, mediante la aplicación de los criterios CREMAA. A través de este enfoque, se evalúa si los indicadores cuentan con elementos suficientes para una medición clara, pertinente y útil del desempeño operativo de las dependencias responsables, considerando su formulación, método de cálculo, variables, metas y capacidad de seguimiento. El análisis se realiza indicador por indicador, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad que inciden en su utilidad para la gestión pública y la toma de decisiones.

Tabla 22 Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador "Mide el porcentaje de exposiciones aprovechadas" del Despacho de la Gobernadora

Indicador	Método de Cálculo	Variable	Sentido del Indicador	Meta anual programada	Meta alcanzada	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Mide el porcentaje de exposiciones aprovechadas	(Exposiciones aprovechadas/Exposiciones programadas)*100	Exposiciones aprovechadas	Ascendente	100.00	50.00	No	No	Sí	Sí	No	No

Fuente: Elaboración propia con información de la Relación de Indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio 2025. Nota: última actualización por parte de la Dependencia Responsable 31 de octubre de 2025.

El indicador *Mide el porcentaje de exposiciones aprovechadas* no cumple con el criterio de claridad, ya que no precisa a qué tipo de exposiciones se refiere, ni su alcance o finalidad, lo que genera ambigüedad sobre las actividades que se están midiendo. Asimismo, no resulta relevante, debido a que la falta de definición del objeto de medición impide vincular el indicador de manera sustantiva con los objetivos estratégicos del Eje 4. En cuanto al criterio de economía, el indicador cumple, al utilizar información proveniente de registros administrativos internos sin generar costos adicionales.

De igual forma, es monitoreable, al contar con una meta anual programada, una meta alcanzada y una fecha de actualización que permiten dar seguimiento a su avance. No obstante, no cumple con el criterio de adecuación, ya que se limita a medir el cumplimiento cuantitativo de una actividad sin considerar su impacto o resultados. Finalmente, el indicador no aporta valor marginal, al no ofrecer información adicional que complemente el análisis del desempeño institucional.

Tabla 23 Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador “Este indicador mide el avance en la implementación de la armonización contable en los entes públicos del estado” de la Secretaría de Finanzas

Indicador	Método de Cálculo	Variable	Sentido del Indicador	Meta anual programada	Meta alcanzada	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Este indicador mide el avance en la implementación de la armonización contable en los entes públicos del estado	(Entes públicos que presentan satisfactoriamente la evaluación SEVAC/Entes públicos que presentan la evaluación sevac)*100	Entes públicos que presentan satisfactoriamente la evaluación SEVAC	Nominal	83.33	87.24	No	Sí	Sí	Sí	No	No

Fuente: Elaboración propia con información de la Relación de Indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio 2025. Nota: última actualización por parte de la Dependencia Responsable 31 de octubre de 2025.

El indicador *Este indicador mide el avance en la implementación de la armonización contable en los entes públicos del Estado* no cumple con el criterio de claridad, ya que su propia denominación resulta extensa y poco precisa, sin delimitar con exactitud qué se entiende por “avance” ni a qué componentes específicos de la armonización contable hace referencia.

Aunque su medición se apoya en los resultados del Sistema de Evaluaciones para la Armonización Contable (SEVAC), el nombre del indicador no permite identificar si el seguimiento corresponde a registros contables, presupuestarios, administrativos, transparencia o cuenta pública, lo que genera ambigüedad en la interpretación. En cuanto a la relevancia, el indicador sí cumple, al vincularse con

un proceso fundamental para fortalecer la transparencia financiera y la rendición de cuentas.

Asimismo, cumple con el criterio de economía, al utilizar información institucional existente sin generar costos adicionales, y es monitoreable, al contar con resultados periódicos y metas definidas. No obstante, no cumple con el criterio de adecuación, dado que se limita a verificar el cumplimiento normativo sin reflejar mejoras sustantivas en el uso de la información contable para la toma de decisiones. Finalmente, no aporta valor marginal, ya que reproduce información ya disponible en otros instrumentos de seguimiento financiero.

Tabla 24 Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador “Este indicador mide el cumplimiento en la realización de las conciliaciones presupuestales con los entes públicos” de la Secretaría de Finanzas

Indicador	Método de Cálculo	Variable	Sentido del Indicador	Meta anual programada	Meta alcanzada	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Este indicador mide el cumplimiento en la realización de las conciliaciones presupuestales con los entes públicos	(Conciliaciones presupuestales realizadas/Conciliaciones presupuestales por realizar)*100	Conciliaciones presupuestales realizadas	Nominal	100.00	99.7	No	No	Sí	Sí	No	No

Fuente: Elaboración propia con información de la Relación de Indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio 2025. Nota: última actualización por parte de la Dependencia Responsable 31 de octubre de 2025.

El indicador *Este indicador mide el cumplimiento en la realización de las conciliaciones presupuestales con los entes públicos* no cumple con el criterio de claridad, ya que no define qué se entiende por “cumplimiento”, ni establece los criterios mínimos que permiten identificar cuándo una conciliación puede considerarse realizada de forma correcta, completa u oportuna.

Esta ambigüedad también impacta el criterio de relevancia, ya que, aunque las conciliaciones presupuestales son fundamentales para el control, seguimiento y consistencia de la información financiera del gobierno estatal, el

indicador, tal como está formulado, no permite vincular de manera precisa su medición con el logro del objetivo que pretende evaluar. En términos de economía, el indicador cumple, al utilizar información administrativa generada por la propia Secretaría de Finanzas, sin implicar costos adicionales.

Asimismo, es monitoreable debido a que cuenta con una fórmula definida, metas programadas y evidencia documental verificable. No obstante, no cumple con el criterio de adecuación, dado que se limita a contabilizar la realización de conciliaciones sin valorar su calidad, validez técnica o impacto en la gestión presupuestal. Finalmente, no aporta valor marginal, ya que la información que genera se superpone con otros mecanismos de control financiero existentes.

Tabla 25 Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador “Mide el porcentaje de buzones abiertos” de la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno

Indicador	Método de Cálculo	Variable	Sentido del Indicador	Meta anual programada	Meta alcanzada	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Mide el porcentaje de buzones abiertos	(Número de buzones abiertos/ Total de buzones)*100	Número de buzones abiertos	Ascendente	100.00	74.61	No	No	Sí	Sí	No	No

Fuente: Elaboración propia con información de la Relación de Indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio 2025. Nota: última actualización por parte de la Dependencia Responsable 31 de octubre de 2025.

El indicador *Mide el porcentaje de buzones abiertos* no cumple con el criterio de claridad, ya que no precisa qué se entiende por “buzones”, si estos son físicos o electrónicos, ni qué implica que se encuentren “abiertos”, lo que genera ambigüedad sobre el alcance real de la medición. Esta falta de precisión repercute en el criterio de relevancia pues, aunque los buzones pueden vincularse con mecanismos de participación ciudadana y denuncia, el indicador no permite identificar de manera directa cómo su apertura contribuye a los objetivos sustantivos del Eje 4.

En términos de economía, el indicador cumple, al basarse en información administrativa interna sin requerir recursos adicionales para su medición. Asimismo,

es monitoreable, dado que cuenta con una fórmula definida, metas establecidas y una actualización periódica que permite su seguimiento. Sin embargo, no cumple con el criterio de adecuación, ya que la simple apertura de buzones no refleja su uso efectivo, funcionalidad ni impacto en la atención de denuncias o quejas ciudadanas. Finalmente, no aporta valor marginal, debido a que la información generada resulta limitada y no agrega elementos sustantivos adicionales frente a otros indicadores relacionados con mecanismos de control o participación ciudadana.

Tabla 26 Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador “Mide el porcentaje de programas transmitidos para la difusión de la oferta gubernamental en comparación con los grabados en radio y televisión” de la Coordinación de Radio, Cine y Televisión

Indicador	Método de Cálculo	Variable	Sentido del Indicador	Meta anual programada	Meta alcanzada	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Mide el porcentaje de programas transmitidos para la difusión de la oferta gubernamental en comparación con los grabados en radio y televisión	(Número de programas transmitidos de la oferta gubernamental/Número de programas grabados de la oferta gubernamental) *100	Número de programas transmitidos de la oferta gubernamental	Regular	100.00	72.34	No	No	Sí	Sí	No	No

Fuente: Elaboración propia con información de la Relación de Indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio 2025. Nota: última actualización por parte de la Dependencia Responsable 31 de octubre de 2025.

El indicador *Mide el porcentaje de programas transmitidos para la difusión de la oferta gubernamental en comparación con los grabados en radio y televisión* no cumple con el criterio de claridad, debido a que no define con precisión qué se entiende por “oferta gubernamental”, ni establece criterios sobre el tipo, contenido o alcance de los programas considerados, lo que dificulta una interpretación homogénea del resultado.

Esta imprecisión incide también en el criterio de relevancia, ya que, aunque la transmisión de contenidos institucionales es una actividad operativa importante, el indicador no permite valorar de manera directa su contribución al

fortalecimiento de la comunicación gubernamental o a los objetivos sustantivos del Eje 4. En cuanto al criterio de economía, se considera que cumple, al utilizar registros administrativos propios sin requerir levantamientos adicionales.

Asimismo, es monitoreable, pues cuenta con una fórmula definida, metas anuales y datos periódicos que permiten dar seguimiento a su comportamiento. No obstante, no cumple con el criterio de adecuación, ya que la proporción de programas transmitidos respecto a los grabados mide volumen, pero no calidad, alcance ni efectividad del mensaje institucional. Finalmente, no aporta valor marginal, dado que la información generada resulta limitada y no agrega elementos sustantivos adicionales para evaluar el impacto de la difusión gubernamental.

Tabla 27 Cumplimiento de los criterios CREMAA del indicador “Este indicador mide el seguimiento de los avances de las metas programadas por las entidades y dependencias gubernamentales” de la Coordinación General de Planeación e Inversión

Indicador	Método de Cálculo	Variable	Sentido del Indicador	Meta anual programada	Meta alcanzada	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Este indicador mide el seguimiento de los avances de las metas programadas por las entidades y dependencias gubernamentales.	Número de reporte trimestral de monitoreo y seguimiento o de indicadores en cumplimiento al PED, MAC y administrativa	Número de reporte trimestral de monitoreo y seguimiento de indicadores en cumplimiento al PED, MAC y administrativa	Regular	272.00	204.00	No	No	Sí	Sí	No	No

Fuente: Elaboración propia con información de la Relación de Indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio 2025. Nota: última actualización por parte de la Dependencia Responsable 31 de octubre de 2025.

El indicador “Este indicador mide el seguimiento de los avances de las metas programadas por las entidades y dependencias gubernamentales” no cumple con el criterio de claridad, ya que no define qué se entiende por “avance” ni establece parámetros para valorar el contenido o la calidad del seguimiento realizado. Esta imprecisión también afecta su relevancia pues, aunque el monitoreo de metas es

una función clave de la planeación, el indicador se limita a contabilizar reportes sin reflejar el desempeño real de las entidades. En cuanto al criterio de economía, se cumple al utilizar información administrativa disponible sin generar costos adicionales, y es monitoreable al contar con registros y periodicidad definidos. No obstante, no resulta adecuado, dado que mide la entrega de reportes y no la efectividad del seguimiento, ni aporta valor marginal, al no ofrecer información adicional sustantiva para la evaluación del desempeño.

Para efectos del análisis de los indicadores de gestión, el cumplimiento de los criterios CREMAA se evaluó mediante un enfoque binario, asignando un valor de 1 cuando el indicador cumple con el criterio y 0 cuando no lo cumple. Bajo esta lógica, un indicador alcanza un cumplimiento del 100% únicamente cuando satisface de manera integral los seis criterios CREMAA: Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreabilidad, Adecuación y Aportación marginal. Este ejercicio permite identificar comparativamente la solidez técnica de los indicadores de gestión, así como las principales áreas de mejora en su formulación, seguimiento y utilidad para la evaluación del desempeño operativo de las dependencias.

Tabla 28 Resumen del cumplimiento de los criterios CREMAA en los indicadores de gestión del Eje 4

Indicador	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal	Total	Porcentaje de cumplimiento
Mide el porcentaje de exposiciones aprovechadas	0	0	1	1	0	0	2	33.33%
Este indicador mide el avance en la implementación de la armonización contable en los entes públicos del estado	0	1	1	1	0	0	3	50.00%
Este indicador mide el cumplimiento en la realización de las conciliaciones presupuestales con los entes públicos	0	0	1	1	0	0	2	33.33%
Mide el porcentaje de buzones abiertos	0	0	1	1	0	0	2	33.33%
Mide el porcentaje de programas transmitidos para la difusión de la oferta gubernamental en comparación con los grabados en radio y televisión	0	0	1	1	0	0	2	33.33%
Este indicador mide el seguimiento de los avances de las metas programadas por las entidades y dependencias gubernamentales.	0	0	1	1	0	0	2	33.33%



Indicador	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal	Total	Porcentaje de cumplimiento
Total de indicadores que cumplen con el criterio	0	1	6	6	0	0	--	--

El análisis conjunto del cumplimiento de los criterios CREMAA en los indicadores de gestión del Eje 4. *Gobierno cercano con visión extendida* evidencia un desempeño limitado en su calidad técnica. En promedio, los seis indicadores alcanzan un 36.11 por ciento de cumplimiento, lo que refleja debilidades en su formulación y en su utilidad como instrumentos para la evaluación del desempeño operativo de las dependencias.

Destaca que ningún indicador cumple con el criterio de claridad, situación asociada principalmente a denominaciones excesivamente largas y poco precisas, así como a la falta de definiciones operativas que permitan identificar con exactitud qué se mide y cómo se interpreta el cumplimiento. En este sentido, se identifica como un área prioritaria de mejora la simplificación y redefinición de los nombres de los indicadores, a fin de que sean más comprensibles y coherentes con su método de cálculo.

En cuanto a la relevancia, únicamente un indicador cumple con este criterio, lo que sugiere una débil vinculación entre los indicadores y los objetivos sustantivos del Eje. Si bien los temas que abordan son relevantes desde el punto de vista administrativo, su planteamiento actual limita su capacidad para reflejar el desempeño estratégico que se pretende evaluar.

Por el contrario, todos los indicadores cumplen con los criterios de economía y monitoreabilidad, al sustentarse en información disponible y verificable sin generar costos adicionales. No obstante, ningún indicador cumple con los criterios de adecuación ni de aportación marginal, lo que indica que, en general, no aportan información adicional ni diferenciada que fortalezca el análisis del desempeño. Finalmente, se observa que cinco indicadores presentan un cumplimiento del 33.33 por ciento, mientras que solo uno alcanza el nivel más alto, con 50 por ciento, confirmando la necesidad de fortalecer el diseño conceptual de los indicadores de gestión del Eje.

3.4 Hallazgos y Recomendaciones derivadas del análisis de los criterios CREMAA en los indicadores de gestión

Los hallazgos y recomendaciones que se presentan a continuación se derivan del análisis del diseño y desempeño de los indicadores de gestión del Eje 4 Gobierno cercano con visión extendida, a partir de la aplicación de los criterios CREMAA. Este ejercicio permitió identificar el grado de solidez técnica de los indicadores utilizados para el seguimiento operativo de las dependencias, así como las principales limitaciones en su formulación, claridad conceptual y utilidad para la evaluación del desempeño gubernamental, con el fin de orientar acciones de mejora en su diseño y uso.

Hallazgos:

- Debilidad general en la calidad técnica de los indicadores de gestión, reflejada en un cumplimiento promedio de apenas 36.11 por ciento de los criterios CREMAA, lo que limita su utilidad como herramientas efectivas de seguimiento del desempeño operativo.
- Ausencia total de cumplimiento del criterio de claridad, derivada principalmente de nombres excesivamente largos y formulaciones ambiguas que no permiten identificar con precisión qué se mide, cómo se mide ni qué se entiende por cumplimiento.
- Bajo cumplimiento del criterio de relevancia, ya que solo uno de los seis indicadores logra vincularse de manera clara con los objetivos sustantivos del Eje, mientras que el resto se enfoca en actividades administrativas sin una conexión explícita con resultados relevantes.
- Cumplimiento generalizado de los criterios de economía y monitoreabilidad, debido a que los indicadores utilizan información disponible en registros administrativos y permiten su verificación periódica sin generar costos adicionales.

- Inexistencia de indicadores adecuados, en tanto que la mayoría mide procesos o acciones de forma indirecta, sin permitir una evaluación precisa del desempeño que se busca observar.
- Nula aportación marginal del conjunto de indicadores, ya que no ofrecen información diferenciada ni complementaria entre sí, lo que reduce su valor agregado para el análisis integral del Eje.

Recomendaciones:

- Simplificar y redefinir los nombres de los indicadores de gestión, priorizando denominaciones breves, directas y consistentes con el fenómeno que se pretende medir, a fin de mejorar el cumplimiento del criterio de claridad.
- Precisar conceptualmente los términos clave utilizados en los indicadores, particularmente aquellos relacionados con “cumplimiento”, “avance” o “seguimiento”, estableciendo con claridad los supuestos, alcances y criterios de medición.
- Reformular los indicadores para fortalecer su relevancia, asegurando que su medición se vincule explícitamente con los objetivos operativos y estratégicos del Eje 4, y no únicamente con actividades administrativas.
- Ajustar el diseño de los indicadores para que sean adecuados al nivel de gestión, priorizando mediciones sencillas, directas y observables que permitan reflejar de manera más precisa el desempeño de las dependencias.

3.5 Propuesta de selección de indicadores para el seguimiento y la evaluación del desempeño del Eje 4 (sectoriales y de gestión)

Con el propósito de fortalecer la medición y el seguimiento del desempeño del Eje 4: *Gobierno cercano con visión extendida*, esta sección presenta una **propuesta de selección técnica de indicadores sectoriales y de gestión** que pueden integrarse como base para el monitoreo de resultados y la toma de decisiones. La propuesta se elaboró a partir de la MIR planteada, el marco programático del Eje 4 (políticas, programas, objetivos y líneas de acción), y la revisión de los listados de indicadores disponibles, con el fin de identificar cuáles resultan **más pertinentes por nivel de la MIR**, cuáles requieren **ajustes metodológicos** y cuáles conviene **sustituir o reclasificar** para mejorar su orientación a resultados.

Cabe señalar que esta selección tiene un carácter **técnico-preliminar y está sujeta a cambios**, en tanto su aplicación depende de la **disponibilidad, consistencia, periodicidad y trazabilidad** de los datos en los medios de verificación y de los acuerdos operativos que se establezcan con las Unidades Responsables. En este contexto, y dado que durante el proceso de evaluación **no se contó con la información necesaria** sobre series históricas, valores observados y metas formalmente documentadas para el periodo 2021–2025, **no fue posible** realizar (i) el análisis de avance respecto de metas en el año evaluado y en años previos, (ii) la valoración de la construcción y factibilidad de las metas (ambiciosas o laxas), ni (iii) una estimación integral del desempeño del Eje basada en porcentajes de avance comparables; sin embargo, la presente propuesta deja establecido un **marco ordenado y verificable** para que, una vez que dicha información sea integrada por las instancias responsables, se pueda desarrollar ese análisis en condiciones técnicas adecuadas y con evidencia documental suficiente.

Tabla 29 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel Fin

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
FIN	Contribuir a la gobernanza con justicia y participación ciudadana y a la innovación pública para el desarrollo tecnológico nacional, para alcanzar un ejercicio gubernamental transparente, ético, eficiente y cercano a la ciudadanía.	Percepción de corrupción estatal	Sectorial (PED)	Se mantiene como principal del nivel FIN. De manera anual el IMCO publica información de este subíndice.
		Percepción de corrupción	Sectorial (PED)	Evitar duplicidad.
		Tasa de incidencia de corrupción por entidad	Sectorial (PED)	Complemento (triangulación); comparativo vs IMCO anual. Periodicidad bienal (INEGI-ENCIG); se actualiza únicamente cuando exista nueva publicación.
		Mide el porcentaje de percepción de corrupción estatal	Gestión	Evitar duplicidad.
		Mide la tasa de percepción de corrupción estatal	Gestión	Evitar duplicidad.

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

Para el nivel **Fin**, la selección de indicadores prioriza la coherencia metodológica y la comparabilidad temporal del desempeño del Eje 4, evitando duplicidades innecesarias. En este sentido, se mantiene como indicador principal el Subíndice de Percepción de Corrupción Estatal del ICE (IMCO), dado que ofrece actualización anual y permite dar seguimiento continuo a la contribución del Eje en materia de gobernanza y transparencia.

Por su parte, los indicadores sectoriales y de gestión⁸ relacionados con percepción de corrupción se identifican como mediciones conceptualmente equivalentes, por lo que se propone no incorporarlos de forma paralela para evitar doble contabilización del mismo fenómeno. Adicionalmente, la Tasa de incidencia de corrupción por entidad (ENCIG del INEGI) se integra únicamente como indicador complementario de triangulación, ya que su periodicidad bienal impide un seguimiento anual sistemático; no obstante, su inclusión resulta útil para contrastar y validar la tendencia observada con el indicador anual del IMCO cuando exista nueva publicación. Finalmente, los indicadores de gestión que replican la lógica de percepción se mantienen como referencias operativas, pero sin sustituir el indicador principal, privilegiando así un esquema de medición más limpio, consistente y útil para la evaluación.

Tabla 30 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel Propósito

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
PROPÓSITO	Las instituciones de la administración pública del Estado de Tlaxcala cuentan con prácticas institucionales efectivas en materia de integridad, planeación, gestión financiera y comunicación gubernamental.	Valor Promedio del Índice de Gobierno Abierto	Sectorial (PED)	Se sugiere integrar como indicador principal a nivel de Propósito.
		Calidad Gubernamental	Sectorial (PED)	Evitar duplicidades en el nombre del indicador, se podría usar como complemento o para fines comparativos.
		Mide porcentaje de satisfacción con los servicios provistos por la entidad federativa	Gestión	Acotar a servicios estatales priorizados y medir en plazo/calidad (no solo percepción). Este indicador se podría usar como complemento o para fines comparativos.

⁸ Reportados por la Secretaría de Anticorrupción y Buen Gobierno.

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

Para el nivel **Propósito**, la selección de indicadores busca medir si las instituciones de la administración pública estatal efectivamente cuentan con prácticas institucionales sólidas en integridad, planeación, gestión financiera y comunicación gubernamental, privilegiando mediciones comparables y metodológicamente claras. En este sentido, se incorpora como indicador sectorial el Valor promedio del Índice de Gobierno Abierto, que forma parte de la Métrica de Gobierno Abierto (MGA) elaborada por el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE) y el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), al ofrecer una calificación estandarizada entre 0 y 1 sobre el grado de apertura de los sujetos obligados, con comparabilidad por entidad federativa y series reportadas desde 2017 con periodicidad **bienal** (con expectativa de actualización 2025).

Adicionalmente, se considera el indicador de Calidad gubernamental del INEGI, pero se recomienda evitar duplicidades y ambigüedad en el nombre, debido a que en la lista aparecen variantes con definiciones distintas (p. ej., transparencia/acceso a la información vs satisfacción en pagos, trámites o servicios). Por ello, se sugiere renombrar el indicador con el atributo específico que mide (p. ej., "Calidad gubernamental – transparencia y acceso a información" o "Calidad gubernamental – satisfacción con trámites/servicios") para mantener consistencia conceptual y trazabilidad metodológica.

Finalmente, el indicador de gestión sobre satisfacción con servicios provistos por la entidad federativa requiere adecuación para que sea una medida útil de resultado institucional: acotando el universo a servicios estatales priorizados y definiendo criterios verificables (plazo, calidad o estándar de atención), evitando que se quede únicamente como una percepción general sin capacidad de orientar mejora.

Tabla 31 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel Componente 1

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
Componente 1	Prácticas institucionales de integridad y combate a la corrupción fortalecidas	Índice de fiscalización	Sectorial (PED)	Complemento para contextualizar el fortalecimiento de la fiscalización. Se integra como indicador de contraste del desempeño del componente (no sustituye el indicador operativo de la MIR). Adecuar: precisar fuente, metodología, periodicidad y sentido (qué implica "mejorar" el índice).
		Mide el porcentaje de recomendaciones preventivas y/o correctivas derivadas de auditorías preventivas a dependencias y entidades	Gestión	Se sugiere integrar como indicador principal del Componente 1 por ser el que más se aproxima a un "resultado institucional" (acciones correctivas/preventivas emitidas como producto del control interno/fiscalización preventiva). Adecuación sugerida: ajustar a "recomendaciones atendidas/implementadas en plazo" (no solo emitidas), para evitar incentivos de cantidad y fortalecer enfoque de mejora.
		Este indicador mide las auditorías emitidas con observación	Gestión	No se recomienda como principal (riesgo de incentivo perverso: "más observaciones" no necesariamente implica mejor desempeño). Puede quedar como indicador complementario de contexto, siempre que se precise interpretación (p. ej., cobertura, enfoque de riesgo) y se acompañe de uno de atención/solventación.

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

Para el Componente 1, la selección de indicadores se orientó a contar con una medición usable y metodológicamente consistente del fortalecimiento de las prácticas institucionales de integridad y combate a la corrupción, distinguiendo entre (i) un indicador principal de resultado operativo, (ii) un indicador sectorial de contraste que aporte contexto, y (iii) un indicador que, aunque relevante, requiere cautela para evitar interpretaciones equivocadas.

En ese sentido, se incorpora el Índice de fiscalización (sectorial del PED) como referente complementario para contextualizar el desempeño del componente y contrastar tendencias agregadas; sin embargo, no sustituye el indicador operativo de la MIR, por lo que se recomienda precisar su fuente, metodología, periodicidad y sentido para asegurar comparabilidad y claridad sobre qué significa “mejorar” el índice.

Como indicador principal del Componente 1, se propone el porcentaje de recomendaciones preventivas y/o correctivas derivadas de auditorías preventivas, al ser el que mejor aproxima un resultado institucional asociado al control interno y a la mejora continua; no obstante, para fortalecer su utilidad, se sugiere adecuarlo hacia recomendaciones atendidas/implementadas en plazo, y no solo emitidas, evitando incentivos de volumen.

Finalmente, el indicador de auditorías emitidas con observación se mantiene como complementario de contexto, pero no se recomienda como principal, ya que un mayor número de observaciones puede reflejar mayor cobertura o rigurosidad, pero no necesariamente mejor desempeño; por ello, debe interpretarse con cautela y, de utilizarse, acompañarse de métricas que reflejen atención/solventación.

Tabla 32 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel Actividad 1 del Componente 1

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
Actividad 1	Elaborar y actualizar los lineamientos de control interno en las dependencias y entidades de la administración pública.	Porcentaje de denuncias ciudadanas relacionadas con delitos de lavado de dinero y corrupción presentadas.	Sectorial (PED)	Se sugiere definir numerador/denominador (recibidas vs presentadas) y criterio de seguimiento/cierre.
		Porcentaje de reportes anuales del resultado de la aplicación de los cinco componentes de control interno institucional de las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo.	Gestión	Se sugiere reubicarlo como indicador complementario del Componente 1, para dar contexto sobre el uso y despliegue institucional de los lineamientos.
		Porcentaje de participación y seguimiento a las sesiones de los comités de control interno institucional de las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo realizados	Gestión	Se sugiere que el método de cálculo vaya en sintonía con el nombre del indicador. De acuerdo con su nombre, lo que resalta es la participación de las dependencias del gobierno estatal en las sesiones, por lo que se podría calcular como "enlaces que se presentaron de cada dependencia/ el total de dependencias", y que sea medido de manera mensual, si es que estas sesiones se hace de forma mensual.

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

La tabla muestra una depuración metodológica adecuada, al distinguir entre indicadores que miden producto normativo, aquellos que aportan contexto institucional y los que corresponden únicamente a dinámica operativa.

El indicador de porcentaje de reportes anuales sobre los cinco componentes de control interno, funciona como seguimiento para esta actividad. Ya que lo que

se busca es que realicen reportes de cada componente; hacer esta actividad suma al objetivo del componente 1 (combatir la corrupción). Adicionalmente, los indicadores de porcentaje de participación en comités y porcentaje de denuncias aportan información relevante, por lo que se sugiere hacer adecuaciones en su método de cálculo, por ejemplo, esclarecer si son denuncias ciudadanas recibidas versus presentadas, establecer criterios de seguimiento o cierre.

Como recomendación práctica, la Actividad 1 requiere incorporar un indicador específico de producto normativo (actualización y vigencia de lineamientos, reporte de actividades) y mantener los indicadores analizados solo como contexto o gestión interna. Esto fortalece la trazabilidad del Marco Lógico, evita duplicidades y mejora la utilidad de la MIR para seguimiento y evaluación.

Tabla 33 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel Actividad 2 del Componente 1

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
Actividad 2	Implementar evaluaciones de desempeño vinculadas a criterios de integridad en las dependencias y entidades de la administración pública.	Porcentaje de sesiones de comité de ética e integridad desarrollados	Gestión	Como recomendación práctica, para esta actividad se requiere incorporar un indicador específico de implementación, por ejemplo relacionado con el porcentaje de evaluaciones de desempeño que integran criterios de integridad o ética.

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

La tabla refleja una decisión metodológica consistente al reconocer que el indicador disponible no mide de forma directa la implementación de evaluaciones de desempeño con enfoque de integridad, sino el entorno de gobernanza ética que las respalda. Al clasificarlo como indicador de gestión y proponer su integración como complementario, se evita atribuir a la actividad resultados que no dependen exclusivamente de ella.

El indicador sobre sesiones del comité de ética e integridad aporta valor para entender el marco institucional y colegiado en el que se diseñan y supervisan

las evaluaciones, pero no captura el producto central de la actividad. Usarlo como indicador principal generaría un desplazamiento del foco hacia la coordinación formal, sin garantizar que las evaluaciones se apliquen ni que incorporen criterios de integridad.

Como propuesta de mejora, la Actividad 2 requiere incorporar un indicador específico de implementación, por ejemplo, relacionado con el porcentaje de evaluaciones de desempeño que integran criterios de integridad o ética. El indicador de sesiones debe mantenerse como contexto a nivel Componente, claramente rotulado como complementario, para fortalecer la lectura estratégica sin debilitar la lógica causal de la MIR.

Tabla 34 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel Actividad 3 del Componente 1

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
Actividad 3	Fortalecer los sistemas de denuncia administrativa y seguimiento de denuncias ciudadanas.	Porcentaje de quejas y/o denuncias ciudadanas atendidas.	Gestión	Se sugiere ajustar el indicador para precisar criterio de atención/cierre (por ejemplo, denuncias atendidas dentro de plazo normativo) y evitar interpretar el indicador solo como volumen; enfatizar oportunidad y trazabilidad del seguimiento.
		Porcentaje de denuncias recibidas.	Gestión	Se sugiere integrarse como indicador de contexto con comportamiento descendente, para analizar la evolución de la demanda del sistema, la efectividad de las acciones preventivas y posibles cambios en la confianza o difusión, interpretándolo siempre en conjunto con indicadores de atención y cierre.

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

La tabla refleja una lectura más sofisticada del desempeño del sistema de denuncias, al combinar un indicador de gestión efectiva con uno de demanda contextual, evitando interpretaciones simplistas basadas únicamente en volumen. El énfasis en ajustar el indicador de denuncias atendidas para incorporar criterios de oportunidad y cierre fortalece la medición del fortalecimiento institucional y permite evaluar capacidad de respuesta, no solo carga administrativa.

La incorporación del porcentaje de denuncias recibidas con comportamiento descendente como indicador de contexto es metodológicamente adecuada, siempre que se interprete como una señal indirecta de la efectividad de las acciones preventivas y no como un objetivo en sí mismo. Su lectura conjunta con el indicador de atención evita incentivos perversos y aporta información sobre tendencias en la demanda, cambios en patrones de riesgo o maduración del sistema.

Para fortalecer la operación, conviene dejar explícito en la MIR el sentido descendente del indicador y establecer una línea base realista que permita analizar variaciones graduales, no reducciones abruptas. Asimismo, se recomienda documentar supuestos externos (difusión, cambios normativos, confianza ciudadana) para evitar atribuciones indebidas y fortalecer el uso del indicador como insumo analítico para la toma de decisiones.

Tabla 35 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel Actividad 4 del Componente 1

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
Actividad 4	Impartir capacitación en prevención de faltas administrativas a los servidores públicos.	Porcentaje de capacitaciones realizadas a servidores públicos en materia de control interno y administración de riesgos de las dependencias-entidades del Poder Ejecutivo.	Gestión	<p>Es el indicador mejor alineado al producto esperado, al medir directamente la impartición de capacitación preventiva. Se sugiere ajustar el indicador para precisar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) población objetivo, 2) criterio mínimo de capacitación válida (duración, contenido, acreditación). <p>Evitar medir solo eventos; privilegiar cobertura sobre el universo objetivo.</p>

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

La tabla consolida una decisión correcta de alineación entre actividad e indicador, al seleccionar una métrica que captura directamente la impartición de capacitación preventiva y su relación con el control interno y la administración de riesgos. Esto permite medir un producto claro y atribuible, evitando confundir capacitación con acciones de supervisión o uso de sistemas.

El énfasis en ajustar el indicador es clave para elevar su calidad: sin una definición explícita de población objetivo y de criterios mínimos de capacitación válida, el indicador corre el riesgo de convertirse en un conteo de eventos sin valor analítico. La recomendación de privilegiar cobertura sobre el universo objetivo fortalece la comparabilidad y la lectura de avance real.

Como recomendación práctica, conviene estandarizar el contenido mínimo de la capacitación (prevención de faltas, responsabilidades administrativas, control interno) y documentar el universo objetivo por dependencia. Esto permitirá

que el indicador funcione como una herramienta efectiva de seguimiento y como insumo sólido para evaluación del desempeño institucional.

Tabla 36 Propuesta de indicador para seguimiento y evaluación a nivel de Actividad 5 del Componente 1

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Método de cálculo
Actividad 5	Sistematizar los procedimientos críticos institucionales con enfoque de gestión de riesgos.	Porcentaje de procedimientos críticos sistematizados y validados con enfoque de riesgo	(Procedimientos críticos sistematizados y validados con enfoque de riesgo/ Total de procedimientos críticos identificados) *100

Fuente: elaboración propia

El indicador propuesto permite capturar de manera directa y atribuible el producto central de la Actividad 5, al medir la sistematización efectiva de procedimientos críticos incorporando un enfoque de riesgo. Su diseño se alinea con una lógica preventiva, enfocada en reducir discrecionalidad y vulnerabilidades antes de que se materialicen irregularidades, lo que lo hace consistente con el objetivo del Componente 1 de fortalecer prácticas institucionales de integridad y combate a la corrupción. El sentido ascendente del indicador es adecuado, ya que refleja un avance progresivo en la cobertura institucional de procedimientos críticos bajo estándares homogéneos.

Desde una perspectiva de gestión, el indicador favorece la toma de decisiones basada en procesos, no en eventos aislados. Al utilizar como denominador un inventario de procedimientos críticos previamente identificados, se evita inflar resultados y se obliga a la institución a priorizar aquellos procesos con mayor exposición al riesgo. Además, al incorporar la validación formal, el indicador distingue entre documentación nominal y sistematización efectiva, fortaleciendo su utilidad para seguimiento y evaluación.

Se sugiere estandarizar los criterios de identificación y validación de procedimientos críticos, así como documentar el análisis de riesgos asociado a cada uno. Asimismo, se sugiere mantener este indicador a nivel Actividad y

complementarlo, a nivel Componente, con métricas de uso o aplicación de los procedimientos sistematizados.

Tabla 37 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel Componente 2

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
Componente 2	Gestión financiera estatal fortalecida	Índice de Información Presupuestal Estatal (IIPE)	Sectorial (PED)	Evalúa de forma estandarizada la calidad y disciplina de la gestión presupuestaria, directamente alineada al objetivo del Componente 2. Su metodología externa y comparable fortalece la credibilidad de la medición y reduce sesgos institucionales. Además, corresponde correctamente a un resultado de nivel Componente y no a acciones operativas.

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

La tabla confirma una selección adecuada del IIPE como indicador de resultado para el Componente 2, al capturar de manera integral la calidad de la gestión presupuestaria sin fragmentarla en métricas operativas. Su carácter sectorial y metodología externa permiten evaluar disciplina, transparencia y consistencia presupuestaria con un estándar reconocido, alineado al objetivo estratégico del componente.

El uso del IIPE evita duplicidades con indicadores internos y reduce el riesgo de autoevaluación, fortaleciendo la credibilidad y comparabilidad temporal de la MIR. Además, al ubicarse correctamente a nivel Componente, el indicador refleja un resultado institucional agregado, coherente con el alcance de la gestión financiera estatal.

El equipo evaluador recomienda establecer una línea base clara y metas realistas considerando la posición relativa del estado frente a otras entidades. Asimismo, se sugiere complementar el seguimiento con indicadores de gestión interna a nivel Actividad, sin incorporarlos a la MIR, para orientar acciones correctivas que incidan en la mejora del índice.

Tabla 38 Propuesta de indicador para seguimiento y evaluación a nivel de Actividad 1 del Componente 2

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Método de cálculo
Actividad 1	Elaborar y actualizar los lineamientos de disciplina financiera y austeridad aplicables a las dependencias y entidades estatales.	Porcentaje de dependencias y entidades que adoptan formalmente los lineamientos de disciplina financiera y austeridad vigentes	(Número de dependencias y entidades que cuentan con acto formal de adopción de los lineamientos/ Total de dependencias y entidades del Poder Ejecutivo) *100

Fuente: elaboración propia

Este indicador permite medir no solo la existencia de lineamientos actualizados, sino su apropiación institucional, cerrando la brecha frecuente entre emisión normativa y aplicación real. Mantiene la medición en el nivel Actividad, ya que evalúa un producto inmediato atribuible a la gestión normativa, sin desplazarse hacia resultados financieros o de ejecución presupuestal.

Desde un enfoque PbR-SED, el indicador es útil porque introduce un criterio de efectividad mínima (adopción formal), sin caer en mediciones de comportamiento del gasto. Además, favorece la coordinación interinstitucional y refuerza la disciplina financiera como práctica homogénea, no solo como documento publicado.

Como propuesta de mejora se sugiere estandarizar el mecanismo de adopción (tipo de acto administrativo válido) y definir un plazo máximo posterior a la publicación de los lineamientos para su adopción formal. Esto mejora comparabilidad, reduce discrecionalidad y fortalece el seguimiento anual en la MIR.

Tabla 39 Propuesta de indicador para seguimiento y evaluación a nivel de Actividad 2 del Componente 2

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Método de cálculo
Actividad 2	Fortalecer los procesos de planeación, control y seguimiento del gasto público en las dependencias y entidades estatales.	Porcentaje de dependencias y entidades con Programa Operativo Anual (POA) validado y calendario de gasto autorizado	(Número de dependencias y entidades con POA validado y calendario de gasto autorizado / Total de dependencias y entidades del Poder Ejecutivo) *100
		Porcentaje de programas presupuestarios con metas e indicadores de desempeño validados.	(Programas presupuestarios con MIR o metas validadas / Total de programas presupuestarios) *100
		Porcentaje de adecuaciones presupuestales aprobadas con dictamen técnico de planeación y control	(Adecuaciones presupuestales aprobadas con dictamen técnico / Total de adecuaciones presupuestales tramitadas) *100

Fuente: elaboración propia

La validación del Programa Operativo Anual y del calendario de gasto se justifica porque vincula la programación operativa con la ejecución presupuestaria. Exigir que cada dependencia cuente con un POA validado y un calendario autorizado obliga a que los proyectos y metas se definan ex ante y se armonicen con los tiempos de ejecución financiera, dando cumplimiento a la agenda de planeación gubernamental con enfoque a resultados. Recomendación: establecer criterios homogéneos para la validación, aprovechar herramientas digitales para el seguimiento y formalizar un calendario anual de actualización.

Contar con matrices de indicadores actualizadas permite medir el desempeño de cada programa y retroalimentar la planeación, en línea con el mandato de alinear la inversión pública a proyectos con resultados medibles. Este indicador incentiva a las áreas a construir marcos lógicos robustos, facilita la priorización de recursos y mejora la rendición de cuentas. Para su implementación se recomienda centralizar la validación metodológica en la Coordinación de

Planeación, acompañar a las dependencias en la elaboración de sus MIR y establecer una revisión anual para mantener su vigencia.

Al requerir que cada modificación presupuestal cuente con un dictamen de planeación y control, se garantiza que las ampliaciones o reducciones tengan sustento técnico y no respondan a presiones coyunturales. Esto es congruente con la premisa de utilizar información efectiva para tomar decisiones en materia de presupuesto y contribuye a preservar la disciplina financiera. Como medida práctica, se sugiere institucionalizar un comité de análisis de adecuaciones con participación de planeación y finanzas, documentar públicamente las razones de las modificaciones y establecer plazos máximos para su resolución.

Tabla 40 Propuesta de indicador para seguimiento y evaluación a nivel de Actividad 3 del Componente 2

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Método de cálculo
Actividad 3	Mejorar la gestión del patrimonio estatal mediante el registro, actualización y control de los bienes públicos.	Porcentaje de inmuebles estatales con situación jurídica regularizada	(Inmuebles con título inscrito y registro actualizado / Total de inmuebles registrados) *100
		Porcentaje de bienes patrimoniales con programa de mantenimiento preventivo ejecutado	(Programas presupuestarios con MIR o metas validadas / Total de programas presupuestarios) *100

Fuente: elaboración propia

La propuesta incorpora tres indicadores que atienden dimensiones distintas de la gestión patrimonial y del control del gasto público. El primero, el porcentaje de inmuebles estatales con situación jurídica regularizada, es clave porque evidencia la certeza legal del patrimonio y facilita su valorización y uso óptimo. Para potenciar su utilidad, se recomienda coordinar a la instancia registral y a la dirección de patrimonio para actualizar sistemáticamente las escrituras y agilizar la inscripción en el Registro Público, así como establecer metas anuales de regularización vinculadas al inventario patrimonial.

El segundo indicador, permite medir el cuidado y conservación de activos. No se trata solo de registrar bienes, sino de asegurar que existan planes de mantenimiento preventivo que prolonguen su vida útil y reduzcan el costo de

reparaciones correctivas. Para implantarlo se debe elaborar un calendario de mantenimiento con criterios de prioridad (antigüedad, uso, valor), asignar responsables y presupuesto, y documentar su ejecución para que los datos sean auditables.

Finalmente, el porcentaje de programas presupuestarios con metas e indicadores de desempeño validados —si bien está más relacionado con la planeación del gasto que con el patrimonio— completa la lógica de control institucional al asegurar que cada programa cuente con instrumentos de evaluación y resultados claros. Para aplicarlo se sugiere definir criterios de validación, capacitar a las unidades ejecutoras y realizar revisiones anuales de los marcos lógicos para mantenerlos vigentes y pertinentes.

Tabla 41 Propuesta de indicador para seguimiento y evaluación a nivel de Actividad 4 del Componente 2

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Método de cálculo
Actividad 4	Implementar mecanismos de coordinación fiscal interinstitucional con autoridades federales y municipales.	Porcentaje de entes públicos con convenios de coordinación fiscal vigentes y activos	(Entes públicos con convenio vigente y en operación / Total de entes públicos sujetos a coordinación fiscal) *100

Fuente: elaboración propia

Este indicador trasciende la firma de convenios y evalúa la cobertura real y vigencia de la coordinación fiscal, alineándose a la necesidad de una coordinación interinstitucional efectiva. Al medir la cantidad de municipios y organismos que han formalizado y mantienen en operación convenios de coordinación fiscal, se obtiene una visión más precisa del alcance de la política fiscal coordinada. Además, permite identificar rezagos en entes que aún no se han adherido o cuyos convenios están vencidos.

Para su implementación se recomienda establecer un padrón actualizado de entes sujetos a coordinación fiscal, vigilar la expiración de convenios y documentar la ejecución de las obligaciones pactadas. Con ello se generará un instrumento de seguimiento que facilite la toma de decisiones, fortalezca la transparencia y fomente la colaboración efectiva entre la Secretaría de Finanzas, los municipios y las entidades descentralizadas.

Tabla 42 Propuesta de indicador para seguimiento y evaluación a nivel de Actividad 5 del Componente 2

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Método de cálculo
Actividad 5	Impartir capacitación en materia de gestión financiera al personal de las dependencias y entidades estatales.	Porcentaje de cursos de gestión financiera impartidos conforme al plan de capacitación	(Número de cursos de gestión financiera impartidos / Número total de cursos de gestión financiera programados) *100
		Porcentaje de participantes que aprueban la evaluación de conocimientos en gestión financiera	(Número de participantes que aprueban la evaluación / Número total de participantes evaluados) *100

Fuente: elaboración propia

Los indicadores de la tabla buscan medir de forma complementaria la efectividad de la capacitación en gestión financiera. El primero, porcentaje de cursos de gestión financiera impartidos conforme al plan de capacitación, permite verificar si el programa anual se ejecuta en tiempo y forma. Al compararlo con el total de cursos programados, se detectan desviaciones y se fomenta la disciplina en la organización de la capacitación, asegurando que se cubran todas las áreas previstas.

El segundo indicador, porcentaje de participantes que aprueban la evaluación de conocimientos en gestión financiera, introduce un componente de calidad al medir la proporción de asistentes que demuestran haber adquirido los conocimientos impartidos. No basta con impartir los cursos; es crucial evaluar la comprensión y aplicación de los temas para fortalecer las capacidades técnicas de los servidores públicos. Para implementarlo de manera efectiva, se recomienda establecer criterios de aprobación claros, aplicar evaluaciones antes y después de la capacitación y retroalimentar a los participantes. De esta forma, se podrá ajustar contenidos, metodologías y duración de los cursos, asegurando que la inversión en capacitación se traduzca en mejoras tangibles en la gestión financiera.

Tabla 43 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel Componente 3

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
Componente 3	Profesionalización y ética institucional fortalecidas	Servidores públicos capacitados para el desempeño eficiente y eficaz de su función	Sectorial (PED)	Se decide integrar debido a que evalúa de manera integral la profesionalización y ética institucional: mide el grado en que las personas servidoras públicas mejoran sus competencias para desempeñar sus funciones con eficiencia y responsabilidad, en línea con el objetivo de profesionalización y certificación de personal estratégico establecido en la MIR. Al ser sectorial, con metodología externa y estandarizada, aporta credibilidad y comparabilidad y reduce sesgos institucionales.

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

El indicador presentado en la tabla "Servidores públicos capacitados para el desempeño eficiente y eficaz de su función", es una opción idónea para medir el componente de profesionalización y ética institucional. En lugar de limitarse a contabilizar cursos impartidos, este indicador se centra en la mejora de competencias aplicables al puesto, lo que permite evaluar si la formación incide realmente en la eficiencia y responsabilidad en el servicio público. Además, al tratarse de un indicador sectorial con metodología externa y estandarizada, garantiza comparabilidad entre entes y aporta rigor a la evaluación, minimizando los sesgos internos.

Para que el indicador refleje mejoras sustantivas y no solo esfuerzos formales de capacitación, es recomendable alinear los programas formativos con perfiles de puesto y competencias estratégicas, implementar mecanismos de acreditación de conocimientos (p. ej., evaluaciones o certificaciones) y establecer sistemas de

seguimiento que vinculen la capacitación con mejoras observables en la gestión y el cumplimiento ético. Asimismo, conviene complementar este indicador con análisis cualitativos (retroalimentación de los servidores públicos, impacto en procesos) que permitan ajustar contenidos y formatos de capacitación para maximizar el beneficio institucional.

Tabla 44 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel Actividad 1 del Componente 3

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
Actividad 1	Implementar programas de capacitación dirigidos a servidores públicos estratégicos.	Porcentaje de servidores públicos capacitados en relación con los programados	Gestión	Para reforzar su utilidad, se sugiere ajustar la definición para focalizar en el personal estratégico y en contenidos que fortalezcan las competencias técnicas y valores éticos. También se recomienda especificar la fuente de información (registros de capacitación y constancias) y asegurar que la población objetivo sea clara. Con estas adecuaciones, el indicador permite evaluar cobertura y ejecución de la capacitación, haciendo posible vincularlo a los resultados de profesionalización en la MIR.

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

El indicador propuesto se centra en medir la ejecución de los programas de capacitación frente a la meta establecida, lo que permite evaluar la cobertura real de la formación impartida. Para que aporte valor a la profesionalización, conviene precisar que la medición se dirija a personal estratégico y que los contenidos de los cursos estén orientados a fortalecer competencias técnicas y valores éticos. De este modo se alineará con el propósito de desarrollar capacidades clave y no solo con el cumplimiento numérico de sesiones.

Asimismo, es recomendable documentar claramente la fuente de información (registros de capacitación y constancias) y definir con precisión la

población objetivo, lo que incrementa la trazabilidad y comparabilidad de los datos. Con estas adecuaciones, el indicador servirá para monitorear la eficacia operativa de los programas de capacitación y facilitará la vinculación con indicadores de profesionalización y desempeño, abriendo la puerta a acciones de mejora continua en la gestión del talento.

Tabla 45 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel Actividad 2 del Componente 3

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
Actividad 2	Aplicar evaluaciones del desempeño a los servidores públicos conforme a los lineamientos establecidos.	Número de evaluaciones de desempeño realizadas en relación a las programadas	Gestión	Se sugiere precisar que la evaluación se considera aplicada cuando incluye retroalimentación y acuerdo de mejora entre jefes y colaboradores, y que se realiza dentro del plazo establecido. Así, el indicador refleja no sólo la cantidad de evaluaciones, sino su ejecución efectiva y oportuna. Asimismo, se sugiere acompañar este indicador con un indicador de percepción o satisfacción de los evaluados podría ayudar a complementar la lectura cualitativa de las evaluaciones, pero la medición propuesta es adecuada como indicador principal de la actividad.

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

El indicador propuesto permite medir de manera directa la ejecución del programa de evaluaciones de desempeño frente a lo planificado. Para que aporte valor estratégico, es clave especificar que una evaluación se considera aplicada solo si incluye retroalimentación efectiva y un acuerdo de mejora acordado entre jefe y colaborador, y si se realiza dentro del plazo establecido. Este ajuste evita que se contabilicen evaluaciones superficiales y asegura que la medición refleje tanto la cobertura como la oportunidad y la utilidad del proceso.

Además, conviene complementar este indicador con instrumentos que capturen la percepción o satisfacción de los evaluados para aportar una dimensión cualitativa y detectar áreas de mejora en la gestión del desempeño. La combinación de ambos enfoques permitirá ajustar el proceso de evaluación, orientar la capacitación y reforzar la cultura de responsabilidad y mejora continua en la institución.

Tabla 46 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel Actividad 3 del Componente 3

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
Actividad 3		Porcentaje de estructuras orgánicas revisadas y validadas	Gestión	Se recomienda precisar criterios de validación (incorporación de perfiles de puestos, competencias, etc.) para mejorar su utilidad.
	Fortalecer la gestión del talento humano mediante la actualización de instrumentos y procedimientos de recursos humanos.	Porcentaje de instrumentos de evaluación implementados	Gestión	Complementa al indicador "Porcentaje de estructuras orgánicas revisadas y validadas", al evidenciar el uso de herramientas de evaluación del desempeño o clima laboral, aspectos clave para fortalecer la gestión del talento humano. Se sugiere definir claramente qué instrumentos se incluyen (evaluaciones de clima, pruebas psicométricas, etc.) y asegurar la comparabilidad anual.

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

El porcentaje de estructuras orgánicas revisadas y validadas es un indicador pertinente para esta actividad porque permite evaluar el grado de alineación formal entre la organización institucional y las funciones, perfiles y responsabilidades requeridas para una gestión moderna del talento humano. Su valor no está en el conteo administrativo, sino en reflejar avances en ordenamiento organizacional

que habilitan procesos más claros de selección, evaluación y desarrollo del personal. Para maximizar su utilidad, conviene estandarizar los criterios de validación (perfiles de puesto, competencias clave, coherencia funcional) y asegurar que las revisiones respondan a necesidades estratégicas y no solo a actualizaciones documentales.

Por su parte, el porcentaje de instrumentos de evaluación implementados complementa la lectura estructural al mostrar si la institución cuenta con herramientas efectivas para gestionar el desempeño, el clima laboral y el desarrollo del personal. Este indicador aporta evidencia sobre la madurez de la gestión de recursos humanos, siempre que se delimite claramente qué instrumentos se consideran válidos y se garantice su aplicación periódica y comparable. Como recomendación práctica, es clave vincular estos instrumentos con decisiones de capacitación, movilidad o mejora organizacional, evitando que se queden como ejercicios aislados sin retroalimentación operativa.

Tabla 47 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel Actividad 4 del Componente 3

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
Actividad 4	Mejorar la prestación de bienes y servicios públicos prioritarios mediante la aplicación de criterios de calidad.	Porcentaje de satisfacción con los servicios provistos por la entidad federativa	Gestión	Puede utilizarse para contextualizar avances en la mejora de servicios y triangular la percepción ciudadana. Se sugiere justar la periodicidad y fuente (encuestas oficiales) para garantizar comparabilidad.
		Porcentaje de solicitudes de información atendidas	Gestión	Evalúa la capacidad de responder peticiones de información. Aunque no mide directamente bienes o servicios, sí refleja la eficiencia en la atención de solicitudes ciudadanas y puede contextualizar la mejora en servicios. Para su uso, se sugiere definir claramente plazos y medios de respuesta, y reportar la satisfacción de los solicitantes.

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

El porcentaje de satisfacción con los servicios provistos por la entidad federativa es pertinente para esta actividad porque permite contextualizar los avances operativos desde la perspectiva del usuario final, aportando una lectura externa sobre la calidad del servicio. Su valor está en la triangulación: no sustituye indicadores de desempeño interno, pero ayuda a identificar brechas entre lo que la institución entrega y lo que la ciudadanía percibe. Para hacerlo útil, se recomienda acotar el universo de servicios evaluados, estandarizar la periodicidad y utilizar instrumentos de medición comparables (encuestas oficiales o metodologías consistentes).

Por su parte, el porcentaje de solicitudes de información atendidas funciona como un proxy de eficiencia administrativa y capacidad de respuesta institucional. Aunque no mide directamente la prestación de bienes o servicios, sí refleja prácticas clave de atención ciudadana que inciden en la confianza y en la calidad del servicio público. Para fortalecer su uso, conviene definir claramente los plazos normativos de atención, los canales de respuesta y complementar el indicador con información sobre oportunidad y satisfacción del solicitante, evitando que la medición se limite al simple cierre de solicitudes.

Tabla 48 Propuesta de indicador para seguimiento y evaluación a nivel de Actividad 5 del Componente 3

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Método de cálculo
Actividad 5	Difundir los códigos de ética institucionales en las dependencias y entidades de la administración pública.	Porcentaje de servidores públicos que acreditan capacitación en el código de ética	(Servidores públicos capacitados y acreditados en código de ética / Total de servidores públicos programados) *100

Fuente: elaboración propia

El indicador porcentaje de servidores públicos que acreditan capacitación en el código de ética es pertinente porque trasciende la difusión formal y permite evaluar el grado de apropiación efectiva de los principios éticos por parte del personal. Al centrarse en la acreditación, introduce un umbral mínimo de

comprensión y compromiso, alineando la actividad con un enfoque preventivo de integridad y fortalecimiento de la cultura organizacional, más que con acciones meramente informativas.

Para maximizar su utilidad, se recomienda estandarizar los criterios de acreditación (contenidos, duración y evaluación mínima) y priorizar su aplicación en personal estratégico y áreas de mayor riesgo. Asimismo, conviene complementar la medición con mecanismos de seguimiento —como refrescamientos periódicos o evaluaciones posteriores— que permitan verificar la permanencia del conocimiento y su traducción en conductas institucionales coherentes con el código de ética.

Tabla 49 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel Componente 4

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
Componente 4	Planeación gubernamental con enfoque a resultados fortalecida	Índice de Avance en la Implementación del PbR-SED de las Entidades Federativas	Sectorial (PED)	Se sugiere se propone acotar el indicador para que mida únicamente el avance en la sección "Planeación" del PbR-SED
		Mide el porcentaje del avance en la implantación y operación del PbR-SED en el estado de Tlaxcala	Gestión	
		Mide resultado del diagnóstico PbR-SED	Gestión	
		Mide el porcentaje del avance en la implantación y operación del PbR-SED	Gestión	
		Mide el porcentaje del avance en la implantación y operación del PbR-SED	Gestión	

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
		Porcentaje del avance en la implantación y operación del PbR-SED	Gestión	

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

Aunque en la MIR se planteó como indicador el Índice de avance en la implementación del PbR-SED, este instrumento evalúa el desempeño del ciclo presupuestario mediante 88 reactivos distribuidos en ocho secciones (Planeación, Programación, Presupuestación, Ejercicio y control, Seguimiento, Evaluación, Rendición de cuentas y Consolidación).

Dado que el Componente 4 se orienta específicamente a la política 4 "Sistema de planeación estatal", se propone acotar el indicador para que mida únicamente el avance en la sección "Planeación" del PbR-SED, evitando que el componente sea evaluado por dimensiones que corresponden a otros procesos (p. ej., ejercicio del gasto, evaluación o rendición de cuentas). Con ello se fortalece la coherencia vertical de la MIR, manteniendo una fuente oficial, comparable y periódica, pero alineando la medición al resultado esperado del componente.

Tabla 50 Propuesta de indicador para seguimiento y evaluación a nivel de Actividad 1 del Componente 4

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Método de cálculo
Actividad 1	Actualizar los instrumentos de planeación gubernamental conforme al enfoque de Presupuesto basado en Resultados	Porcentaje de programas presupuestarios alineados al PED y/o a programas derivados	(Número de programas o acciones con alineación documentada/ Total de programas aprobadas)

Fuente: elaboración propia

Se sugiere considerar el indicador "Porcentaje de programas o acciones presupuestarias alineadas al PED y/o a programas derivados". Este se define como una medida operativa de la actualización y congruencia de los instrumentos de planeación, al verificar que las intervenciones aprobadas en el Presupuesto de Egresos cuenten con evidencia documental de alineación al Plan Estatal de

Desarrollo (PED) y, cuando aplique, a los programas derivados (sectoriales, especiales o institucionales).

Su selección se sustenta, en primer lugar, en la línea de acción del Programa 52. Sistema Estatal de Planeación Democrática, orientada a vigilar la congruencia del Sistema Estatal de Planeación Democrática con el Sistema Nacional de Planeación Democrática, lo cual exige trazabilidad entre la planeación estratégica y la programación presupuestaria.

En segundo lugar, el indicador retoma el criterio contenido en el reactivo 13 del Diagnóstico PbR-SED (sección Planeación), el cual indaga si los programas o acciones aprobados en el Presupuesto de Egresos se encuentran alineados al PED y/o a los programas derivados. Por ello, el indicador no solo mide la existencia formal de instrumentos, sino su uso efectivo para orientar decisiones de asignación presupuestaria, fortaleciendo la coherencia entre planeación-programación-presupuestación.

Metodológicamente, el indicador se calcula como el porcentaje de programas/acciones con alineación documentada (matriz de alineación u otra evidencia verificable) respecto del total de programas/acciones aprobadas en el ámbito definido (gobierno estatal, Eje 4 u otro), con sentido positivo (a mayor valor, mejor) y periodicidad anual, permitiendo seguimiento consistente a la mejora de la planeación con enfoque a resultados.

Tabla 51 Propuesta de indicador para seguimiento y evaluación a nivel de Actividad 2 del Componente 4

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Método de cálculo
Actividad 2	Capacitar a los servidores públicos en planeación estratégica y Presupuesto basado en Resultados.	Porcentaje de servidores públicos estatales que aprueban el Diplomado de Presupuesto Basado en Resultados	(Servidores públicos que obtuvieron certificación del Diplomado / Servidores públicos inscritos al diplomado) × 100

Fuente: elaboración propia

Se sugiere la implementación del indicador "Porcentaje de servidores públicos estatales que aprueban (obtienen certificación de) el Diplomado de PbR". Éste es pertinente para esta actividad, ya que no sólo refleja participación, sino

acreditación de conocimientos y habilidades, y permite dar seguimiento al grado en que el personal objetivo alcanza un estándar mínimo de formación alineado a la implementación del PbR-SED y a la mejora de la planeación estatal.

La capacitación de las personas servidoras públicas en planeación y Presupuesto basado en Resultados (PbR-SED) es un insumo crítico para fortalecer la planeación gubernamental con enfoque a resultados, ya que incrementa capacidades técnicas y reduce barreras institucionales como el uso limitado de la información para la toma de decisiones, la resistencia al cambio y la necesidad de consolidar una cultura organizacional orientada a resultados.

En este marco, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), a través de la Unidad de Política y Estrategia para Resultados (UPER), implementa de manera anual el **Diplomado en Presupuesto basado en Resultados**, un programa en línea que busca impulsar la incorporación integral de la Gestión para Resultados (GpR) en el diseño de los programas presupuestarios.

Tabla 52 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel de Actividad 3 del Componente 4

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
Actividad 3	Dar seguimiento sistemático a programas y proyectos públicos mediante mecanismos de monitoreo.	Este indicador mide los reportes por dependencia de actualizaciones a las tareas y acuerdos de gabinete semaforizados.	Gestión	Se sugiere precisar la periodicidad para dar cumplimiento con este reporte.
		Este indicador mide los proyectos que son autorizados para dar un seguimiento y puedan obtener financiamiento.	Gestión	Se sugiere precisar la periodicidad para dar cumplimiento con este reporte.

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

En la Actividad 3 del Componente 4, la selección de indicadores prioriza contar con mediciones operativas que reflejen el seguimiento sistemático a los acuerdos

de gabinete y a los proyectos estratégicos definidos en el Plan Estatal de Desarrollo. En primer lugar, el indicador de gestión *“reportes por dependencia de actualizaciones a las tareas y acuerdos de gabinete semaforizados”* es pertinente porque mide el cumplimiento de entrega de reportes de seguimiento por parte de las dependencias, con base en la razón *(número de reportes de seguimiento entregados / total de reportes programados) × 100*.

No obstante, para asegurar su utilidad como instrumento de monitoreo y evitar interpretaciones discrecionales, es indispensable precisar la periodicidad del reporte (p. ej., mensual, bimestral o trimestral), ya que el desempeño del indicador depende directamente de la calendarización de reportes programados y de la disciplina institucional para reportar en tiempo.

De manera complementaria, el indicador *“proyectos autorizados para dar seguimiento y obtener financiamiento”* resulta adecuado para esta actividad porque se vincula con el enfoque del PED sobre proyectos detonadores, al permitir identificar qué proporción de dichos proyectos cuenta con condiciones mínimas de trazabilidad y gestión para seguimiento. Su método *(número de proyectos detonadores georreferenciados / total de proyectos detonadores) × 100* aporta un criterio concreto de control y monitoreo (georreferenciación) que facilita el seguimiento territorial y la priorización para financiamiento.

En conjunto, ambos indicadores permiten cubrir dos dimensiones: (i) el seguimiento institucional mediante reportes formales por dependencia y (ii) el seguimiento estratégico de proyectos detonadores con información estructurada para su gestión y financiamiento.

Tabla 53 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel de Actividad 4 del Componente 4

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
Actividad 4	Alinear la inversión pública a los objetivos estratégicos	Mide el porcentaje de oportunidades de crecimiento económico para	Gestión	Se sugiere precisar la fuente, periodicidad y unidad de medida para dar cumplimiento con este reporte.

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
	mediante criterios de planeación y priorización.	las empresas de Tlaxcala		

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

Para la Actividad 4 (Alineación de la inversión pública fortalecida) se selecciona el indicador de gestión "Porcentaje de oportunidades de crecimiento económico para las empresas de Tlaxcala", ya que permite medir el avance operativo en la generación de acciones concretas orientadas a impulsar el desarrollo económico y, por tanto, aporta evidencia del esfuerzo institucional para vincular la planeación con intervenciones y proyectos que pueden detonar inversión.

No obstante, para que el indicador sea verificable y comparable en el tiempo, es indispensable precisar su fuente, periodicidad y unidad de medida: se propone reportarlo en porcentaje con periodicidad trimestral o semestral, utilizando como medios de verificación un Programa Operativo Anual o cartera de acciones programadas (que sustente el denominador) y un reporte de avance con anexos de evidencia (minutas, oficios, convocatorias, fichas de oportunidad, registros de atención o acuerdos institucionales) que documente las acciones efectivamente generadas (numerador). Asimismo, se recomienda definir institucionalmente qué se considera "acción de oportunidad" para evitar ambigüedad y asegurar que el cálculo refleje resultados de gestión y no sólo registros administrativos.

Tabla 54 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel de Actividad 5 del Componente 4

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
Actividad 5	Sistematizar la información institucional para apoyar la toma de decisiones públicas.	Integración de dependencias generadoras de registros administrativos al REN	Gestión	Se sugiere precisar criterio de "integrada" (p. ej., registro validado/aceptado, con responsable y periodicidad de actualización), y

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
				periodicidad de reporte (trimestral/semestral).
		Número de publicaciones del centro estatal de información estadística y geográfica	Gestión	Se sugiere definir qué cuenta como "publicación" (boletín, dataset abierto, tablero actualizado, informe temático), e idealmente añadir "publicaciones actualizadas en plazo" para no premiar volumen sin oportunidad.
		Este indicador mide la eficacia con la que se solventan las observaciones emitidas por los entes fiscalizadores, dando por entendido que a menores observaciones existe mayor	Gestión	Se sugiere fijar periodicidad y definir evidencia mínima (oficios, actas, pólizas, soporte documental).

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

La selección de indicadores se orientó a identificar mediciones que evidencien, de manera verificable, la integración, organización y disponibilidad de información institucional para apoyar la toma de decisiones en el marco del Componente 4. En primer lugar, se considera el indicador relativo a la integración de dependencias generadoras de registros administrativos al Registro Estadístico Nacional (REN), ya que refleja un avance estructural en la estandarización e incorporación de registros, condición clave para contar con información consistente y comparable.

En segundo término, se incorpora el indicador asociado al número de publicaciones del Centro Estatal de Información Estadística y Geográfica, dado que permite dar seguimiento a productos concretos derivados de la sistematización (boletines, reportes, fichas o tableros), recomendándose precisar el criterio de qué se considera "publicación" y su periodicidad de actualización para evitar mediciones por volumen sin oportunidad.

Finalmente, se integra el indicador de solventación de observaciones emitidas por entes fiscalizadores, como un proxy operativo de la capacidad institucional para organizar evidencia documental, integrar expedientes y responder con trazabilidad; no obstante, para asegurar su pertinencia con la sistematización, se sugiere adecuarlo a "observaciones solventadas en plazo y con evidencia completa", especificando tiempos y requisitos documentales. En conjunto, estos indicadores permiten medir la sistematización desde tres ángulos complementarios: integración de registros, producción/actualización de información y orden documental, fortaleciendo así el seguimiento de la actividad y su contribución al enfoque de resultados.

Tabla 55 Propuesta de indicador para seguimiento y evaluación a nivel del Componente 5

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Método de cálculo
Componente 5	Comunicación social gubernamental efectiva e interactiva fortalecida mediante herramientas GovTech	<i>Porcentaje de interacciones digitales con respuesta oportuna.</i>	(Interacciones atendidas en plazo/Total de interacciones digitales recibidas) ×100.

Fuente: elaboración propia

El enunciado del indicador, "Comunicación social gubernamental efectiva e interactiva mediante herramientas GovTech" implica, por definición, dos condiciones mínimas: que existan canales digitales operando (GovTech) y que dichos canales generen interacción verificable con la ciudadanía. Por ello, el indicador "Porcentaje de interacciones digitales con respuesta oportuna" es pertinente porque mide desempeño real de la comunicación en su dimensión más crítica: la capacidad institucional de responder en un tiempo estándar, y no solamente la emisión de contenidos o la ejecución de campañas. En términos de lógica de resultados, el indicador conecta directamente la disponibilidad de herramientas (plataformas, sistemas de atención, CRM, chatbot, redes oficiales) con una evidencia de efectividad: que la ciudadanía puede comunicarse y recibir atención dentro de un plazo definido, lo que materializa la "interactividad" y mejora la calidad de la comunicación gubernamental al reducir rezagos, discrecionalidad y mensajes unidireccionales.

El método de cálculo propuesto, es consistente con un indicador porcentual de gestión porque permite comparar el desempeño en el tiempo, entre áreas o entre canales, controlando por el volumen de interacción. El numerador captura el cumplimiento del estándar de atención (respuesta emitida dentro del plazo institucional) y el denominador representa la demanda ciudadana efectivamente recibida por los mecanismos digitales. Con esto, el indicador se vuelve útil para seguimiento operativo (monitoreo periódico) y para evaluación (identificar cuellos de botella, capacidad instalada y necesidad de ajustes en procesos de atención), además de ser verificable mediante reportes de plataformas, bitácoras, tableros de atención y registros con sello de tiempo.

Para que el indicador quede técnicamente sólido y no se preste a ambigüedades, sí conviene hacer adecuaciones operativas mínimas: definir con precisión qué se considera “interacción” (p. ej., mensaje directo, comentario, mención, solicitud, queja, sugerencia), qué significa “atendida” (respuesta emitida y, de ser posible, estatus de cierre como orientada/canalizada/resuelta), y fijar el “plazo” (por ejemplo, 48 o 72 horas hábiles) de manera institucional. También es recomendable establecer reglas de depuración (duplicados, spam/bots) y homologar la fuente de datos (sistema de tickets/CRM, bandejas de entrada, dashboard de chatbot, analítica de redes) para asegurar comparabilidad y evitar subregistro o sesgos. Con estas precisiones, el indicador queda alineado de forma directa con el propósito del Componente 5 y es defendible como medida de efectividad e interactividad en comunicación pública.

Tabla 56 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel de Actividad 1 del Componente 5

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
Actividad 1	Diseñar e implementar estrategias de comunicación social basadas en estudios de opinión y diagnóstico social.	Mide el porcentaje de reportes de Conversión Digital	Gestión	Se sugiere integrarlo en esta actividad como proxy de diagnóstico, para dar sustento previo para orientar las campañas. También es importante esclarecer qué se cuenta como "reporte" (contenido mínimo: temas, sentimiento, volumen, recomendaciones) y la periodicidad.
		Mide el porcentaje de inserciones de campañas gubernamentales implementadas en medios impresos y digitales	Gestión	Se sugiere considerarlo como indicador complementario de este componente ya que mide el alcance/penetración de comunicación gubernamental.

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

La lógica de selección de indicadores se centra en que esta actividad no se evalúe solo por "publicar" campañas, sino por demostrar que las estrategias se diseñan con base en evidencia previa y que esa evidencia se traduce en ejecución conforme a lo programado. Bajo esa premisa, el indicador "porcentaje de reportes de conversación digital" se integra como una aproximación operativa al diagnóstico, ya que permite verificar si existe un proceso sistemático de escucha (temas, volumen, sentimiento y recomendaciones) que alimente la definición de mensajes, públicos y canales.

De manera complementaria, el indicador "porcentaje de inserciones/campañas implementadas en medios impresos y digitales" permite medir la fase de ejecución, es decir, si lo planeado se realiza efectivamente y con evidencia de difusión. En conjunto, ambos indicadores conectan la secuencia: diagnóstico, estrategia, ejecución, que es el núcleo de la actividad.

Para mejorar la consistencia metodológica, se recomiendan realizar las siguientes precisiones:

- Definir qué cuenta como “reporte de conversación digital” (contenido mínimo sugerido: temas prioritarios, sentimiento, volumen/menciones, hallazgos y recomendaciones) y establecer su periodicidad (mensual o trimestral), para que funcione realmente como insumo de decisión y no como evidencia aislada.
- Si se busca reflejar literalmente “estudios de opinión”, lo ideal es crear o ajustar un indicador específico del tipo “porcentaje de campañas con diagnóstico previo” = (campañas con evidencia de estudio/diagnóstico / total de campañas) × 100.

Al considerar estos ajustes, los indicadores dan sustento práctico para verificar que la comunicación gubernamental se planea con evidencia y se implementa con disciplina programática.

Tabla 57 Propuesta de indicador para seguimiento y evaluación a nivel de Actividad 2 del Componente 5

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Método de cálculo
Actividad 2	Operar mecanismos de escucha social para la identificación de problemáticas y demandas ciudadanas.	Porcentaje de interacciones ciudadanas atendidas en plazo a través de mecanismos de escucha social	(Interacciones atendidas en plazo/ total de interacciones atendidas) * 100

La Actividad 2 del Componente 5 requiere demostrar que los canales de escucha no solo existen, sino que realmente funcionan y generan una respuesta institucional oportuna. Por ello, el indicador “Porcentaje de interacciones ciudadanas atendidas en plazo a través de mecanismos de escucha social” es pertinente para integrarse a la MIR, ya que mide el desempeño operativo con enfoque de servicio y evidencia la naturaleza interactiva de la comunicación gubernamental apoyada en herramientas digitales.

A diferencia de indicadores centrados únicamente en productos o conteos, este indicador captura simultáneamente la demanda real de la ciudadanía (interacciones recibidas) y la capacidad de atención del gobierno dentro de un

plazo definido (interacciones atendidas en tiempo), lo que permite evaluar si la escucha se traduce en respuesta y no se queda en participación simbólica. Además, su medición es verificable y monitoreable mediante fuentes objetivas como reportes de escucha social, bitácoras de atención, tableros de analítica de plataformas y registros tipo ticket o folio con sello de tiempo, lo cual fortalece su utilidad para seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

Para que el indicador quede técnicamente sólido y comparable entre periodos, se recomienda precisar operativamente qué se entiende por "interacción" (por ejemplo, mensajes directos, comentarios, menciones, solicitudes en formularios, reportes vía chatbot o WhatsApp institucional), así como delimitar qué significa "atendida" (respuesta emitida y registrada, con posibilidad de clasificar el cierre como orientada, canalizada o resuelta).

También es necesario fijar el plazo institucional que se considerará como oportuno (por ejemplo, 48 o 72 horas hábiles) y documentar excepciones justificadas, como emergencias o casos complejos, para evitar sesgos en el seguimiento. Finalmente, para asegurar integridad del dato, debe incorporarse un criterio de depuración de duplicados y separación de spam, además de reglas claras de conteo por caso o folio, con el fin de prevenir manipulación o inconsistencias; con estas adecuaciones, el indicador mantiene coherencia con el enfoque GovTech, es auditable y se convierte en una medida robusta de operación efectiva de la escucha social.

Tabla 58 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel de Actividad 3 del Componente 5

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
Actividad 3	Desarrollar e implementar plataformas GovTech para la interacción y atención digital a la ciudadanía.	Mide el porcentaje de plataformas digitales implementadas	Gestión	Se sugiere integrarlo como indicador principal del componente 5, ya el uso de plataformas digitales forma parte del GovTech. Será necesario precisar la fuente, periodicidad y unidad de medida.

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

Para sustentar la selección de indicador parte de la necesidad de medir si el Gobierno del Estado realmente está logrando una comunicación efectiva, interactiva y apoyada en capacidades digitales, evitando que el seguimiento se limite únicamente a “difundir” información. Por ello, se propone considerar un indicador de habilitación tecnológica —porcentaje de plataformas digitales implementadas—, indispensable para asegurar que existan herramientas GovTech operando que permitan sostener la comunicación y la interacción con la ciudadanía.

Adicionalmente, para mejorar su utilidad de seguimiento, se recomiendan ajustes puntuales: en plataformas implementadas, precisar el criterio de “operando” (disponibilidad, usuarios activos, funcionalidades mínimas) y sus medios de verificación (analítica/bitácoras, acta de liberación y URL). Con estos ajustes, se ofrece una base sólida y verificable para evaluar el desempeño esta actividad con un enfoque GovTech.

Tabla 59 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel de Actividad 4 del Componente 5

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
Actividad 4	Establecer protocolos de respuesta institucional para la atención oportuna de interacciones digitales.	% de campañas de información de números de emergencia realizadas (Secretaría de Finanzas)	Gestión	Integrarlo como indicador principal (cubre difusión institucional del protocolo).
		% de avance de publicaciones en redes sobre números de emergencia (Despacho de la Gobernadora)	Gestión	Integrarlo como indicador complementario para canal digital/atención.
		% de programas transmitidos de números de emergencia (Radio, Cine y TV)	Gestión	Integrarlo como indicador complementario (cubre radio/TV).
		Mide el porcentaje de programas transmitidos para la prevención de la violencia contra la mujer en comparación con los grabados en radio y televisión	Gestión	Integrarlo como indicador complementario (cubre radio/TV).

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

Estos indicadores son opciones disponibles dentro del listado institucional para dar seguimiento a la Actividad 4 “Protocolos de respuesta institucional establecidos”, en la medida en que permiten observar si el protocolo se traduce en acciones de comunicación y atención verificables (campañas, publicaciones en redes y transmisión en medios), y no únicamente en la existencia de un documento.

En ese sentido, el indicador “% de campañas de información de números de emergencia realizadas (Secretaría de Finanzas)” puede integrarse como indicador principal porque refleja un despliegue institucional planificado asociado a la operación del protocolo; para fortalecerlo se recomienda precisar fuente,

periodicidad, qué se entiende por “campaña” y asegurar que el método mida cumplimiento contra lo programado.

El indicador “% de avance de publicaciones en redes sobre números de emergencia (Despacho de la Gobernadora)” es una alternativa complementaria adecuada para cubrir el canal digital, ya que evidencia difusión recurrente del protocolo hacia la ciudadanía; requiere adecuación para definir qué cuenta como publicación válida (contenido mínimo y vigencia de la información) y clarificar el cálculo para evitar ambigüedad entre “avance” y “proporción”.

El indicador “% de programas transmitidos de números de emergencia (Radio, Cine y TV)” también funciona como complementario al ampliar cobertura por medios tradicionales, lo cual es consistente con un enfoque multicanal del protocolo; conviene adecuarlo especificando criterios de elegibilidad del programa y evidencia de transmisión. Finalmente, el indicador “porcentaje de programas transmitidos para la prevención de la violencia contra la mujer en comparación con los grabados” puede considerarse solo si el alcance del protocolo incluye rutas de atención vinculadas a ese tema; de lo contrario, no se recomienda integrarlo en esta actividad para evitar desalineación temática y duplicidad con otros esfuerzos.

Tabla 60 Propuesta de selección de indicadores actuales para seguimiento y evaluación a nivel de Actividad 5 del Componente 5

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
Actividad 5	Fortalecer la coordinación interinstitucional para la gestión de la comunicación social gubernamental.	Mide el porcentaje de programas y producciones intercambiados con otros medios de comunicación educativos y culturales en comparación con el proyectado a intercambiar	Gestión	Reetiquetar como proxy de acuerdos de coordinación: contabilizar solo intercambios con evidencia de concertación (minuta/convenio/oficio) y precisar fuente, periodicidad, unidad y sentido.
		Mide el porcentaje de programas transmitidos para	Gestión	Vincular el numerador a coordinación intergubernamental: incluir únicamente

Nivel	Resumen Narrativo	Selección de indicador existente	Sectorial (PED) / Gestión	Decisión de integración en MIR
		fortalecer la información del quehacer gubernamental de los municipios en comparación con los grabados en radio y televisión		programas derivados de agenda/minutas con municipios y definir criterios de "coordinado" (validación, calendarización y enlace institucional).
		Porcentaje de intranet de medios de verificación de PbR, 12 acciones y M.A.C generada	Gestión	Ajustar para reflejar coordinación interinstitucional (no solo carga interna): medir evidencias/acciones integradas con participación de dependencias y documentar reglas de validación (bitácoras, actas de mesa técnica).
		Mide el porcentaje de programas y producciones intercambiados con otros medios de comunicación educativos y culturales en comparación con el proyectado a intercambiar	Gestión	Reetiquetar como proxy de acuerdos de coordinación: contabilizar solo intercambios con evidencia de concertación (minuta/convenio/oficio) y precisar fuente, periodicidad, unidad y sentido.

Fuente: elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo (2021-2027) y la Relación de indicadores Dependencias Eje 4 correspondiente al ejercicio fiscal 2025

La primera alternativa puede sustentarse porque el intercambio de programas y producciones con otros medios educativos y culturales, por su propia naturaleza, exige coordinación formal entre instituciones (gestión de permisos, calendarización, definiciones editoriales, enlaces y acuerdos), por lo que sirve como un proxy operativo del nivel de articulación logrado. Para que represente de manera más directa la "coordinación interinstitucional fortalecida", la adecuación clave es que el numerador contabilice únicamente los intercambios con evidencia verificable de coordinación (minutas, convenios, oficios de solicitud/aceptación o bitácoras con sello de tiempo), además de precisar fuente, periodicidad y el criterio

de “intercambio realizado”, evitando que se convierta en un simple conteo de productos sin soporte de coordinación.

La segunda alternativa se justifica porque la transmisión de contenidos sobre el quehacer gubernamental de los municipios normalmente requiere coordinación intergubernamental: levantamiento y validación de información, acuerdos de participación, definición de agenda, logística y enlace con autoridades municipales, lo que refleja colaboración sostenida y capacidad de coordinación. Para alinearlos con la lógica de “coordinación fortalecida”, la adecuación sugerida es incorporar un criterio explícito de coordinación en el numerador, de modo que solo se contabilicen programas que provengan de una agenda acordada con municipios o que cuenten con evidencia documental de coordinación (minutas, listas de acuerdos, solicitudes oficiales, validaciones por enlace), además de estandarizar qué se entiende por “programa coordinado” y su medio de verificación.

La tercera alternativa es pertinente porque una intranet de medios de verificación es un mecanismo de coordinación que ordena compromisos, evidencia y seguimiento entre áreas y, potencialmente, entre dependencias, habilitando reglas comunes de entrega, validación y trazabilidad de información. Para que mida coordinación interinstitucional y no solo actividad interna de carga/actualización, la adecuación necesaria es redefinir su enfoque hacia la integración y validación de evidencias con participación de dependencias involucradas, estableciendo criterios verificables (por ejemplo, evidencias recibidas y validadas por dependencia participante con bitácoras, actas de mesa técnica y registros de validación), así como precisar periodicidad, responsables de validación y reglas mínimas para considerar la intranet “generada/operando” en términos de coordinación.

3.4 Hallazgos y Recomendaciones derivadas de la Propuesta de selección de indicadores para el seguimiento y la evaluación del desempeño del Eje 4

La propuesta de selección de indicadores para el seguimiento y la evaluación del desempeño del Eje 4 se construye a partir del diagnóstico institucional, normativo y operativo del gobierno estatal, así como de los principios de gobierno abierto, rendición de cuentas y gestión para resultados que orientan el Plan Estatal de Desarrollo 2021–2027.

En este contexto, los indicadores sectoriales y de gestión constituyen un instrumento clave para traducir los objetivos estratégicos del Eje 4 en evidencias medibles, comparables y útiles para la toma de decisiones. El análisis realizado permite identificar fortalezas, vacíos y áreas de mejora en la lógica de medición del desempeño, particularmente en materia de combate a la corrupción, transparencia, planeación, gestión financiera, profesionalización administrativa y comunicación social, lo cual fundamenta los hallazgos y recomendaciones que se presentan a continuación.

Hallazgos

- Se identifica una alta concentración de indicadores de gestión, orientados principalmente a medir actividades, productos inmediatos o cumplimiento normativo, con una limitada presencia de indicadores de resultados e impacto que permitan valorar cambios sustantivos en la calidad institucional y en la confianza ciudadana.
- Existe heterogeneidad en la definición y construcción de los indicadores entre programas y políticas del Eje 4, lo que dificulta la comparabilidad, la agregación de resultados y la generación de una visión integral del desempeño sectorial.
- En diversos programas se observa una débil vinculación entre los indicadores y los problemas públicos identificados en el diagnóstico, lo que reduce su utilidad para evaluar la efectividad real de las intervenciones gubernamentales.

- La selección de indicadores presenta áreas de oportunidad en cuanto a claridad conceptual, precisión en las fórmulas de cálculo y definición de líneas base y metas, lo que puede afectar la consistencia del seguimiento y la evaluación.
- Se detecta una insuficiente incorporación de indicadores asociados a participación ciudadana, percepción social, transparencia sustantiva y confianza institucional, a pesar de que estos elementos son centrales en el enfoque de gobierno abierto del Eje 4.
- La información estadística disponible y los sistemas administrativos existentes no siempre están alineados con los requerimientos de los indicadores propuestos, lo que puede generar cargas operativas adicionales o riesgos en la calidad de los datos.

Recomendaciones

- Reorientar la selección de indicadores para equilibrar la medición entre gestión, resultados e impacto, priorizando aquellos que permitan evaluar cambios en la integridad institucional, la eficiencia gubernamental y la percepción ciudadana.
- Homologar criterios metodológicos para la definición de indicadores en todos los programas del Eje 4, asegurando coherencia conceptual, claridad en las fórmulas de cálculo y alineación con el enfoque de Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño.
- Fortalecer la vinculación entre los indicadores y los problemas públicos identificados en el diagnóstico, de manera que el seguimiento permita valorar la efectividad de las acciones implementadas y no únicamente su ejecución administrativa.
- Incorporar indicadores estratégicos relacionados con transparencia efectiva, participación ciudadana, rendición de cuentas y confianza en las instituciones, utilizando información proveniente de encuestas, registros administrativos y mecanismos de gobierno abierto.

- Definir de manera explícita líneas base, metas temporales y responsables de la generación de información, con el fin de mejorar la trazabilidad y la utilidad de los indicadores para la toma de decisiones.
- Alinear la selección de indicadores con las capacidades reales de los sistemas de información existentes, priorizando aquellos cuya medición sea técnicamente viable, o bien, previendo acciones de fortalecimiento institucional para su generación.

3.6 Conclusiones capitulares

El análisis de la propuesta de selección de indicadores del Eje 4 muestra que, si bien existe un esfuerzo por contar con instrumentos de medición para dar seguimiento a los compromisos del PED 2021–2027, el sistema actual presenta limitaciones que reducen su capacidad evaluativa. En particular, predomina un enfoque orientado a indicadores de gestión (actividades y productos inmediatos), lo que favorece el control de ejecución administrativa, pero resulta insuficiente para valorar con precisión el avance en resultados institucionales y los cambios esperados en integridad pública, eficiencia gubernamental, transparencia, planeación y relación gobierno–ciudadanía.

Asimismo, se observa que la heterogeneidad metodológica en definiciones, fórmulas, líneas base y metas limita la comparabilidad entre programas, la trazabilidad del desempeño y la posibilidad de construir una lectura sectorial integrada. Esta situación incrementa el riesgo de que el seguimiento opere como un ejercicio de reporte, más que como un mecanismo sistemático de evaluación del desempeño útil para la toma de decisiones, la reorientación de estrategias y la mejora continua.

En este contexto, la conclusión evaluativa central es que el fortalecimiento del sistema de indicadores del Eje 4 requiere ajustes técnicos y estratégicos: equilibrar la medición entre gestión, resultados e impacto; homologar criterios metodológicos; asegurar consistencia con el diagnóstico sectorial; e incorporar indicadores relevantes para la ciudadanía (participación, transparencia efectiva y confianza institucional). En la medida en que estos ajustes se implementen, el Eje 4 contará con una arquitectura de medición más sólida, capaz de generar evidencia verificable y oportuna para valorar desempeño, identificar brechas institucionales y sustentar decisiones públicas orientadas a resultados.



TLAXCALA
UNA NUEVA HISTORIA
2021 - 2027



CGPI
COORDINACIÓN GENERAL
DE PLANEACIÓN E INVERSIÓN

Componente 4

**Análisis institucional de capacidades y procesos
de las Unidades Responsables de los
compromisos asociados al Eje en 2025**



4.1. Metodología para el desarrollo del Análisis Institucional de Capacidades y Procesos de las Unidades Responsables de los Compromisos del Eje 4 del Plan Estatal de Desarrollo en 2025

El Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2021–2027 constituye el principal instrumento de planeación estratégica de mediano plazo del gobierno estatal, en el cual se definen las prioridades, objetivos y compromisos que orientan la acción pública durante el periodo de la administración. Como se ha mencionado anteriormente, el **Eje 4. Gobierno cercano y con visión extendida** tiene como objetivo construir un gobierno al servicio de los ciudadanos, mediante la planeación, la transparencia, la eficiencia financiera y la rendición de cuentas. En consecuencia, **las políticas, programas, objetivos y líneas de acción (compromisos) del Eje 4 requieren de Unidades Responsables con capacidades institucionales sólidas y procesos claramente definidos**, que permitan **traducir y materializar los objetivos estratégicos del PED en acciones concretas y sostenibles**.

En este sentido, el análisis institucional de capacidades y procesos constituye una herramienta estratégica para identificar fortalezas y áreas de oportunidad en la gestión pública, particularmente en contextos donde se requiere concretar resultados, fortalecer la coordinación interinstitucional, así como el uso eficiente de los recursos públicos.

La administración pública ha demostrado que la brecha entre la planeación estratégica y los resultados efectivamente alcanzados no suele explicarse únicamente por deficiencias en el diseño de los objetivos o compromisos, sino, en gran medida, por limitaciones en las capacidades institucionales de las instancias encargadas de su implementación. Es por ello que el análisis de capacidades institucionales se vuelve un ejercicio clave para identificar si las Unidades Responsables cuentan con recursos, competencias, arreglos organizacionales y mecanismos de gestión necesarios para cumplir con los compromisos asumidos en el PED.

4.1.1 El concepto de capacidad institucional y sus dimensiones de análisis

El **concepto de capacidad institucional** tiene múltiples significados. La literatura académica y especializada en el tema, identifican que la manera en cómo se determine dicho concepto, perfilará la manera de entender sus referentes observables, delimitará lo que está incluido en él (o que estará excluido), así como las características, propiedades o atributos a considerar (Rosas, 2019).

Para fines analíticos y expositivos, podemos clasificar las definiciones de este concepto en cuatro grupos. En este sentido, la capacidad institucional puede verse como:

1. **Potencial para cumplir tareas**, con base en las **características técnico-burocráticas del aparato administrativo** del Estado (capacidad indicada).
2. **Efectividad de la actuación gubernamental** en la solución de problemas públicos (capacidad efectiva).
3. **Habilidades producidas para absorber responsabilidades, operar más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas**. Ponen énfasis en los resultados obtenidos por las organizaciones y ponen acento en la principios y valores de la nueva gestión pública -eficacia, eficiencia, transparencia y orientación a resultados- (capacidad como producto).
4. **Esfuerzos de las instituciones gubernamentales por mejorar el desempeño de sus funciones, resolver problemas, especificar logros y objetivos**, así como movilizar y/o adaptar a las instituciones para dar respuesta a nuevos problemas públicos (capacidad como proceso) (Rosas, 2019).

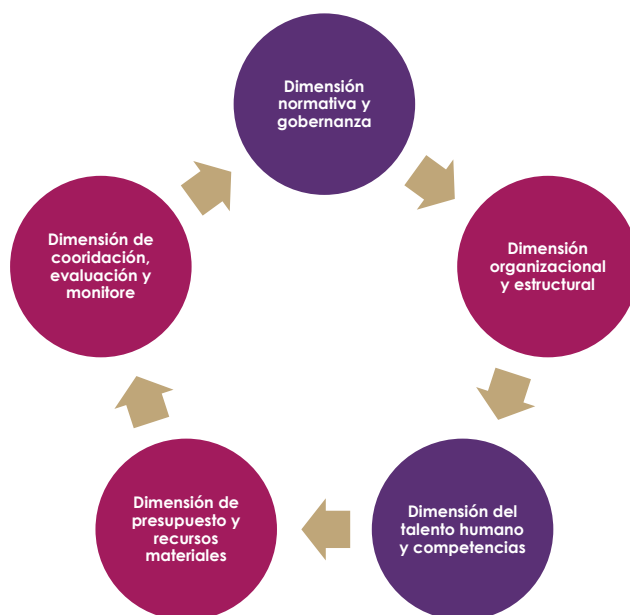
Para efectos del **Componente 4. Análisis Institucional de Capacidades y Procesos de las Unidades Responsable de los Compromisos del Eje 4 del Plan Estatal de Desarrollo en 2025**, se entenderá por **capacidades institucionales** al conjunto de recursos, arreglos organizacionales, competencias, normas, procesos y mecanismos de coordinación con los que cuenta una institución pública para cumplir de **manera efectiva, eficiente y sostenible** con los objetivos y responsabilidades que le han sido asignados. Este concepto trasciende la disponibilidad de recursos materiales o humanos, e incorpora elementos intangibles

como la cultura organizacional, la capacidad de coordinación y la calidad de los procesos de gestión.

Desde una perspectiva de administración pública orientada a resultados, las capacidades institucionales **no son un fin en sí mismo, sino un medio para generar valor público**. En este sentido, su análisis debe estar directamente vinculado con los compromisos establecidos dentro del Eje 4 del PED 2021-2027, y con los resultados esperados en la población objetivo.

Para efectos metodológicos, el concepto de capacidades institucionales se desagrega en un **conjunto de variables analíticas o dimensiones** que permiten su evaluación sistemática. Estas variables se organizan en cinco dimensiones, cada una de las cuales agrupa aspectos específicos de la capacidad institucional.

Ilustración 3. Dimensiones o variables analíticas de las capacidades institucionales de las UR del Eje 4



Fuente: elaboración propia.

1. Dimensión normativa y de gobernanza

Esta dimensión analiza el marco normativo institucional que regula la actuación de las Unidades Responsables y su alineación con los compromisos y objetivos del Eje

4. Incluye, los siguientes elementos de análisis:

- Claridad de las atribuciones asignadas por la normativa a cada una de las UR, para atender las políticas, programas, objetivos y líneas de acción del Eje 4.
- Coherencia entre normatividad interna y programas con los objetivos del PED 2021-2027.

2. Dimensión organizacional y estructural

Se refiere a la forma en que la institución se organiza internamente para cumplir sus funciones. Considera los siguientes aspectos:

- Estructura orgánica de la UR.
- Existencia de unidades administrativas o áreas específicas responsables de dar cumplimiento a los objetivos y compromisos del Eje 4, con roles y responsabilidades definidas.

3. Dimensión del talento humano y competencias

Esta dimensión evalúa la suficiencia y pertinencia del talento humano disponible, así como sus capacidades técnicas y gerenciales. Incluye:

- Número y perfil del personal asignado para atender los objetivos y compromiso del Eje 4, al interior de las UR.
- Correspondencia entre perfiles de puesto, funciones reales y capacidades técnicas específicas relacionadas con el Eje 4.
- Mecanismos de capacitación, evaluación y profesionalización.

4. Dimensión de presupuesto y recursos materiales

Analiza la disponibilidad, asignación y gestión de los recursos necesarios para la implementación de los objetivos y compromisos del Eje 4. Considera:

- Presupuesto asignado a la UR para la atención de las políticas, programas, objetivos y líneas de acción del Eje 4.
- Ejercicio del presupuesto 2025 para la atención del Eje 4 y eficiencia del gasto
- Disponibilidad de infraestructura, equipamiento y tecnologías institucionales para la atención de las políticas, programas, objetivos y líneas de acción del Eje 4.
- Mecanismos de control y seguimiento del ejercicio de los recursos vinculados con el Eje 4.

5. Dimensión de coordinación, evaluación y monitoreo

Esta dimensión analiza la capacidad institucional para articular actores y dar seguimiento a los avances. Incluye:

- Mecanismos de coordinación interna y con otras UR (externa) para encaminar acciones institucionales e interinstitucionales en el marco del Eje 4.
- Mecanismos de evaluación y monitoreo de los compromisos de la UR relativos al Eje 4.
- Uso de información para la toma de decisiones e introducción de mejoras
- Prácticas de retroalimentación y mejora institucional.

4.1.2 Análisis y mapeo de procesos y mecanismo de valoración de su grado de consolidación

Una vez establecidas las variables que permiten analizar y valorar la capacidad institucional, en este apartado se establecen las **consideraciones metodológicas** empleadas para el **análisis y mapeo de procesos** y el mecanismo de valoración de su **grado de consolidación** al interior de las UR.

De cada uno de los procesos vinculados con las dimensiones de las capacidades institucionales, se realizó una descripción y análisis, considerando los siguientes temas:

1. **Descripción detallada de las actividades y actores** que integran el desarrollo del proceso. De manera secuencial se describió cada proceso interrelacionado los actores involucrados y estableciendo los periodos que comprende el proceso.
2. **Determinación de los límites del proceso** y su **posible articulación con otros**.
3. **Insumos y recursos:** de manera general, se determinó si los insumos y recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso. De manera particular, se analizaron los siguientes elementos:
4. **Productos:** ¿Los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar o un posible proceso subsecuente?
5. **Coordinación:** Se identificó si la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno, dependencias y/o entidades involucradas es adecuada para la implementación de los procesos (Coneval, 2017).

Cada uno de los procesos fue mapeado a través de **diagrama de flujo o flujograma**, en el cual de manera gráfica se visualiza el desarrollo del proceso, las actividades que lo conforma y los actores que involucra.

Una vez que los procesos fueron descritos y analizados, se procedió a valorar su grado de consolidación, mediante los siguientes elementos:

1. Existencia de **documentos que normen los procesos**.
2. **Claridad en la secuencia de las actividades** o pasos que integran los procesos.
3. **Conocimiento de los procesos documentados** por parte de todas las **personas operadoras**.
4. **Estandarización de los procesos**, es decir, si **son utilizados por todas las instancias ejecutoras**.
5. **Inexistencia de cuellos de botella o redundancias** en los procesos.
6. **Sistematización del monitoreo e indicadores de gestión** que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan las personas operadoras;
7. Existencia de **mecanismos para la implementación sistemática de mejoras**.

4.1.3 Fases para el desarrollo del Análisis Institucional de Capacidades y Procesos de las Unidades Responsables

La realización del análisis institucional de capacidades y procesos se llevó a cabo mediante una **metodología cualitativa**, la cual empleó técnicas de **análisis de gabinete** y **trabajo de campo**. Por análisis de gabinete se entenderá a la revisión de **información primaria** proporcionada por las Unidades Responsables, tales como registros administrativos, bases de datos, documentos de planeación, normativa, manuales de procesos o procedimientos, documentos oficiales, entre otra información vinculada con **la operación y gestión del Eje 4**. Asimismo, se realizó una recopilación y revisión **documentos oficiales y públicos** que permitieron complementar el análisis realizado.

Como parte del trabajo de campo, se realizaron **entrevistas semi estructuradas** con las personas responsables del Eje 4, al interior de cada dependencia y entidad responsable, con la finalidad de complementar la información recabada en el análisis de gabinete, así como para realizar el mapeo de los procesos de las UR.

Las entrevistas se realizarán con las nueve Unidades Responsables del Eje 4, mismas que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 61. Unidades responsables del Eje 4. Gobierno cercano y con visión extendida del PED 2021-2027

No.	Dependencia o entidad responsable
1	Oficialía Mayor de Gobierno
2	Secretaría de Finanzas
3	Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno
4	Coordinación General de Planeación e Inversión
5	Coordinación de Comunicación
6	Coordinación de Radio, Cine y Televisión del Estado de Tlaxcala
7	Casa de Representación Tlaxcala en Ciudad de México
8	Pensiones Civiles del Estado de Tlaxcala
9	Secretaría Particular de la Gobernadora

Fuente: elaboración propia

Para cumplir con el objetivo general del análisis, se desarrollaron las siguientes fases que se expresan en la figura mostrada a continuación:

Fase 1. Trabajo de gabinete y contextualización sobre los compromisos desempeñados por las Unidades Responsables

La primera fase consistió en la revisión del contexto institucional de las UR, a partir de la recopilación y análisis de documentos clave. Para ello, se realizó una **reunión de inicio** con personal de la **Coordinación General de Planeación e Inversión (CGPI)** y de las **nueve áreas involucradas**, con la finalidad de presentar el plan de trabajo, así como los objetivos, la metodología, los alcances, el cronograma y los aspectos generales que conforman el Componente 4.

En esta reunión, se realizó la entrega a las UR de un **Formato de Solicitud de Información (FSI)** con la intención de que proporcionara documentación esencial para el Análisis Institucional de Capacidades y Procesos. Este formato consistió en un **listado de información y documentos** necesarios para contextualizar las **capacidades institucionales y la operación de las UR** del Eje 4.

Entre los principales documentos solicitados a las UR, de manera enunciativa más no limitativa, fueron los siguientes:

- Normativa interna de las dependencias y entidades.
- Estructura orgánica vigente.
- Manual de procesos o procedimientos vigente.
- Manual de organización vigente.
- Plantilla de personal de las dependencias y entidades responsables.
- Evidencias sobre los mecanismos de capacitación, evaluación y profesionalización del personal.
- Analíticos del presupuesto recibido para ejecutar los compromisos vinculados con el Eje 4 del PED (desglosado por momento contable y capítulo de gasto)

- Listado de proyectos (programas) ejecutados por las dependencias y entidades en el marco del Eje 4 del PED.
- Matrices de Indicadores para Resultados de los proyectos ejecutados en el marco del Eje 4.
- Relación de infraestructura, equipamiento y tecnologías institucionales destinadas por las dependencias y entidades para el cumplimiento de los compromisos del Eje 4.
- Evidencia de los mecanismos de control y seguimiento implementados por las dependencias y entidades en el ejercicio de los recursos vinculados con el Eje 4.
- Evidencias sobre mecanismos de coordinación interna y con otras UR para encaminar acciones institucionales e interinstitucionales en el marco del Eje 4.
- Evidencias sobre mecanismos de evaluación y monitoreo de los compromisos de la UR relativos al Eje 4.

Posteriormente, de que se recopiló la información solicitada se llevaron a cabo acciones de **organización, sistematización y valoración de la información** y se realizó un **mapa de contextualización y operación del Eje 4**.

Fase 2. Trabajo de campo con las Unidades Responsables del Eje 4

En esta fase se realizarán tres actividades. En primer lugar, el diseño muestral para el levantamiento de información; en segundo lugar, el diseño de los instrumentos de recolección de información y, por último, el establecimiento de la modalidad y calendarización para el trabajo de campo.

3.1 Diseño muestral

El diseño muestral se basó en un **muestreo estructural**⁹, seleccionando específicamente a individuos clave con un conocimiento profundo y experiencia

⁹ Es un tipo de muestreo no probabilístico, aplicado en investigaciones cualitativas, que se centra en seleccionar de manera intencional a individuos con distintos perfiles que representan a una población de referencia.

en la gestión, por un lado, y la operación de las dependencias y entidades, y, por el otro, en torno al Eje 4. Este enfoque tiene como objetivo garantizar que las personas participantes sean expertas y posean información detallada y relevante para el análisis institucional y de procesos.

Las personas entrevistadas fueron seleccionadas con base en su rol en la toma de decisiones, su experiencia directa en la implementación del Eje 4, y su capacidad para aportar una visión integral de los resultados y desafíos.

La muestra incluyó tanto a personal de nivel directivo como operativo, lo que permitió tener una visión amplia de la estrategia global y de los detalles operacionales. A través de este enfoque, se buscó asegurar que la evaluación de las capacidades institucionales y procesos contara con un panorama completo y representativo de la gestión.

3.2 Diseño de los instrumentos de recolección de información

Los instrumentos de recolección de información se diseñaron de acuerdo con una **estrategia de muestreo intencional**, orientada a incluir a personas con conocimiento sustantivo sobre la **gestión y operación de los procesos** de las Unidades Responsables (UR) del Eje 4. En este sentido, el instrumento se estructuró para **capturar información relevante** sobre aspectos operacionales y estratégicos, con un enfoque adaptado a las funciones específicas de las personas participantes.

Para ello, se consideró la aplicación de **entrevistas semiestructuradas**, integrando preguntas abiertas y cerradas, a fin de asegurar respuestas pertinentes y suficientemente profundas respecto a la experiencia y conocimiento de los procesos evaluados. Asimismo, la estructura del instrumento permite obtener información **comparativa entre las distintas UR**, favoreciendo la consistencia de los hallazgos y generando insumos para el **análisis, mapeo de procesos y valoración de su grado de consolidación**.

Instrumento para la realización de entrevistas a profundidad

A. Identificación y descripción del proceso

1. ¿Cuáles son los **procesos principales** mediante los cuales su Unidad Responsable atiende los compromisos del Eje 4 del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027?
2. Para cada proceso identificado, ¿cuál es su **objetivo operativo** y qué compromiso(s) del Eje 4 atiende?
3. ¿Qué **áreas o unidades administrativas** participan en cada proceso y cuál es su rol específico?

B. Secuencia, límites y articulación del proceso

4. ¿Cuáles son las **principales actividades o etapas** que integran cada proceso, desde su inicio hasta su conclusión?
5. ¿Existen **puntos de inicio y cierre claramente definidos** del proceso?
6. ¿El proceso se articula con otros procesos internos o con procesos de otras dependencias o entidades? En caso afirmativo, ¿con cuáles?

C. Insumos, recursos y capacidades operativas

7. ¿Qué **insumos** (información, solicitudes, normatividad, datos) son necesarios para la operación del proceso?
8. Desde su experiencia, ¿el **personal asignado** al proceso es suficiente y cuenta con el perfil y la capacitación adecuados?
9. ¿El **tiempo de ejecución** del proceso es congruente con lo planeado y con los plazos normativos?
10. ¿Se cuenta con los **recursos financieros, infraestructura y equipamiento** necesarios para operar el proceso de manera adecuada?

D. Productos y resultados del proceso

11. ¿Cuáles son los **productos o resultados** que genera el proceso?
12. ¿Estos productos sirven como insumo para otros procesos o para la toma de decisiones institucionales?

E. Sistemas de información y seguimiento

13. ¿El proceso se apoya en algún **sistema de información o herramienta informática** para su operación o seguimiento?
14. ¿La información generada por el proceso se considera **confiable y oportuna** para la toma de decisiones?

F. Coordinación institucional

15. ¿Existen **mecanismos formales de coordinación interna** para la operación del proceso?
16. En caso de existir coordinación con otras dependencias o entidades, ¿cómo se formaliza y gestiona dicha coordinación?

G. Consolidación del proceso (alineado a la tabla de valoración)

17. ¿El proceso cuenta con **documentos que lo normen** (manuales, lineamientos, procedimientos)?
18. ¿Las personas operadoras conocen y aplican de manera homogénea el proceso?
19. ¿El proceso se encuentra **estandarizado** o presenta variaciones entre áreas o personas ejecutoras?
20. ¿Se han identificado **cuellos de botella, duplicidades o retrabajos** en su operación?
21. ¿Se cuenta con **indicadores de gestión o mecanismos de monitoreo** asociados al proceso?
22. ¿Existen mecanismos formales para **introducir mejoras** al proceso a partir del seguimiento o evaluación?

3.3 Modalidad y calendarización para el trabajo de campo

Para el trabajo de campo se propuso desarrollar una modalidad mixta que combinó entrevistas semiestructuradas presenciales y en línea, adaptadas a las necesidades de cada unidad administrativa. Se realizaron visitas presenciales en oficinas centrales de las UR, esta modalidad cara a cara posibilitó un diálogo más fluido. Aunado a esto, se realizaron sesiones virtuales para facilitar la participación de personal que, debido a limitaciones logísticas, no pudo ser entrevistado físicamente (Casa de Representación Tlaxcala en Ciudad de México).

La calendarización del trabajo de campo fue estructurada para asegurar una cobertura exhaustiva y minimizar cualquier interrupción en las actividades diarias de las unidades administrativas y se expresa en el siguiente cuadro:

Tabla 62. Cronograma de entrevistas a personal clave de las Unidades Responsables del Eje 4 del PED

Semana	Dependencia o entidad responsable
Semana 1	<ul style="list-style-type: none"> • Oficialía Mayor de Gobierno • Secretaría de Finanzas • Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno
Semana 2	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación General de Planeación e Inversión • Coordinación de Comunicación • Coordinación de Radio, Cine y Televisión del Estado de Tlaxcala
Semana 3	<ul style="list-style-type: none"> • Casa de Representación Tlaxcala en Ciudad de México • Pensiones Civiles del Estado de Tlaxcala • Secretaría Particular de la Gobernadora

Fuente: elaboración propia.

Para el levantamiento de información se implementó fue indispensable solicitar el **consentimiento informado** del personal entrevistado durante el levantamiento de información. En este sentido, al inicio de cada entrevista se entregó un **Formato de Consentimiento Informado (FCI)**¹⁰, a través del cual se dio a conocer a las personas participantes el objetivo de la entrevista, la duración estimada, el procedimiento de la misma, la confidencialidad y el contacto de la persona coordinadora del levantamiento de información. Asimismo, el FCI incluyó un **Aviso de Privacidad**, con la finalidad de salvaguardar las disposiciones establecidas en **Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública**, la **Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados**, la **Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares** y demás normatividad aplicable,

¹⁰ Basada en el Modelo de Carta de Consentimiento Informado para Participar en Evaluaciones de Procesos" del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval).

Fase 3. Análisis y mapeo de procesos de las Unidades Responsables en el marco de las capacidades institucionales

Para el análisis cualitativo de las entrevistas se utilizó el análisis temático inductivo, un enfoque sistemático que permite identificar patrones, categorías y relaciones en los datos obtenidos. Este método fue fundamental para el mapeo de los procesos, ya que permitió extraer los tipos de producción, entrega de servicios, límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de cada uno de los procesos analizados. El análisis cualitativo se llevó a cabo mediante los siguientes pasos:

- 1. Transcripción y organización:** Todas las entrevistas fueron grabadas, transcritas y organizadas de acuerdo con los temas principales de interés: tipos de producción, entrega de servicios, límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información. Cada transcripción se codificó para asegurar la trazabilidad de las respuestas.
- 2. Codificación Inicial:** En esta etapa, se asignaron códigos preliminares a fragmentos de texto que representaban conceptos clave relacionados con los procesos gestionados por las UR.
- 3. Identificación de temas y subtemas:** A partir de la codificación inicial, se agruparon los códigos en temas más amplios, relacionados con la estructura y dinámica de los procesos, los desafíos identificados, las áreas de mejora y las buenas prácticas. Estos temas fueron refinados a medida que se revisaban las entrevistas, permitiendo una comprensión más profunda y precisa.
- 4. Análisis y mapeo de los procesos:** Utilizando los temas y subtemas identificados, se elaboró un mapeo detallado de los procesos. Este mapeo permitió identificar cuellos de botella y detectar oportunidades de mejora, siempre con base en la experiencia de las personas entrevistadas.

Fase 4. Integración del Análisis Institucional de Capacidades y Procesos de las Unidades Responsable de los Compromisos del Eje 4 del Plan Estatal de Desarrollo en 2025

En esta última fase se integró de manera completa el documento de resultados del Análisis Institucional de Capacidades y Procesos de cada una de las Unidades Responsables y que se presentan a continuación.

4.1.4 Mapeo referencial de procesos institucionales del Eje 4

El mapeo de procesos institucionales del Eje 4 se desarrolló como un insumo metodológico para describir, ordenar y representar de manera gráfica las actividades, actores, insumos y productos asociados al cumplimiento de los compromisos del Plan Estatal de Desarrollo 2021–2027. Para su construcción, se consideró la metodología definida en este informe, así como el instrumento de entrevista semiestructurada orientado a recuperar información operativa y estratégica comparable entre Unidades Responsables, que permitiera delimitar procesos, identificar articulaciones y sustentar la valoración de su grado de consolidación. De manera complementaria, el mapeo se fortaleció mediante análisis documental, con el fin de contrastar la operación reportada con la evidencia institucional disponible y con el marco normativo aplicable.

Adicionalmente, se retoma como marco de referencia el **Manual de Planeación y Programación** emitido por la Coordinación General de Planeación e Inversión, el cual reconoce la importancia del mapeo de procesos dentro de los esfuerzos de mejora y modernización de la gestión pública. No obstante, dicho manual remite a la elaboración de mapas de procesos conforme a criterios institucionales, sin establecer de manera explícita un formato técnico único para su representación (por ejemplo, simbología, nivel de detalle o estándar de diagramación). En consecuencia, para este informe se adoptó una representación mediante diagramas de flujo (flujogramas), a fin de asegurar claridad, consistencia y comparabilidad entre los procesos identificados.

A partir de la información recuperada en entrevistas y de la revisión documental, se elaboró una **propuesta de mapeo referencial** para los **10 programas** que integran el Eje 4. Es importante precisar que los diagramas no

constituyen una reproducción literal de manuales internos, sino una representación analítica homologada de la lógica operativa de cada programa, incorporando responsables, puntos de decisión, evidencias y entregables claves. Asimismo, los mapeos integran **mejoras puntuales** derivadas del análisis de los **Reglamentos Interiores** y de las atribuciones formales de las Unidades Responsables, con el propósito de fortalecer la congruencia entre el diseño institucional (facultades, estructura y responsabilidades) y la operación representada en los flujos, reduciendo ambigüedades, duplicidades y posibles cuellos de botella, y favoreciendo la trazabilidad de los productos institucionales.

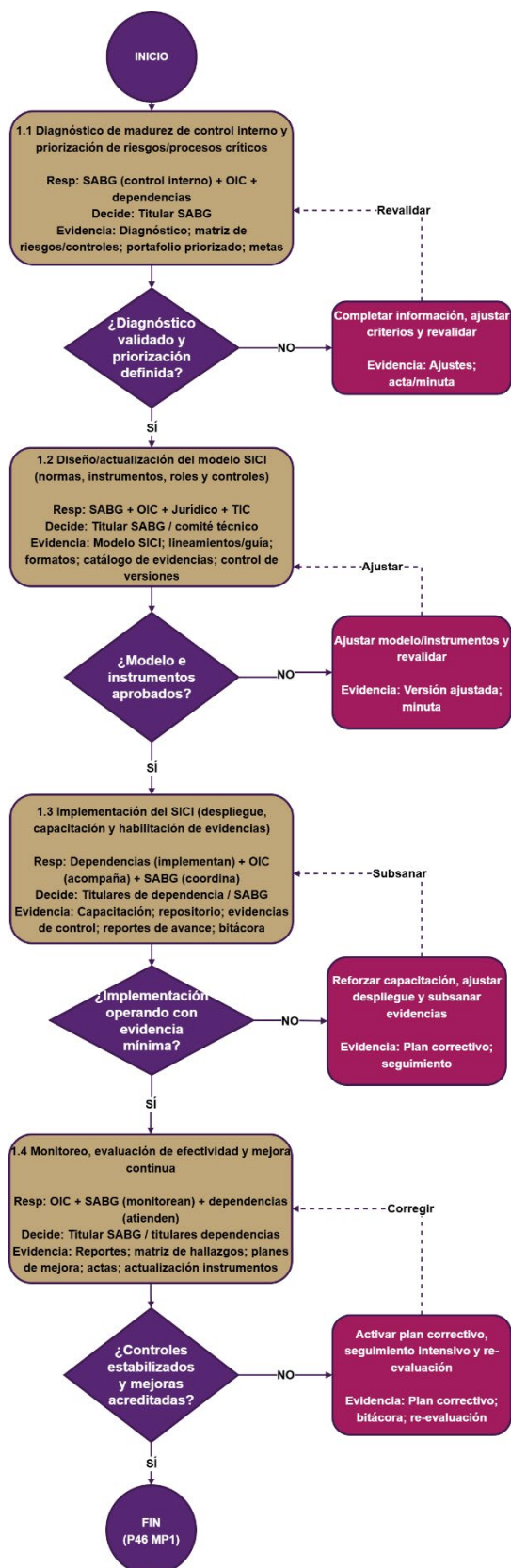
Finalmente, y de manera adicional a los mapeos programáticos, este informe incorpora una **propuesta de fortalecimiento de la Política 5 de Comunicación Social con enfoque GovTech**, articulada principalmente a los programas de comunicación del Eje 4. Esta propuesta busca transitar de un enfoque centrado en la difusión a un enfoque basado en evidencia y capacidades digitales, incorporando elementos como analítica, escucha social, tableros de seguimiento, trazabilidad de campañas y mecanismos de retroalimentación, con el fin de fortalecer la planeación, ejecución y evaluación de la comunicación gubernamental, así como su contribución a la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana.

POLÍTICA 1. ERRADICAR LA CORRUPCIÓN

PROGRAMA 46. GOBIERNO HONESTO Y TRANSPARENTE

Este Programa tiene como objetivo “**combatir la corrupción, la impunidad, la opacidad, la discrecionalidad y la nula rendición de cuentas a través de acciones de control, seguimiento y evaluación**”. En este marco, los mapeos de procesos elaborados permiten identificar la lógica operativa mediante la cual las Unidades Responsables instrumentan dicho objetivo, así como los actores, decisiones, evidencias y productos que intervienen en su ejecución.

Macroproceso 1. Diseño e implementación del Sistema Integral de Control Interno (SICI)



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: SABG, Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno; OIC, Órgano Interno de Control; SICI, Sistema Integral de Control Interno; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación; PbR-SED, Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño.

Objetivo del macroproceso: Diseñar, implementar y operar un Sistema Integral de Control Interno en las dependencias y entidades de la administración pública estatal, con el fin de prevenir riesgos, estandarizar controles, asegurar el cumplimiento normativo y mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión pública.

Responsable líder: Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (SABG).

Co-responsables: Órganos Internos de Control (OIC); áreas administrativas y de planeación de cada dependencia; Coordinación General de Planeación e Inversión (en lo relativo a alineación con la planeación y seguimiento, cuando aplique); Secretaría de Finanzas (en procesos con impacto financiero); áreas jurídicas; y áreas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, particularmente para el uso de plataformas, repositorios y resguardo de evidencias.

Gestores de decisión: Titular de la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno o la Subsecretaría competente; titulares de las dependencias y entidades para la adopción del sistema; comités o instancias de control interno, en caso de existir; y los Órganos Internos de Control para la validación operativa.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 1

1.1 Diagnóstico de madurez del control interno y priorización de riesgos y procesos críticos

Se tiene como finalidad identificar la situación inicial del control interno en las dependencias y entidades. La Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno, en coordinación con los Órganos Internos de Control y las propias dependencias, realiza un diagnóstico que permite conocer los controles existentes, las brechas de cumplimiento, los incidentes recurrentes y los principales riesgos operativos, financieros y de integridad. Con base en esta información, se identifican y priorizan los procesos críticos que requieren intervención. La validación del diagnóstico y de los criterios de priorización

corresponde al titular de la SABG. En caso de no contar con información suficiente o validada, el proceso se retroalimenta hasta lograr su aprobación formal.

1.2 Diseño o actualización del modelo del Sistema Integral de Control Interno

Una vez validado el diagnóstico, se procede al diseño o actualización del modelo del SICI. En este subproceso se define la arquitectura del sistema, incluyendo componentes, roles, responsabilidades y evidencias mínimas de control. Asimismo, se elaboran o actualizan los instrumentos normativos y operativos, tales como lineamientos, guías, formatos y listas de verificación, así como las reglas de operación del sistema (periodicidad de controles, mecanismos de escalamiento y control documental). La aprobación del modelo y de sus instrumentos corresponde al titular de la SABG o al comité técnico que se determine. Si el modelo no es aprobado, se realizan los ajustes necesarios antes de continuar.

1.3 Implementación del SICI en dependencias y entidades

Despliegue del sistema en las dependencias y entidades de la administración pública. Las propias dependencias implementan los controles definidos, con el acompañamiento de los Órganos Internos de Control y la coordinación de la SABG. Las actividades incluyen la capacitación de los responsables, la operación de controles preventivos, detectivos y correctivos, y la habilitación de repositorios de evidencias que aseguren la trazabilidad del control interno. La validación del despliegue corresponde a los titulares de las dependencias y a la SABG. En caso de detectarse deficiencias, se refuerzan las acciones de capacitación y se ajusta la implementación.

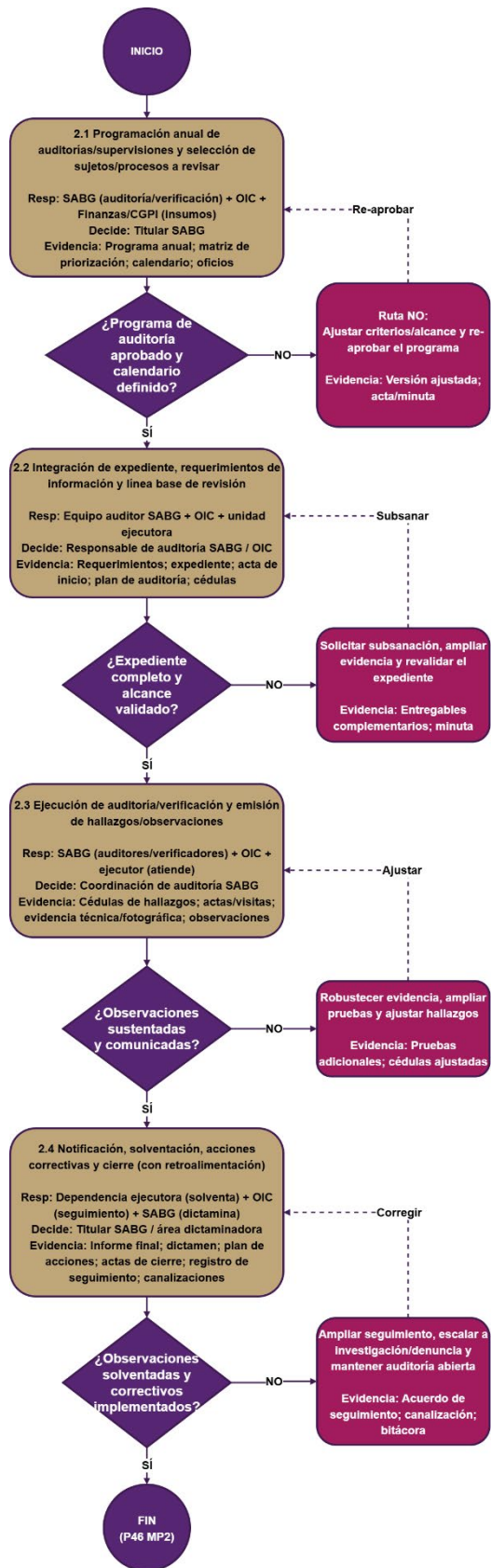
1.4 Monitoreo, evaluación de la efectividad y mejora continua del control interno

Evaluar la efectividad del SICI y asegurar su mejora continua. Los Órganos Internos de Control y la SABG realizan el monitoreo del cumplimiento de los controles, identifican hallazgos y emiten recomendaciones. Con base en estos resultados, se acuerdan planes de mejora y acciones correctivas con las dependencias. Este subproceso cierra el ciclo del control interno y retroalimenta nuevamente el diagnóstico, permitiendo ajustes al modelo, a los instrumentos y a

los procesos priorizados. En caso de no acreditarse mejoras, se activan mecanismos de seguimiento intensivo hasta lograr la estabilización de los controles.



Macroproceso 2. Supervisión, auditoría y fiscalización de programas, obras y operación institucional



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: SABG, Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno; OIC, Órgano Interno de Control; CGPI, Coordinación General de Planeación e Inversión; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación; SICI, Sistema Integral de Control Interno; PbR-SED, Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño.

Objetivo del macroproceso: Supervisar, auditar y fiscalizar la ejecución de programas, obras y procesos institucionales, a fin de verificar el cumplimiento normativo, el uso correcto de los recursos públicos, la calidad de la ejecución y la atención oportuna de observaciones, contribuyendo a la reducción de riesgos de corrupción, opacidad e impunidad.

Co-responsables: Órganos Internos de Control; dependencias ejecutoras de programas y obras; Secretaría de Finanzas, en lo relativo al ejercicio y control del gasto; Coordinación General de Planeación e Inversión, para el seguimiento a la planeación y, en su caso, a indicadores; áreas de obra pública e infraestructura; áreas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones para sistemas y resguardo de evidencias; y áreas jurídicas para determinaciones y procedimientos.

Gestores de decisión: Titular de la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno o el área competente en materia de auditoría y verificación; Órganos Internos de Control; titulares de las dependencias ejecutoras para la solventación y corrección de observaciones; y, en su caso, comités de seguimiento de observaciones.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 2

2.1 Programación anual de auditorías, supervisiones y selección de sujetos o procesos a revisar

Este subproceso tiene por objeto definir, con base en criterios técnicos y de riesgo, el universo de auditorías, verificaciones y supervisiones a realizar. La Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno, con insumos de los Órganos Internos de Control, la Secretaría de Finanzas y, en su caso, la Coordinación General de Planeación e Inversión, establece criterios de priorización tales como monto de recursos, criticidad del proceso, quejas o incidencias, riesgos identificados e historial de observaciones. Con base en ello, se elabora el programa anual o trimestral de

auditorías y se define el calendario correspondiente. La aprobación del programa corresponde al titular de la SABG; en caso de no ser aprobado, se ajustan criterios y alcances hasta su validación.

2.2 Integración de expediente, requerimientos de información y definición de la línea base de revisión

Una vez aprobado el programa, se integran los expedientes de auditoría. El equipo auditor de la SABG, en coordinación con los Órganos Internos de Control y las unidades ejecutoras, emite requerimientos formales de información y recopila la documentación financiera, administrativa y técnica necesaria. En esta etapa se define el alcance de la revisión, la metodología, las pruebas y la muestra a analizar. El responsable de la auditoría y el OIC validan la suficiencia documental. Si el expediente no se considera completo, se solicitan subsanaciones antes de avanzar.

2.3 Ejecución de la auditoría, verificación o supervisión y emisión de hallazgos u observaciones

Este subproceso corresponde a la realización de las revisiones en gabinete y, cuando aplica, en campo, incluyendo obras, entrega de apoyos o la operación de programas. La SABG, con acompañamiento del OIC, verifica el cumplimiento normativo, la eficiencia, la calidad de la ejecución y la integridad de las evidencias. A partir de estas revisiones se integran los hallazgos y observaciones preliminares, debidamente sustentados en evidencia documental y técnica. La coordinación de auditoría de la SABG determina la procedencia de los hallazgos; en caso de evidencia insuficiente, se amplían pruebas o se ajustan las observaciones.

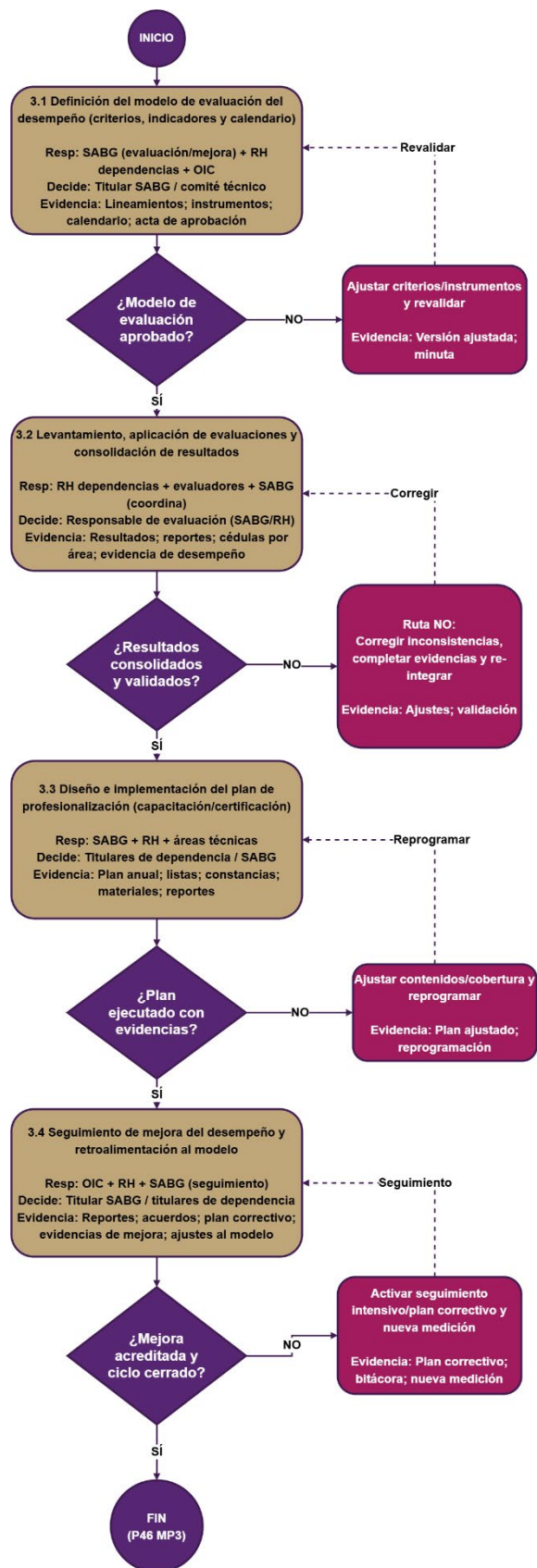
2.4 Notificación de resultados, solventación de observaciones, acciones correctivas y cierre

En el último subproceso se notifican formalmente los resultados de la auditoría y los plazos para la solventación de observaciones. Las dependencias ejecutoras presentan la documentación correspondiente y, en su caso, planes de acciones correctivas. La SABG, con el seguimiento del OIC, dictamina la procedencia o

improcedencia de la solventación. Cuando las observaciones no se¹¹, se canaliza el caso a instancias de investigación, denuncia o sanción. Una vez solventadas las observaciones, se formaliza el cierre de la auditoría y se retroalimenta el programa de auditorías con las lecciones aprendidas y riesgos recurrentes, reiniciando el ciclo de programación.

¹¹ O se detectan irregularidades graves.

Macroproceso 3. Evaluación del desempeño y profesionalización del servicio público



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: SABG, Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno; OIC, Órgano Interno de Control; RH, Recursos Humanos de las dependencias y entidades; SICI, Sistema Integral de Control Interno; PbR-SED, Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Objetivo del macroproceso: Evaluar el desempeño institucional y de las personas servidoras públicas, e impulsar la profesionalización mediante capacitación y certificación, con el fin de mejorar la calidad del servicio, fortalecer la integridad y consolidar una gestión pública eficiente y transparente.

Co-responsables: Órganos Internos de Control; áreas de Recursos Humanos y capacitación de cada dependencia; Coordinación General de Planeación e Inversión, para la alineación con el PbR-SED, la MML y los indicadores, cuando aplique; Secretaría de Finanzas, en lo relativo a metas y desempeño programático; unidades jurídicas; y áreas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones para plataformas y resguardo de evidencias.

Gestores de decisión: Titular de la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno o el área de evaluación y mejora; titulares de dependencias y entidades; Órganos Internos de Control para validación y seguimiento; y, en su caso, comités de profesionalización o capacitación.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 3

3.1 Definición del modelo de evaluación del desempeño

Este subproceso establece el marco metodológico de la evaluación del desempeño. La SABG, en coordinación con las áreas de Recursos Humanos y los OIC, define los criterios de evaluación vinculados a conducta, cumplimiento, resultados, calidad e integridad, así como los indicadores, instrumentos y periodicidad. El modelo se alinea con las metas institucionales, procesos críticos y perfiles de puesto. La aprobación corresponde al titular de la SABG o al comité técnico; en caso de observaciones, se ajustan criterios e instrumentos antes de su validación.

3.2 Aplicación de evaluaciones y consolidación de resultados

Una vez aprobado el modelo, las áreas de Recursos Humanos aplican las evaluaciones conforme al esquema definido, integrando evidencias de desempeño asociadas a metas, productos e incidencias. La SABG coordina la consolidación de resultados por unidad y función, identificando brechas de desempeño. La validación de consistencia corresponde al responsable de evaluación; si se detectan inconsistencias, se solicita su corrección antes de avanzar.

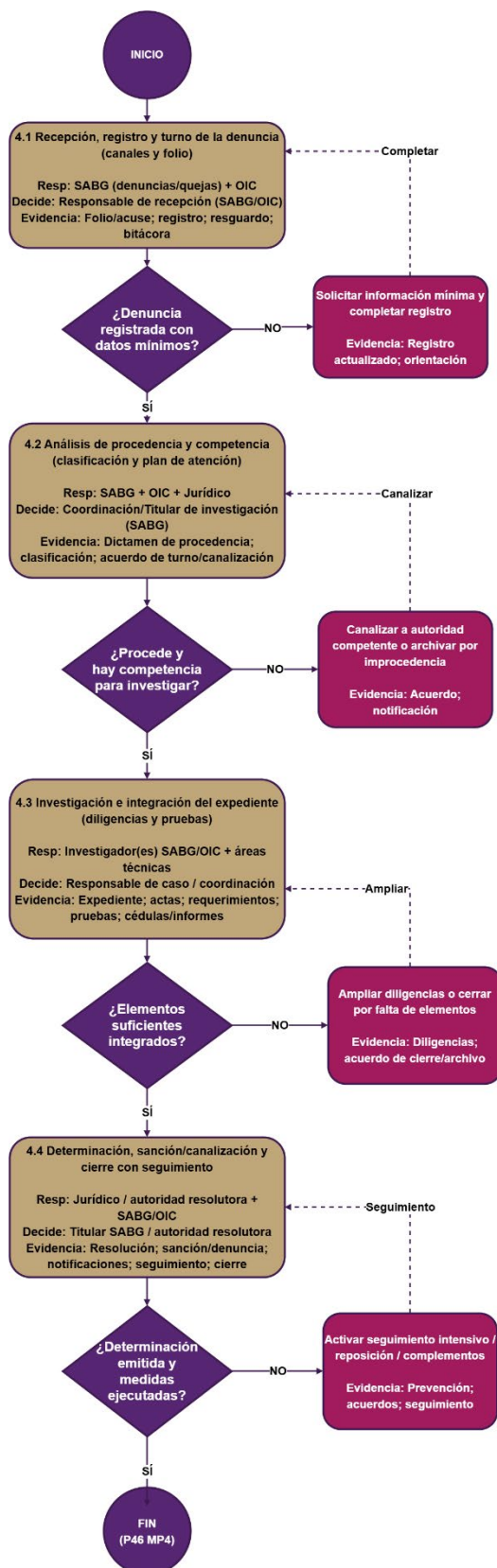
3.3 Diseño e implementación del plan de profesionalización

Con base en los resultados de la evaluación, se priorizan las brechas de desempeño considerando riesgos e impacto institucional. La SABG y las áreas de Recursos Humanos diseñan el plan de profesionalización, que incluye capacitación y, en su caso, certificación, definiendo contenidos, modalidades, calendario y metas. Las actividades formativas se ejecutan y se registran las evidencias correspondientes. Si el plan no se ejecuta conforme a lo previsto, se ajustan contenidos o cobertura.

3.4 Seguimiento, mejora del desempeño y retroalimentación del modelo

En este subproceso se da seguimiento a la mejora del desempeño mediante la medición de resultados antes y después de las acciones de capacitación. Con base en los resultados, se determinan acciones de reconocimiento, reforzamiento o medidas correctivas conforme a la normativa aplicable. Finalmente, se retroalimenta el modelo de evaluación y sus instrumentos, cerrando el ciclo e incorporando ajustes para el siguiente periodo. En caso de no acreditarse mejoras, se activa un seguimiento intensivo.

Macroproceso 4. Denuncia, investigación y sanción de malas prácticas y actos de corrupción



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: SABG, Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno; OIC, Órgano Interno de Control; RH, Recursos Humanos; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación; SICI, Sistema Integral de Control Interno. Asimismo, cuando se hace referencia a áreas técnicas, autoridad resolutora o investigador(es), se alude a las unidades administrativas competentes conforme a la normatividad aplicable.

Objetivo del macroproceso: Recibir, registrar y gestionar denuncias por posibles faltas administrativas y/o actos de corrupción, determinando su procedencia, realizando la investigación correspondiente mediante la integración de expedientes y canalizando a sanción o denuncia, con seguimiento hasta su cierre.

Co-responsables: Órganos Internos de Control; áreas jurídicas; unidades administrativas de las dependencias para la atención de requerimientos; Secretaría de Finanzas y la Unidad de Inteligencia Patrimonial y Económica, cuando aplique información patrimonial o financiera; Coordinación General de Planeación e Inversión para seguimiento institucional, en su caso; y áreas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones para la operación de plataformas de denuncia y resguardo de evidencias.

Gestores de decisión: Titular de la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno o el área de investigación competente; Órganos Internos de Control conforme a la competencia; autoridades substanciadoras o resolutoras; enlaces jurídicos; y, en su caso, comités o instancias de seguimiento.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 4

4.1 Recepción, registro y turno de la denuncia

Se inicia con la recepción de denuncias a través de medios digitales o físicos. La SABG, y los OIC cuando aplica, orientan a la persona denunciante, registran la denuncia, generan el folio y el acuse correspondiente, y resguardan las evidencias iniciales. Posteriormente, la denuncia se turna para el análisis de procedencia. Cuando no se cuenta con información mínima, se solicita su complementación antes de continuar.

4.2 Análisis de procedencia y competencia

En esta etapa se determina si la denuncia es procedente y si la autoridad cuenta con competencia para conocer del asunto. La SABG, con apoyo del OIC y del área jurídica, clasifica el tipo de falta o hecho, valora su prioridad y nivel de riesgo, y define la ruta de atención. Si procede, el caso se turna a investigación; de lo contrario, se canaliza a la autoridad competente o se archiva conforme a la normativa aplicable.

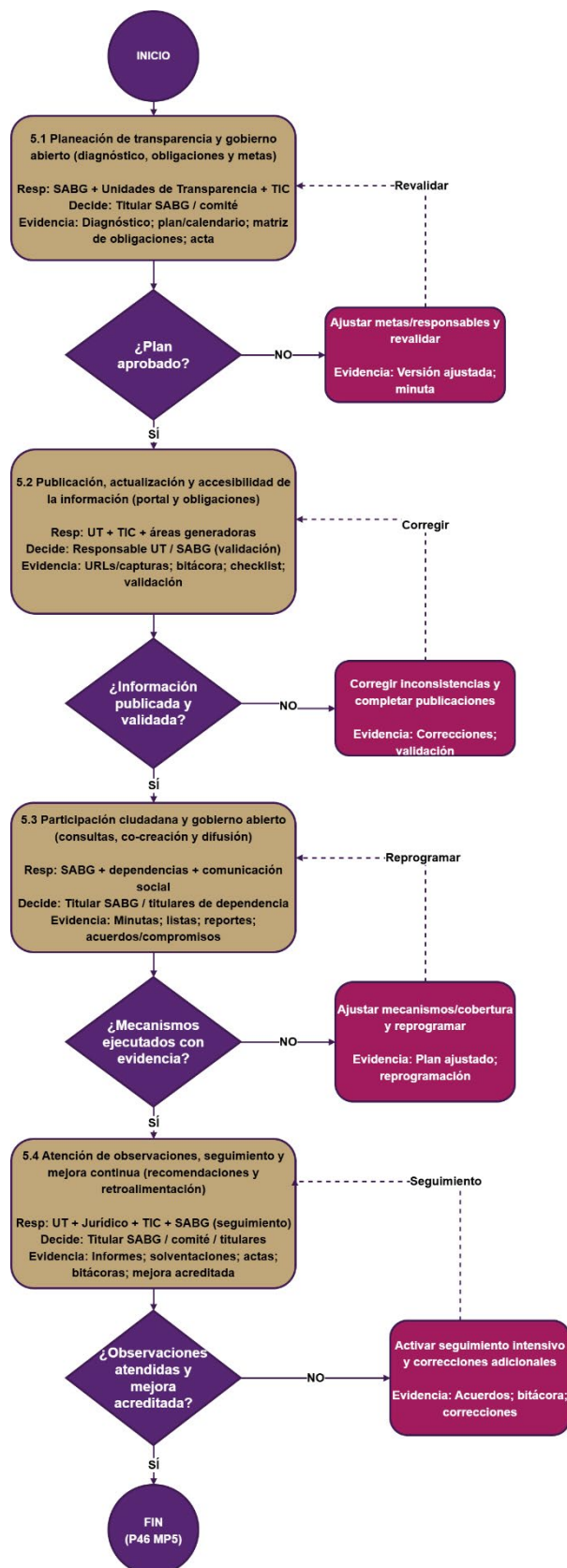
4.3 Investigación e integración del expediente

Comprende la realización de diligencias para la investigación del caso. El personal investigador de la SABG u OIC requiere información, realiza entrevistas, analiza evidencias e integra el expediente con los elementos y cédulas correspondientes. Cuando resulta necesario, se lleva a cabo coordinación interinstitucional para la obtención de información patrimonial o financiera. Si los elementos son suficientes, el caso avanza a determinación; en caso contrario, se amplían diligencias o se concluye por falta de elementos.

4.4 Determinación, sanción o canalización y cierre del caso

El área jurídica o la autoridad competente emite la determinación correspondiente, que puede consistir en la imposición de sanciones, la presentación de denuncias, la aplicación de medidas correctivas o el archivo del caso. Se notifican las resoluciones, se da seguimiento al cumplimiento y se formaliza el cierre del expediente. Finalmente, el caso se retroalimenta al sistema mediante la identificación de lecciones aprendidas y riesgos recurrentes para fortalecer la prevención futura.

Macroproceso 5. Transparencia, gobierno abierto, participación ciudadana y rendición de cuentas



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: SABG, Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno; UT, Unidad de Transparencia; OIC, Órgano Interno de Control; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación; SICI, Sistema Integral de Control Interno; PbR-SED, Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño. Asimismo, cuando se hace referencia a áreas generadoras, comunicación social o comité/titulares, se alude a las unidades administrativas competentes conforme a la normatividad aplicable.

Objetivo del macroproceso: Fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas mediante el cumplimiento de obligaciones de información pública, la implementación de mecanismos de gobierno abierto y participación ciudadana, y la atención oportuna de observaciones o recomendaciones, mejorando la accesibilidad y calidad de la información gubernamental.

Co-responsables: Unidades de Transparencia de las dependencias y entidades; áreas jurídicas; áreas de comunicación social; áreas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones para portales y plataformas; Coordinación General de Planeación e Inversión para alineación con planeación e indicadores, cuando aplique; órganos garantes cuando corresponda; y Órganos Internos de Control para seguimiento a observaciones.

Gestores de decisión: Titular de la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno o el área competente en transparencia y gobierno abierto; titulares de dependencias y entidades; Unidades de Transparencia; comités de transparencia cuando existan; enlaces TIC; y, en su caso, instancias coordinadoras de gobierno abierto.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 5

5.1 Planeación de transparencia y gobierno abierto

Este subproceso establece la planeación operativa para el cumplimiento de obligaciones de transparencia y la implementación de acciones de gobierno abierto. La SABG, en coordinación con las Unidades de Transparencia y las áreas TIC, realiza un diagnóstico del nivel de cumplimiento (actualización de portales,

formatos y consistencia de información), y define metas, calendario y responsables por obligación o tema. Asimismo, prioriza acciones de gobierno abierto y participación ciudadana considerando demanda social y pertinencia institucional. La aprobación del plan corresponde al titular de la SABG o al comité correspondiente; si no se aprueba, se ajustan metas y responsables hasta su validación.

5.2 Publicación, actualización y mejora de accesibilidad de la información

Con el plan aprobado, se realiza la publicación y actualización sistemática de la información en los portales y plataformas institucionales. Las Unidades de Transparencia, con apoyo de TIC y de las áreas generadoras de información, aseguran que las obligaciones se publiquen en tiempo, forma y con trazabilidad, incorporando controles de calidad para garantizar vigencia, consistencia y confiabilidad. De manera complementaria, se implementan mejoras de accesibilidad, como navegación más clara, buscabilidad y versiones accesibles. Si se detectan inconsistencias o información incompleta, se corrige antes de avanzar al componente de participación.

5.3 Mecanismos de participación ciudadana y gobierno abierto

Este subproceso agrupa las acciones orientadas a abrir información, promover la participación y generar interacción con la ciudadanía. La SABG y las dependencias, con apoyo de comunicación social, implementan mecanismos como consultas, buzones, mesas de trabajo o ejercicios de co-creación, y difunden tanto la información como los resultados. En esta etapa se integran compromisos institucionales y rutas de atención a propuestas ciudadanas, de manera que la participación no sea únicamente informativa, sino vinculada a decisiones, mejoras o ajustes. Si los mecanismos no se ejecutan con cobertura suficiente o evidencia, se ajustan y reprograman.

5.4 Atención de observaciones, seguimiento y mejora continua

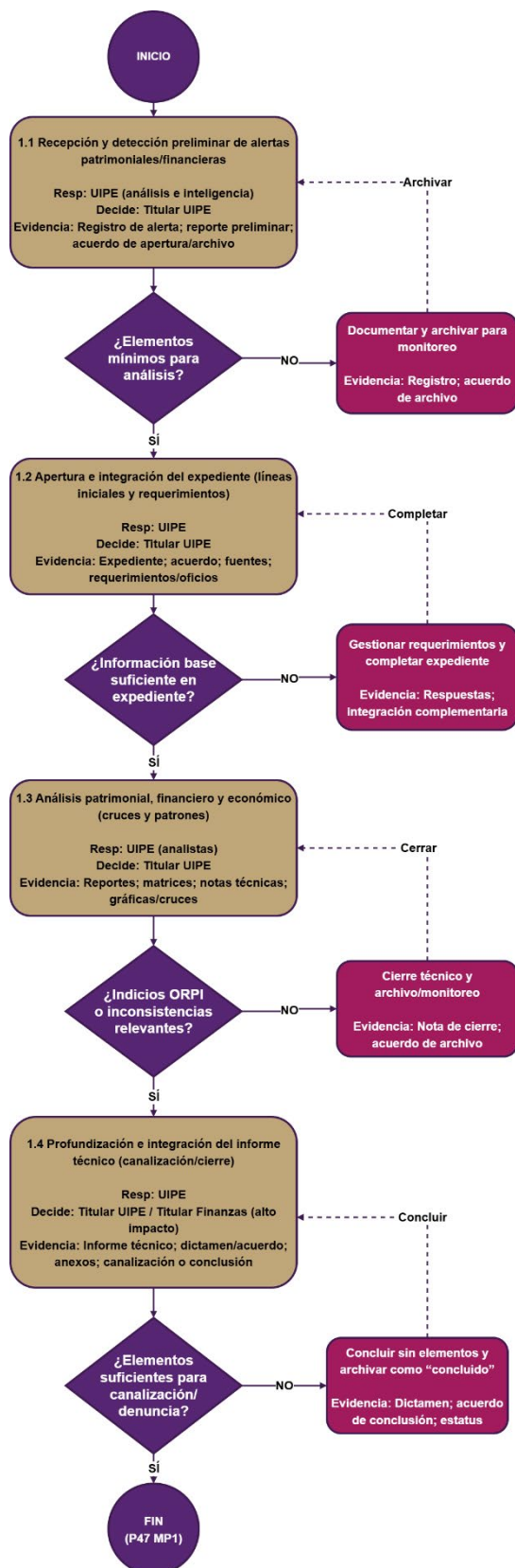
Finalmente, se atienden observaciones y recomendaciones internas o externas relacionadas con transparencia y gobierno abierto. Las Unidades de Transparencia, el área jurídica, TIC y la SABG dan seguimiento a solventaciones,

compromisos y mejoras acreditables en cumplimiento. Este subproceso asegura la retroalimentación continua del sistema, mediante ajustes al plan, al portal y a los mecanismos de participación, cerrando el ciclo y alimentando la planeación del siguiente periodo. Cuando no se acredita mejora o persisten observaciones, se activa un seguimiento intensivo hasta su corrección.

PROGRAMA 47. Prevención y combate al delito de operaciones con recursos de procedencia ilícita

Este programa como finalidad fortalecer las capacidades del Estado para **identificar, analizar y documentar operaciones patrimoniales y financieras que pudieran constituir operaciones con recursos de procedencia ilícita (ORPI)**, a partir de análisis económico-fiscal-financiero que permitan generar productos de inteligencia y, en su caso, aportar insumos a procesos de coordinación interinstitucional, investigación o denuncia ante las autoridades competentes. La unidad responsable es Unidad de Inteligencia Patrimonial y Económica (UIPE), órgano desconcentrado de la Secretaría de Finanzas.

Macroproceso 1. Investigación patrimonial y financiera de operaciones con recursos de procedencia ilícita (ORPI)



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: UIPE, Unidad de Inteligencia Patrimonial y Económica; SABG, Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno; OIC, Órgano Interno de Control; ORPI, Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Objetivo del macroproceso: Identificar, analizar y documentar operaciones patrimoniales y financieras que pudieran constituir ORPI, mediante análisis económico, fiscal y financiero, con el fin de generar productos de inteligencia y, en su caso, canalizar insumos a procesos de coordinación o denuncia ante las autoridades competentes.

Co-responsables: Secretaría de Finanzas; autoridades fiscales estatales; instituciones financieras, mediante requerimientos de información; dependencias generadoras de información; y órganos de control o fiscalización cuando aporten insumos relevantes.

Gestores de decisión: Titular de la Unidad de Inteligencia Patrimonial y Económica; y Titular de la Secretaría de Finanzas en casos estratégicos o de alto impacto.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 1

1.1 Recepción y detección preliminar de alertas patrimoniales y financieras

El macroproceso inicia con la recepción de alertas, reportes, solicitudes o indicios provenientes de fuentes internas, autoridades, sistemas financieros, análisis propios o mecanismos de intercambio de información. La UIPE realiza una detección preliminar para identificar operaciones atípicas o inconsistencias patrimoniales, registra la información y la clasifica conforme a criterios de riesgo e impacto. El titular de la UIPE valida la apertura del análisis; cuando no se identifican elementos mínimos, el caso se documenta y se archiva para monitoreo.

1.2 Apertura e integración del expediente

Una vez validada la existencia de elementos iniciales, la UIPE integra el expediente correspondiente, identificando al sujeto de análisis, antecedentes y alcance del caso. En esta etapa se definen las líneas iniciales de investigación, las

fuentes de información y, cuando resulta necesario, se emiten requerimientos formales de información complementaria. La suficiencia de la información base determina el avance al análisis de fondo; de lo contrario, se gestionan los requerimientos hasta completar el expediente.

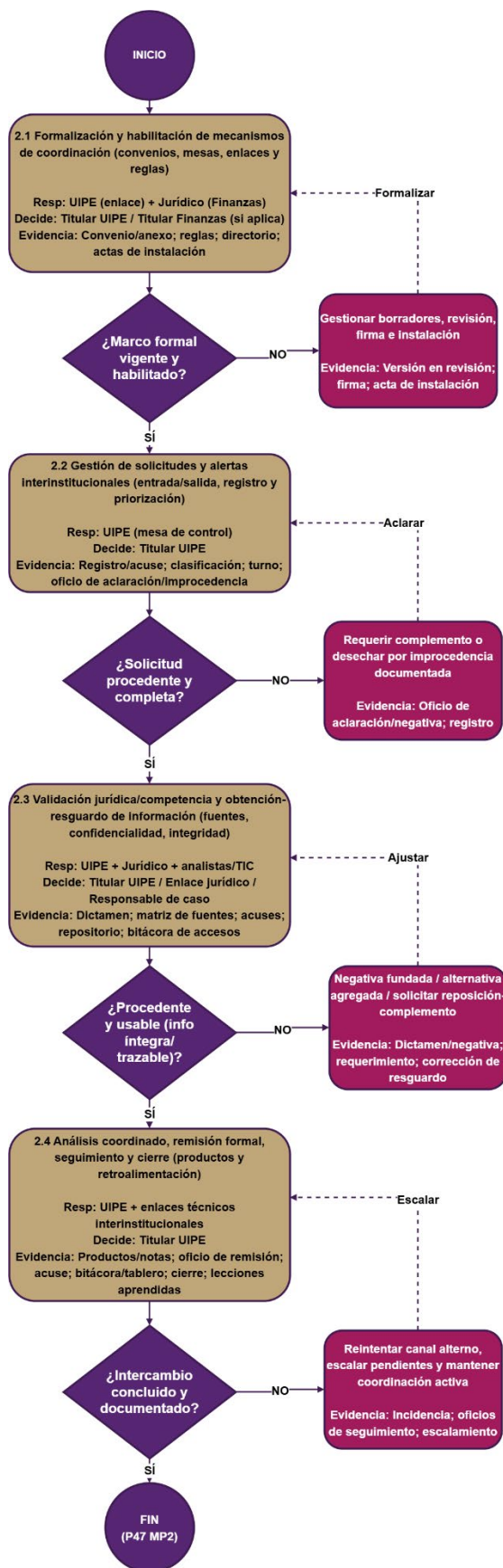
1.3 Análisis patrimonial, financiero y económico

Este subproceso comprende el análisis detallado de ingresos, egresos, activos, pasivos, movimientos financieros, operaciones fiscales y relaciones económicas del sujeto investigado. La UIPE realiza cruces de información para identificar patrones de incongruencia entre la capacidad económica y las operaciones observadas, documentando los hallazgos preliminares con sustento técnico. Si no se identifican inconsistencias relevantes, el expediente se cierra técnicamente y se archiva con fines de seguimiento.

1.4 Profundización del análisis e integración del informe técnico

Cuando se detectan indicios relevantes, la UIPE profundiza las líneas de análisis mediante requerimientos adicionales, análisis de redes, revisión de relaciones con terceros y operaciones complejas, fortaleciendo la trazabilidad del origen y destino de los recursos. Con base en ello, se integra el informe técnico final, que documenta la metodología, los hallazgos y las conclusiones, y define la ruta a seguir: canalización a instancias competentes, coordinación interinstitucional o cierre del expediente. En casos de alto impacto, la decisión se valida conjuntamente con el titular de la Secretaría de Finanzas.

Macroproceso 2. Coordinación e intercambio de información interinstitucional



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: UIPE, Unidad de Inteligencia Patrimonial y Económica; SABG, Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno; OIC, Órgano Interno de Control; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación

Objetivo del macroproceso: Establecer y operar mecanismos formales de coordinación e intercambio de información con autoridades estatales y federales competentes, a fin de fortalecer la prevención, detección e investigación de operaciones con recursos de procedencia ilícita, garantizando oportunidad, legalidad, trazabilidad y resguardo de la información compartida.

Co-responsables: Fiscalía General de Justicia del Estado; Órgano de Fiscalización Superior; Secretaría de Seguridad Ciudadana; Unidad de Inteligencia Financiera, cuando proceda; así como otras autoridades y unidades homólogas, de acuerdo con la naturaleza de los casos.

Gestores de decisión del macroproceso

Titular de la Unidad de Inteligencia Patrimonial y Económica; enlaces institucionales o jurídicos autorizados; y titulares de las autoridades emisoras o receptoras de información, conforme a los convenios vigentes y al nivel de sensibilidad de los datos.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 2

2.1 Formalización y habilitación de mecanismos de coordinación

Este subproceso establece el marco institucional para el intercambio de información. La UIPE, con apoyo del área jurídica de la Secretaría de Finanzas, formaliza convenios y anexos técnicos que definen reglas, plazos, formatos y criterios de clasificación de la información. Asimismo, se instalan mesas de coordinación, canales de comunicación y directorios de enlaces autorizados, y se establecen rutas seguras para el resguardo y uso de la información. La validación corresponde al titular de la UIPE y, cuando implica convenios, al titular de la Secretaría de Finanzas.

2.2 Gestión de solicitudes y alertas interinstitucionales

Una vez habilitados los mecanismos, la UIPE gestiona la recepción y emisión de solicitudes y alertas interinstitucionales. Las solicitudes se registran, clasifican y

priorizan conforme a criterios de urgencia, sensibilidad y tipo de información, y se asigna un responsable de caso. El titular de la UIPE autoriza la atención y prioridad de cada solicitud. Cuando la información es incompleta o improcedente, se solicitan aclaraciones o se documenta su desechamiento.

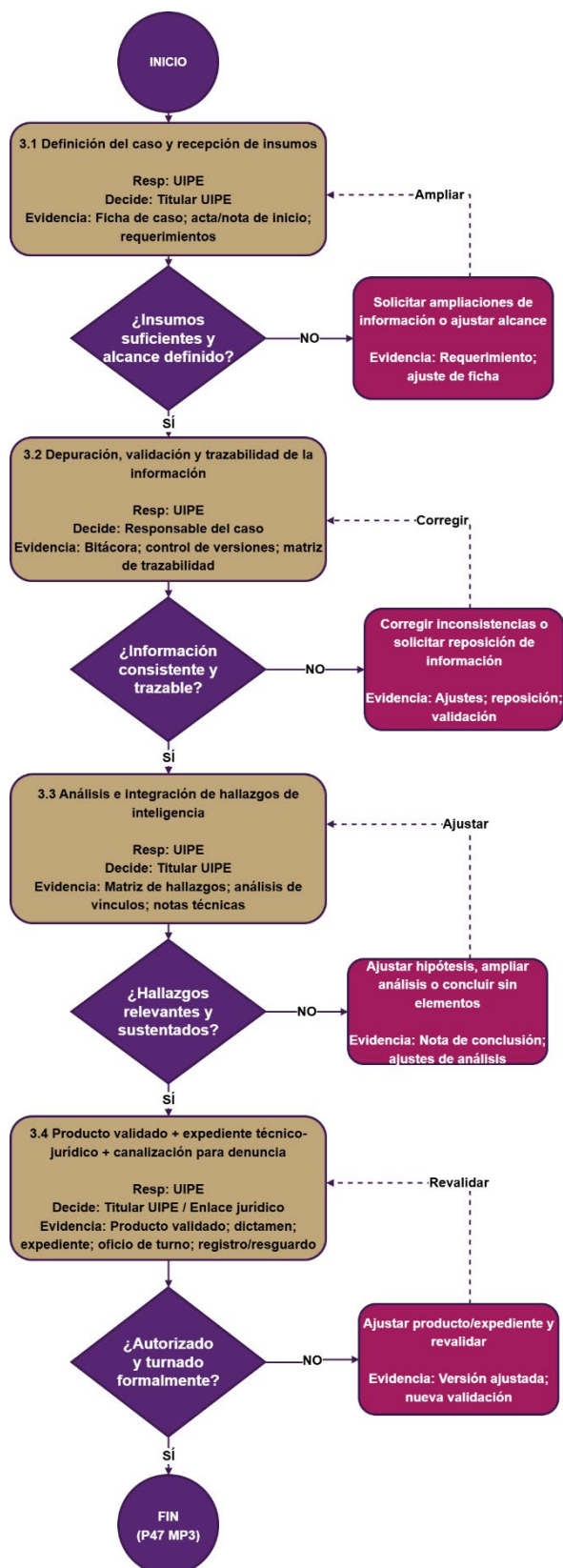
2.3 Validación jurídica y obtención de información

En este subproceso se valida la procedencia jurídica del intercambio. La UIPE y el área jurídica verifican competencia, fundamento legal, proporcionalidad, protección de datos personales y régimen de reserva o confidencialidad. Posteriormente, se identifican las fuentes de información y se realiza la obtención por los canales pactados, asegurando la integridad, el control de accesos y la trazabilidad de la información. Cuando la solicitud no resulta procedente, se emite una negativa fundada o se proponen alternativas.

2.4 Análisis coordinado, remisión y cierre del intercambio

Finalmente, la UIPE y los enlaces técnicos de las autoridades participantes realizan análisis coordinados mediante cruces de información para identificar patrones, vínculos o redes relevantes, generando productos como notas técnicas, mapas o alertas. La información se remite formalmente por canales seguros, con oficios, anexos y acuses de recibo. Se da seguimiento a ampliaciones o pendientes y se documenta el cierre del intercambio, incorporando lecciones aprendidas que retroalimentan los mecanismos de coordinación y los tiempos de respuesta.

Macroproceso 3. Integración de productos de inteligencia y preparación de denuncia



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: UIPE, Unidad de Inteligencia Patrimonial y Económica; SABG, Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno; OIC, Órgano Interno de Control; ORPI, Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación. Asimismo, cuando se hace referencia a responsable del caso, producto de inteligencia, expediente técnico-jurídico, canalización, archivo o resguardo, se alude a las atribuciones y procedimientos establecidos en la normatividad aplicable.

Objetivo del macroproceso: Integrar y analizar información patrimonial, financiera y económica para generar productos de inteligencia y, cuando proceda, estructurar un expediente técnico-jurídico que sustente la presentación o canalización de denuncias ante la autoridad competente.

Gestores de decisión: Titular de la Unidad de Inteligencia Patrimonial y Económica; responsable del caso en la UIPE; y enlace jurídico autorizado, cuando proceda.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 3

3.1 Definición del caso y recepción de insumo

El macroproceso inicia con la definición formal del caso a partir de los insumos disponibles. La UIPE recibe información proveniente de análisis internos, coordinación interinstitucional o alertas, y define el objetivo del análisis, los sujetos involucrados, el periodo, el alcance y el tipo de producto a elaborar (nota, informe o expediente). El titular de la UIPE valida la suficiencia de los insumos; cuando éstos resultan insuficientes, se solicitan ampliaciones o se ajusta el alcance del caso.

3.2 Depuración, validación y trazabilidad de la información

En esta etapa se realiza la depuración y validación de la información recibida. La UIPE homologa datos, elimina duplicidades y normaliza registros, asegurando la trazabilidad entre fuente, dato y hallazgo, así como el cumplimiento de criterios de clasificación y resguardo de la información. El responsable del caso valida la consistencia de la información; de detectarse inconsistencias, se corrigen o se solicita la reposición correspondiente.

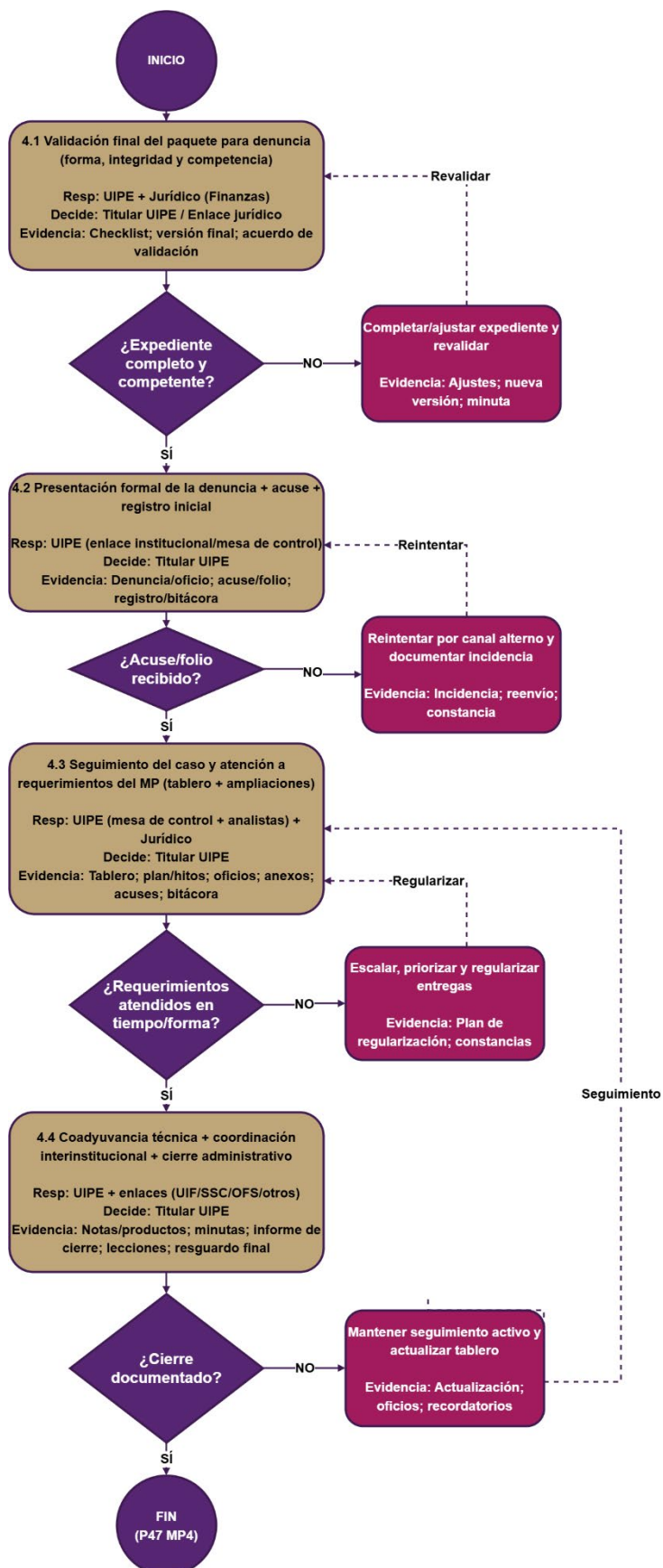
3.3 Análisis e integración de hallazgos de inteligencia

Este subproceso comprende el análisis sustantivo de la información depurada. La UIPE identifica patrones, incongruencias patrimoniales o financieras, flujos de recursos, vínculos y riesgos relevantes, integrando hallazgos de inteligencia debidamente sustentados. El titular de la UIPE determina la relevancia de los hallazgos; si no se identifican elementos suficientes, se ajustan las hipótesis, se amplía el análisis o se concluye el caso sin elementos para continuar.

3.4 Elaboración del producto, integración del expediente y canalización

Finalmente, se elabora el producto de inteligencia correspondiente y se valida desde el punto de vista jurídico. La UIPE integra el expediente técnico-jurídico que documenta hechos, evidencias, análisis y anexos, y define la procedencia de la canalización o denuncia. Una vez autorizado por el titular de la UIPE y el enlace jurídico, el expediente se turna formalmente a la autoridad competente o al proceso de denuncia y seguimiento, quedando el caso registrado y resguardado conforme a la normativa aplicable.

Macroproceso 4. Presentación, seguimiento y coadyuvancia en denuncias ante autoridad competente



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: UIPE, Unidad de Inteligencia Patrimonial y Económica; SABG, Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno; OIC, Órgano Interno de Control; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación; MP, Ministerio Público. Asimismo, cuando se hace referencia a mesa de control, enlace jurídico, analistas, canal alternativo, tablero de seguimiento, coadyuvancia técnica o resguardo final, se alude a las unidades administrativas y atribuciones correspondientes conforme a la normatividad aplicable.

Objetivo del macroproceso: Presentar formalmente las denuncias derivadas de productos de inteligencia, dar seguimiento a su trámite ante la autoridad competente y coadyuvar técnicamente en la atención de requerimientos, asegurando trazabilidad, oportunidad y cierre administrativo del caso.

Co-responsables: Área jurídica de la Secretaría de Finanzas; enlaces institucionales; y, según corresponda, autoridades y unidades con las que se requiera coordinación durante el seguimiento (por ejemplo, UIF, SSC, OFS u otras).

Gestores de decisión: Titular de la Unidad de Inteligencia Patrimonial y Económica; enlace jurídico autorizado.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 4

4.1 Validación final del paquete para denuncia

Este subproceso confirma que el expediente técnico-jurídico se encuentre completo, íntegro y que la canalización corresponda a la autoridad competente. La UIPE, en coordinación con el área jurídica de la Secretaría de Finanzas, realiza una revisión final de forma, consistencia, anexos y competencia, utilizando listas de verificación y control de versiones. La validación corresponde al titular de la UIPE y al enlace jurídico; si se identifican faltantes o inconsistencias, el expediente se ajusta y se revalida antes de presentarse.

4.2 Presentación formal de la denuncia y registro inicial del caso

Una vez validado el expediente, la UIPE realiza la presentación formal de la denuncia mediante los canales institucionales establecidos, emitiendo el oficio de remisión correspondiente y gestionando el acuse o folio de recepción. El titular de la UIPE autoriza el turno y la salida del expediente. Si no se obtiene acuse o existen incidencias en la entrega, se activa un canal alternativo y se documenta la situación, asegurando el registro y la trazabilidad del envío.

4.3 Seguimiento del caso y atención a requerimientos de la autoridad

Este subproceso se centra en el seguimiento sistemático del caso ante la autoridad competente, incluyendo la atención de requerimientos de información, ampliaciones o aclaraciones. La UIPE, a través de una mesa de control y personal analista, en coordinación con el área jurídica, gestiona un tablero o bitácora de seguimiento con hitos, plazos y evidencias de respuesta. El titular de la UIPE prioriza y autoriza las entregas. Cuando se identifican retrasos o incumplimientos, se escala internamente y se regulariza el flujo de atención para mantener el seguimiento activo.

4.4 Coadyuvancia técnica, coordinación interinstitucional y cierre administrativo

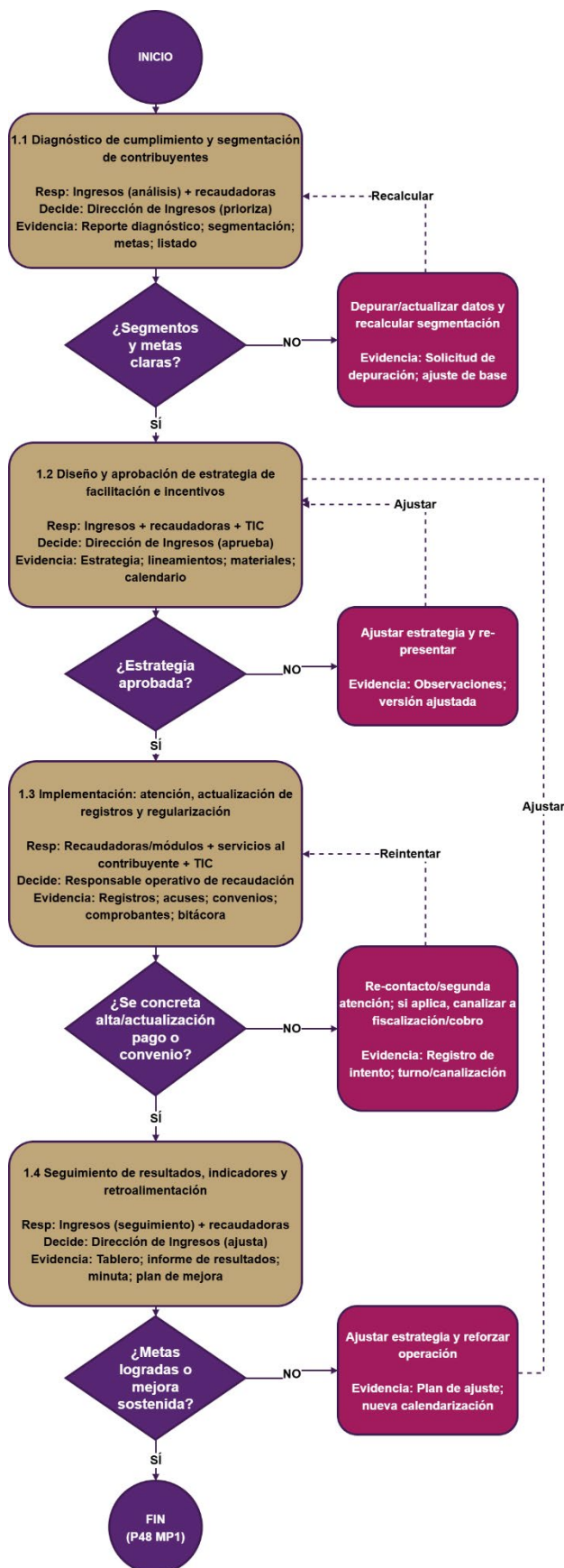
En la etapa final, la UIPE brinda coadyuvancia técnica mediante notas, productos complementarios o análisis adicionales, y coordina acciones con otras instancias cuando sea necesario para robustecer el caso. Una vez concluida la intervención o documentado el cierre por parte de la autoridad competente, la UIPE realiza el cierre administrativo, integra el informe de cierre y registra lecciones aprendidas para retroalimentar procesos y tiempos de respuesta. Si el caso permanece abierto o requiere acciones adicionales, se mantiene el seguimiento y se regresa a la etapa de atención de requerimientos.

PROGRAMA 48. ADMINISTRACIÓN DE LAS FUENTES LOCALES DE INGRESO Y POLÍTICA DE GASTO

Este programa se orienta a fortalecer la sostenibilidad financiera del Estado mediante una gestión eficiente de las fuentes locales de ingreso y una política de gasto alineada a la planeación y a los resultados. En este marco, el primer macroproceso se enfoca en promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales y en ampliar la base contributiva, como estrategia preventiva y de largo plazo para incrementar la recaudación sin recurrir de manera prioritaria a mecanismos coercitivos. La unidad responsable es la Secretaría de Finanzas, a través de la Dirección de Ingresos, particularmente las áreas de atención y servicios al contribuyente y recaudación.



Macroproceso 1. Cumplimiento voluntario y ampliación de la base contributiva



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación; UIPE, Unidad de Inteligencia Patrimonial y Económica; SABG, Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno. Asimismo, cuando se hace referencia a Ingresos, recaudadoras, módulos de atención, servicios al contribuyente, Dirección de Ingresos o autoridad fiscal, se alude a las unidades administrativas competentes conforme a la normatividad fiscal estatal vigente.

Objetivo del macroproceso: Incrementar el cumplimiento voluntario de las contribuciones locales y ampliar la base contributiva mediante estrategias de información, facilitación, incentivos y acompañamiento al contribuyente, asegurando la trazabilidad de las acciones y la mejora continua de los resultados.

Co-responsables: Recaudadoras y módulos de atención; áreas de comunicación y difusión cuando aplique; áreas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones para portales, trámites, citas y pagos; y municipios, cuando la estrategia de incentivos o actualización de padrones requiera coordinación.

Gestores de decisión: Titular de la Dirección de Ingresos o de la Coordinación de Ingresos; responsables de Servicios al Contribuyente y de Recaudación; y, en su caso, comités o autoridades internas que aprueben campañas, incentivos o ajustes operativos.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 1

1.1 Diagnóstico de cumplimiento y segmentación de contribuyente

El macroproceso inicia con el análisis del comportamiento de pago de las contribuciones locales. La Dirección de Ingresos, con insumos de las recaudadoras, identifica niveles de rezago, reincidencia y estacionalidad, así como brechas en la base contributiva derivadas de contribuyentes no registrados o con información desactualizada. Con base en este diagnóstico se segmenta a la población objetivo por tipo de contribución, zona, perfil e historial, y se definen metas operativas de alta, actualización y regularización. La Dirección de Ingresos valida los segmentos y metas; cuando la información es insuficiente, se depuran y actualizan los datos antes de avanzar.

1.2 Diseño y aprobación de la estrategia de facilitación e incentivos

A partir de la segmentación, se diseña una estrategia orientada a facilitar el cumplimiento voluntario. Las áreas de Ingresos, en coordinación con TIC y las recaudadoras, definen acciones como simplificación de requisitos, optimización de citas y filas, elaboración de guías, campañas informativas, recordatorios, ampliación de horarios y módulos itinerantes. Cuando la normativa lo permite, se integran propuestas de incentivos o esquemas de regularización, como descuentos o convenios de pago. La Dirección de Ingresos aprueba la estrategia y sus lineamientos; de no aprobarse, se ajusta conforme a las observaciones.

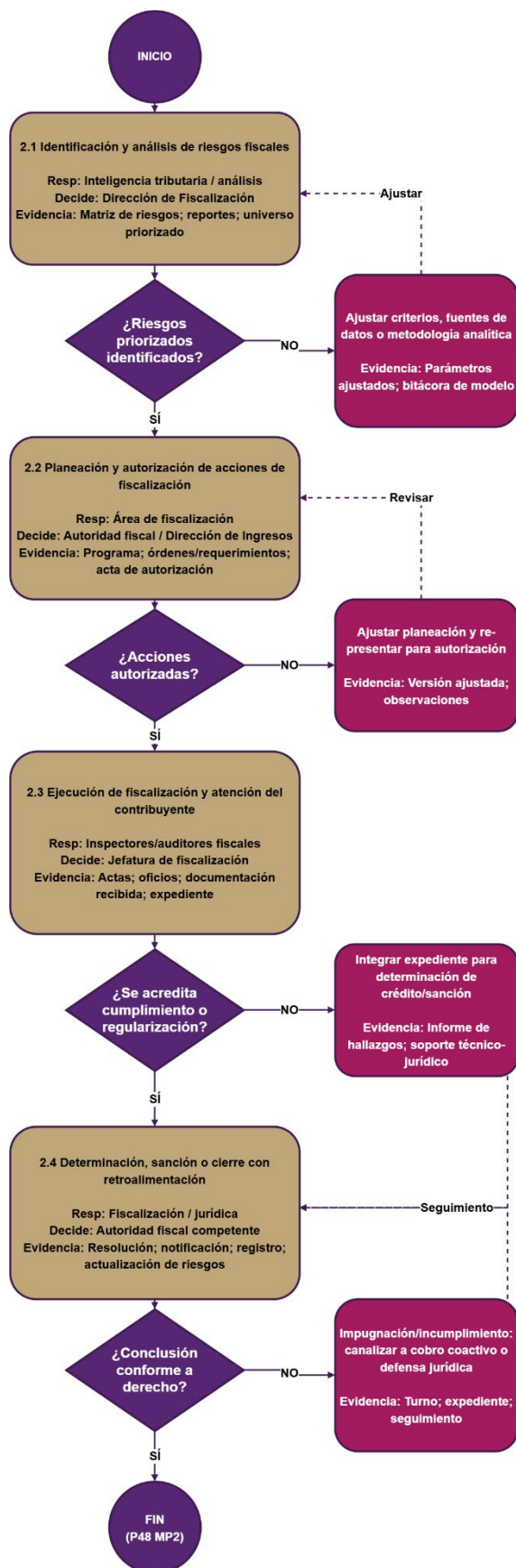
1.3 Implementación operativa de atención, actualización y regularización

Este subproceso corresponde a la ejecución de la estrategia en campo y en medios digitales. Las recaudadoras y los módulos de atención, con soporte de TIC, brindan orientación, realizan altas y actualizaciones de contribuyentes, emiten formatos y órdenes de pago, formalizan convenios de regularización y activan notificaciones preventivas no coercitivas. Cada interacción se registra en los sistemas institucionales, documentando su resultado. Cuando no se concreta la regularización, se activa una ruta de recontacto y, en su caso, se canaliza a procesos de fiscalización o gestión de cobro conforme a la política interna.

1.4 Seguimiento de resultados y retroalimentación de la estrategia

Finalmente, la Dirección de Ingresos da seguimiento a los resultados mediante indicadores como tasa de cumplimiento voluntario, crecimiento de la base contributiva, conversión de campañas, tiempos de atención y satisfacción del contribuyente. Con base en el análisis de estos indicadores se identifican cuellos de botella, se ajustan canales y guías, y se retroalimenta el siguiente ciclo de segmentación y diseño de estrategias. Cuando se acreditan mejoras sostenidas, las prácticas se institucionalizan; en caso contrario, se ajusta la estrategia y se refuerza la operación.

Macroproceso 2. Fiscalización, inteligencia tributaria y combate a la evasión y elusión



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación; UIPE, Unidad de Inteligencia Patrimonial y Económica; SABG, Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno. Asimismo, cuando se hace referencia a inteligencia tributaria, área de fiscalización, inspectores o auditores fiscales, autoridad fiscal competente, determinación de créditos, impugnación, cobro coactivo o defensa jurídica, se alude a las unidades administrativas y atribuciones previstas en la normatividad fiscal estatal vigente.

Objetivo del macroproceso: Detectar, analizar y atender riesgos de evasión, elusión y defraudación fiscal en las contribuciones locales mediante el uso de inteligencia tributaria, análisis de datos y acciones de fiscalización focalizadas, garantizando legalidad, proporcionalidad y trazabilidad en las actuaciones.

Co-responsables: Recaudadoras; áreas de análisis e inteligencia tributaria; área jurídica; áreas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones para bases de datos y cruces de información; y otras autoridades fiscales cuando exista coordinación interinstitucional.

Gestores de decisión: Dirección de Ingresos o área de Fiscalización; jefaturas de auditoría o fiscalización; y la autoridad fiscal competente para la emisión de actos formales.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 2

2.1 Identificación y análisis de riesgos fiscales

El macroproceso inicia con la integración y análisis de bases de datos internas y externas relacionadas con recaudación, padrones, declaraciones, pagos e historiales de cumplimiento. A partir de cruces de información y modelos analíticos, el área de inteligencia tributaria identifica patrones atípicos, omisiones, subdeclaraciones y posibles esquemas de evasión o elusión. Con base en estos análisis se priorizan contribuyentes y conductas de riesgo. Cuando no se identifican riesgos relevantes, se ajustan criterios, fuentes de información o metodologías de análisis.

2.2 Planeación y autorización de acciones de fiscalización

Una vez identificados los riesgos, el área de fiscalización define las acciones a ejecutar conforme a su nivel y naturaleza, que pueden incluir invitaciones preventivas, requerimientos de información, revisiones de gabinete o visitas domiciliarias. En esta etapa se valida la competencia de la autoridad, el alcance de las revisiones y los plazos, y se emiten las órdenes o actos administrativos correspondientes. La autorización corresponde a la autoridad fiscal o a la Dirección de Ingresos; si la planeación no es aprobada, se ajusta y se somete nuevamente a validación.

2.3 Ejecución de acciones de fiscalización y atención al contribuyente

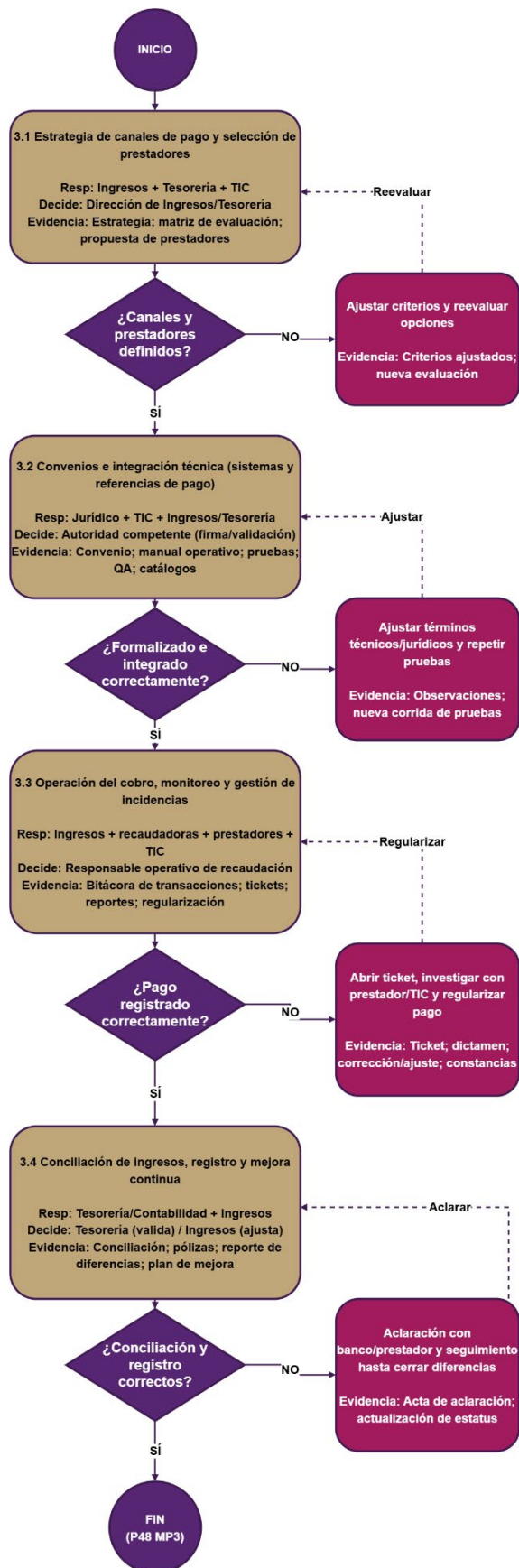
Este subproceso comprende la ejecución de las acciones autorizadas por parte de inspectores o auditores fiscales. Se realizan notificaciones, revisiones documentales y visitas, se recibe información del contribuyente y se analizan aclaraciones o pruebas presentadas. A partir de esta interacción se determina si existe cumplimiento, regularización espontánea o presunta infracción. En caso de cumplimiento o regularización, el proceso avanza al cierre; de lo contrario, se integra el expediente para la determinación de créditos o sanciones.

2.4 Determinación, sanción o cierre y retroalimentación

En la etapa final se emite la determinación correspondiente, que puede consistir en la fijación de un crédito fiscal, la imposición de multas o sanciones, o el cierre del caso sin adeudo. La resolución se notifica formalmente y se registra el resultado. Asimismo, los hallazgos se incorporan al sistema de análisis de riesgos para retroalimentar los modelos, criterios de selección y acciones futuras. Cuando existe impugnación o incumplimiento, el caso se canaliza a procesos de cobro coactivo o defensa jurídica, según corresponda.



Macroproceso 3. Facilitación y modernización de medios de pago de contribuciones locales



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación; UIPE, Unidad de Inteligencia Patrimonial y Económica; SABG, Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno. Asimismo, cuando se hace referencia a Ingresos, Tesorería, recaudadoras, prestadores de servicios de pago, autoridad fiscal, bancos o proveedores tecnológicos, se alude a las unidades administrativas y a los terceros autorizados conforme a la normatividad fiscal, financiera y administrativa vigente

Objetivo del macroproceso: Facilitar y modernizar el pago de las contribuciones locales mediante la incorporación y operación de canales financieros y digitales, asegurando disponibilidad, seguridad, conciliación y trazabilidad de los ingresos recaudados.

Co-responsables: Recaudadoras y módulos de atención; instituciones financieras, corresponsales o agregadores de pago; áreas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones para portales, aplicaciones e integraciones; áreas de contabilidad y tesorería para conciliación y registro; y área jurídica para la formalización de convenios, términos y condiciones.

Gestores de decisión: Dirección de Ingresos, que define la estrategia de cobro y los canales; Tesorería, que valida la operación y conciliación; y Dirección Jurídica, cuando corresponda la validación de convenios.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 3

3.1 Diseño de la estrategia de canales de pago y selección de prestadores

El macroproceso inicia con la identificación de necesidades para la desconcentración y facilitación del pago, considerando cobertura territorial, horarios, costos y experiencia del contribuyente. La Dirección de Ingresos, en coordinación con Tesorería y TIC, define los canales objetivo —como bancos, corresponsales, SPEI, tarjetas, portales, aplicaciones o kioscos— y selecciona a los prestadores con base en criterios de costo, seguridad, interoperabilidad y capacidad de conciliación. La aprobación de la estrategia y del alcance corresponde a la Dirección de Ingresos y a Tesorería; en caso de no aprobarse, se ajustan criterios y se reevalúan las opciones.

3.2 Formalización de convenios e integración técnica y operativa

Una vez definida la estrategia, se formalizan los convenios y condiciones de operación con los prestadores seleccionados. El área jurídica, junto con TIC e Ingresos o Tesorería, establece comisiones, tiempos de dispersión, esquemas de reporte y medidas de seguridad. De manera paralela, se realiza la integración técnica de los sistemas, incluyendo referencias de pago, catálogos de contribuciones, interfaces, pruebas y reglas de confirmación. La validación técnica y jurídica determina el avance; si existen fallas, se ajustan términos y se repiten las pruebas necesarias.

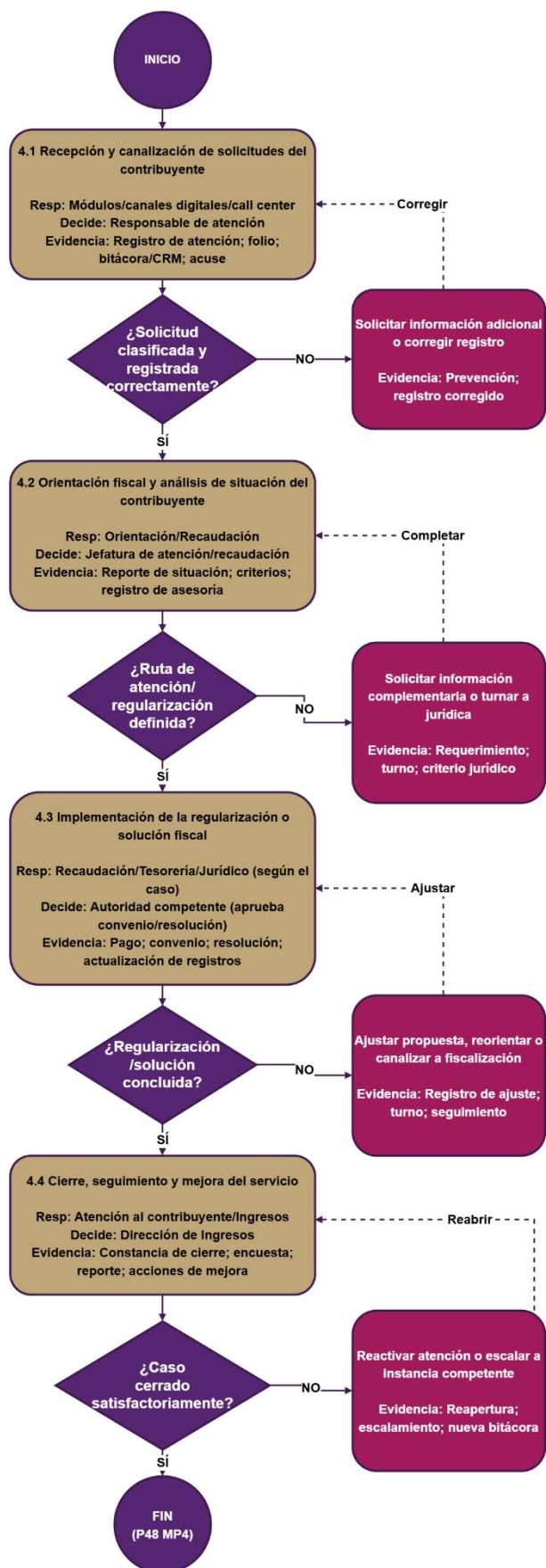
3.3 Operación del cobro, monitoreo y gestión de incidencias

En este subproceso se habilitan los canales de pago y se difunden las instrucciones correspondientes a los contribuyentes. Las áreas de Ingresos, recaudadoras, prestadores y TIC monitorean la disponibilidad de los servicios y el registro de transacciones. Asimismo, se atienden incidencias como pagos no aplicados, rechazos, duplicidades, devoluciones o fallas de plataforma, gestionando tickets y coordinando correcciones con los prestadores o las áreas técnicas hasta su regularización.

3.4 Conciliación de ingresos, registro contable y mejora continua

Finalmente, Tesorería y contabilidad concilian los ingresos recaudados por cada canal, comparando la información de bancos o prestadores con los sistemas institucionales, y realizan el registro contable correspondiente. Se identifican y corrigen diferencias, y se evalúa el desempeño de cada canal en términos de costo, cobertura, tiempos y quejas. Con base en este análisis se ajustan convenios, catálogos o integraciones, retroalimentando la estrategia y cerrando el ciclo. Cuando existen diferencias no resueltas, se activan procesos de aclaración hasta su cierre.

Macroproceso 4. Atención, orientación y regularización del contribuyente



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación; UIPE, Unidad de Inteligencia Patrimonial y Económica; SABG, Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno; CRM, sistema de gestión de relaciones con el contribuyente. Asimismo, cuando se hace referencia a módulos de atención, canales digitales, call center, orientación fiscal, regularización, recaudación, autoridad competente o fiscalización, se alude a las unidades administrativas y procedimientos previstos en la normatividad fiscal y administrativa vigente.

Objetivo del macroproceso: Brindar atención integral, orientación clara y mecanismos de regularización a las y los contribuyentes, con el propósito de facilitar el cumplimiento voluntario de sus obligaciones fiscales, reducir rezagos y fortalecer la confianza en la administración tributaria estatal.

Co-responsables: Módulos de atención y recaudadoras; call center y canales de atención digital; área jurídica para la definición de criterios y convenios de regularización; áreas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones para sistemas de atención, CRM¹² y portales; y Tesorería o Contabilidad cuando la regularización tenga impacto financiero o contable.

Gestores de decisión: Dirección de Ingresos; jefaturas de Recaudación o de Atención al Contribuyente; y Tesorería cuando las soluciones impliquen convenios o condonaciones conforme a la normatividad aplicable.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 4

4.1 Recepción y canalización de solicitudes del contribuyente

El macroproceso inicia con la recepción de solicitudes, consultas, quejas o requerimientos del contribuyente a través de ventanillas físicas, call center o medios digitales. El personal de atención registra cada caso en los sistemas institucionales, identifica el tipo de trámite y canaliza la solicitud al área competente. Cuando la información es insuficiente o incorrecta, se solicita su complementación antes de continuar.

4.2 Orientación fiscal y análisis de la situación del contribuyente

¹² Citizen Relationship Management. Consiste en una plataforma tecnológica que centraliza las interacciones entre el ciudadano y el Estado para optimizar trámites, dar seguimiento a peticiones y mejorar la eficiencia en la prestación de servicios públicos.

En esta etapa se analiza la situación fiscal del contribuyente, incluyendo adeudos, estatus e historial. El personal de orientación explica de manera clara el marco normativo aplicable, las opciones de pago, plazos y beneficios vigentes, y define la ruta de atención más adecuada, ya sea pago inmediato, aclaración o regularización. Si no es posible definir la ruta con la información disponible, se solicita documentación adicional o se turna el caso al área jurídica para criterio.

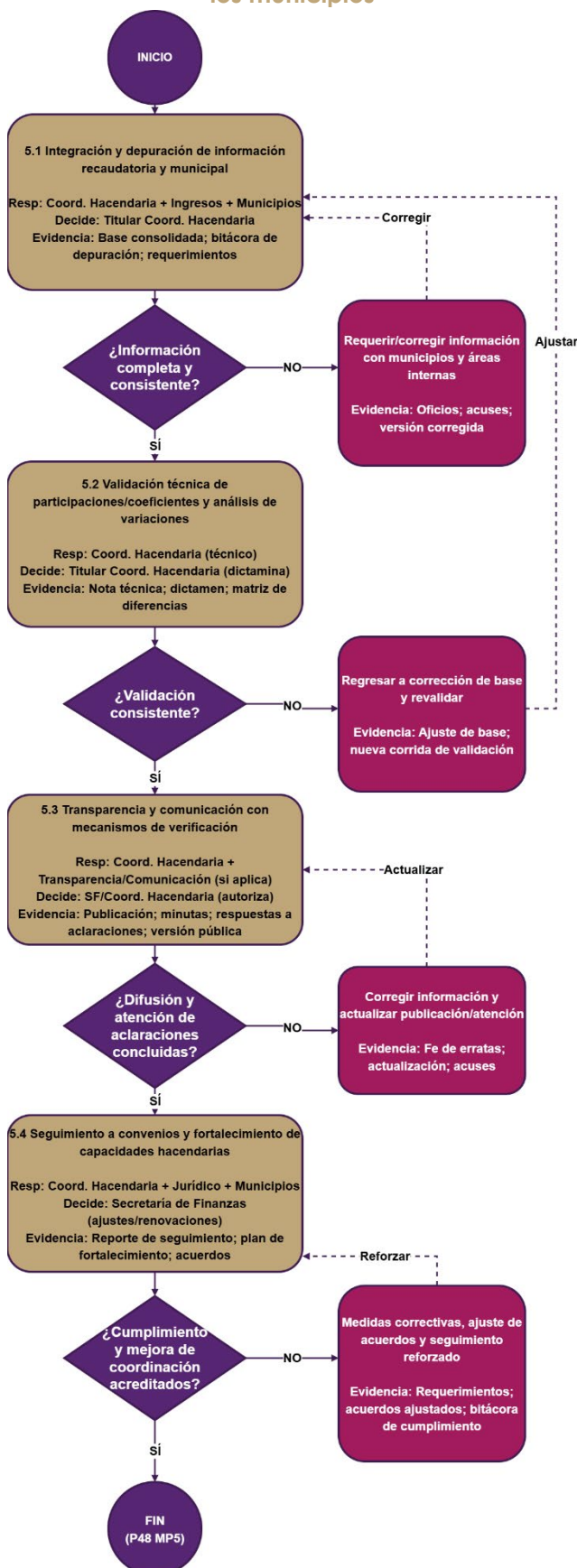
4.3 Implementación de la regularización o solución fiscal

Este subproceso corresponde a la ejecución de la solución acordada. Las áreas de Recaudación, Tesorería o Jurídico, según el caso, implementan el pago, los convenios de regularización, las aclaraciones de adeudos o la corrección de registros, conforme a la normatividad vigente. Los acuerdos se formalizan y se registran en los sistemas institucionales. Cuando la solución no se concreta, se ajusta la propuesta, se reorienta al contribuyente o se canaliza el caso a procesos de fiscalización.

4.4 Cierre de la atención, seguimiento y mejora del servicio

Finalmente, se valida el cierre del caso, se notifica al contribuyente y se actualiza el estatus correspondiente en los sistemas. De manera complementaria, se recopila retroalimentación sobre la calidad del servicio y se analizan patrones de consultas, quejas o problemas recurrentes, con el fin de identificar oportunidades de mejora en procesos, información y canales de atención. Si el caso no se cierra satisfactoriamente, se reactiva la atención o se escala a la instancia correspondiente.

Macroproceso 5. Coordinación fiscal y coordinación hacendaria con la Federación y los municipios



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: Coord. Hacendaria, Coordinación Hacendaria; SF, Secretaría de Finanzas; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación. Asimismo, cuando se hace referencia a Ingresos, municipios, áreas internas, transparencia, comunicación, validación técnica, convenios o fortalecimiento de capacidades hacendarias, se alude a las unidades administrativas y a los mecanismos de coordinación previstos en la normatividad fiscal y hacendaria vigente.

Objetivo del macroproceso: Fortalecer la coordinación fiscal y hacendaria con la Federación y los municipios mediante la integración y validación de información recaudatoria, el seguimiento de convenios de colaboración y la transparencia de coeficientes y participaciones, asegurando trazabilidad, certidumbre financiera y mecanismos de verificación.

Co-responsables: Municipios, a través de sus tesorerías o áreas de ingresos; Dirección de Ingresos y Fiscalización para insumos recaudatorios; Tesorería por el impacto en el flujo de recursos; área jurídica para convenios y criterios; e instancias federales conforme a los canales de información y validación establecidos.

Gestores de decisión: Titular de la Coordinación Hacendaria o de la dirección competente; Secretaría de Finanzas cuando se trate de acuerdos relevantes; y, en su caso, mesas o instancias formales de coordinación con municipios.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 5

5.1 Integración y depuración de información recaudatoria y municipal

El macroproceso inicia con la recopilación de información de recaudación estatal y municipal, incluyendo reportes, bases de datos, cierres e incidencias. La Coordinación Hacendaria, con insumos de la Dirección de Ingresos y de los municipios, depura inconsistencias, homologa catálogos y periodos, y consolida una base única para el análisis y validación de participaciones y coeficientes. El titular de la Coordinación Hacendaria valida el universo y las reglas; cuando la información es incompleta o inconsistente, se emiten requerimientos para su corrección.

5.2 Validación técnica de participaciones, coeficientes y análisis de variaciones

En esta etapa se valida técnicamente la información utilizada para la determinación de participaciones, revisando fórmulas, variables, periodos y variaciones. La Coordinación Hacendaria identifica diferencias o inconsistencias y elabora notas técnicas que respaldan la certidumbre de la programación financiera y del gasto. Si la validación no resulta consistente, el proceso se retroalimenta a la etapa de integración para su corrección y nueva revisión.

5.3 Transparencia y comunicación de coeficientes y participaciones

Una vez validados los coeficientes y participaciones, se publican y comunican los resultados y criterios técnicos a través de los canales institucionales. La Coordinación Hacendaria, en su caso con apoyo de las áreas de transparencia o comunicación, habilita mecanismos de consulta y verificación, como mesas técnicas y rutas de aclaración, asegurando trazabilidad en la atención de dudas y observaciones. Cuando se detectan errores u observaciones, la información se corrige y se actualiza la publicación.

5.4 Seguimiento a convenios de colaboración y fortalecimiento de la coordinación hacendaria

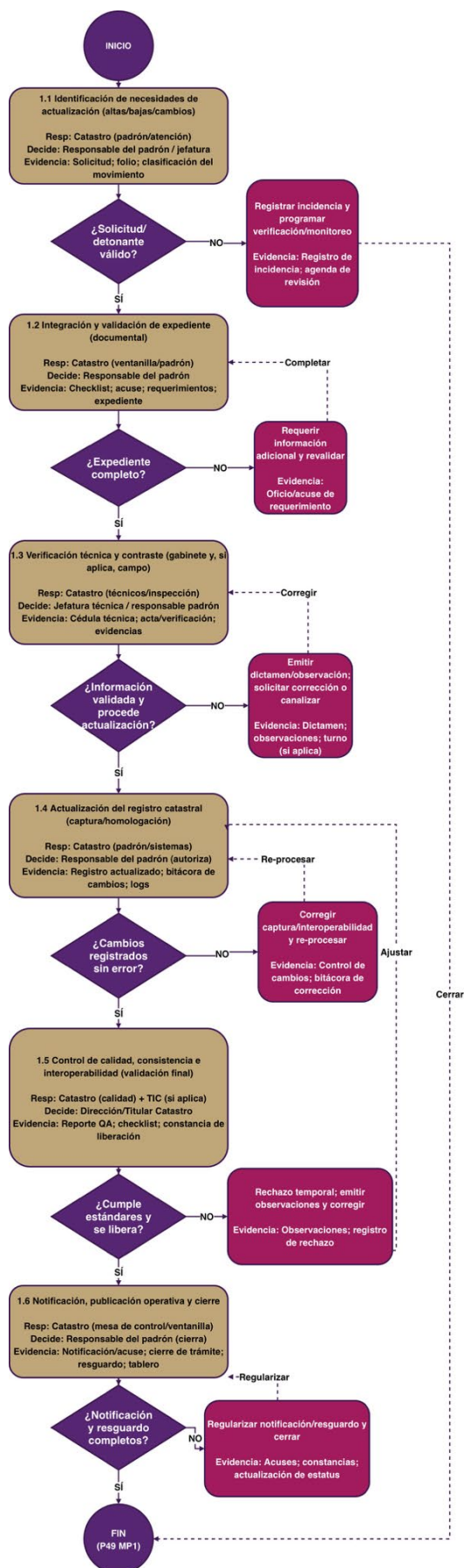
El último subproceso se orienta al seguimiento de los convenios de colaboración administrativa con los municipios, verificando el cumplimiento de compromisos y obligaciones de reporte. Asimismo, se identifican brechas en las capacidades hacendarias municipales y se implementan acciones de fortalecimiento, como capacitaciones, guías y acompañamiento técnico, para mejorar la calidad de la información y el cumplimiento. Cuando la coordinación se consolida, el macroproceso se cierra y retroalimenta el siguiente ciclo; de lo contrario, se ajustan acuerdos y se refuerza el seguimiento.

POLÍTICA 2. MANTENER FINANZAS SANAS

PROGRAMA 49. MANEJO INMOBILIARIO DEL RECURSO DEL ESTADO

El objetivo de este programa es “**lograr una eficiente base catastral de datos, al obtener un padrón homologado, estandarizado e interoperable**”. En este marco, la Unidad Responsable es la Secretaría de Finanzas (Catastro), cuyo objetivo es ejecutar todas las líneas de acción del programa.

Macroproceso 1. Actualización y mantenimiento del padrón catastral



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: Catastro, unidad administrativa responsable del padrón catastral; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación. Asimismo, cuando se hace referencia a padrón, ventanilla, mesa de control, inspección técnica, verificación en campo, interoperabilidad, registro catastral, notificación o resguardo, se alude a las unidades administrativas, funciones técnicas y procedimientos establecidos en la normatividad catastral y administrativa vigente.

Objetivo del macroproceso: Actualizar, depurar y mantener vigente el padrón catastral estatal, asegurando la homologación, estandarización, integridad e interoperabilidad de los registros, para soportar la gestión tributaria, la valuación remindaria y la toma de decisiones.

Co-responsables: Municipios (catastro municipal / enlace técnico); Registro Público de la Propiedad (si aplica, para cruces de información); áreas TIC / sistemas (plataformas, bases de datos, interoperabilidad); valuación / cartografía (cuando el ajuste impacta valores o geometría)

Gestores de decisión: Titular / Dirección de Catastro; responsable del Padrón Catastral (validas altas/bajas/cambios); comité/instancia técnica (si existe) para homologación y calidad de datos.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 1

1.1 Identificación de necesidades de actualización (altas, bajas y cambios)

El subproceso de identificación de necesidades de actualización consiste en detectar y clasificar oportunamente los movimientos que requieren ajustes en el padrón catastral, derivados de trámites ciudadanos, cambios físicos en los predios, regularizaciones, reportes municipales o inconsistencias detectadas mediante auditorías de datos y el módulo tributario. Esta función es operada por el área de Catastro y validada por la jefatura o responsable del padrón, quienes determinan si el detonante es procedente y definen la ruta de atención según se trate de un alta, baja o modificación. Cuando la solicitud o detonante es válido, se autoriza el avance hacia la integración del expediente de actualización; en caso contrario, se registra la incidencia y se programa su verificación o monitoreo sin efectuar cambios al padrón. Como resultado, se generan evidencias como la solicitud o trámite correspondiente, el folio de atención, el registro de la incidencia y la clasificación del tipo de movimiento.

1.2 Integración y validación de expediente (documental y requisitos)

El subproceso de integración y validación del expediente se orienta a reunir y depurar la información necesaria para sustentar técnicamente la actualización catastral. A través de la ventanilla y el área de padrón, Catastro concentra la documentación que acredita la identificación del predio, la propiedad o posesión, los elementos técnicos disponibles, los antecedentes registrados y, en su caso, los documentos municipales o registrales aplicables. El responsable del padrón revisa que el expediente sea completo, coherente y consistente con la información existente, verificando que los requisitos mínimos estén cubiertos. Cuando se detectan omisiones o inconsistencias documentales, se formulan requerimientos específicos y se establece un plazo para su atención; si la documentación cumple con los criterios establecidos, el expediente se valida y se habilita su paso a la etapa de verificación técnica. Este subproceso garantiza que las decisiones posteriores se basen en información suficiente y confiable.

1.3 Verificación técnica y contraste de información (gabinete y, si aplica, campo)

El subproceso de verificación técnica y contraste de información tiene como función corroborar en términos técnicos la información contenida en el expediente antes de modificar el padrón catastral. El personal técnico de Catastro analiza y cruza los datos documentales con registros previos, cartografía oficial, ortofotos, antecedentes históricos y, cuando es pertinente, información proporcionada por los municipios. En los casos que lo requieren, se realizan inspecciones en sitio para confirmar las condiciones físicas del predio, como su uso, superficie, colindancias y construcciones existentes. Con base en este análisis se documentan los hallazgos y se determina si los datos son consistentes y suficientes para continuar con la actualización, o si existen discrepancias que obligan a emitir observaciones, solicitar correcciones o canalizar el caso a un levantamiento o deslinde específico. Este subproceso asegura que las modificaciones al padrón se fundamenten en evidencia técnica verificable.

1.4 Actualización del registro catastral (captura, homologación y normalización)

En esta fase, el padrón catastral se convierte en el reflejo operativo de las decisiones técnicas previamente validadas. El equipo de Catastro incorpora los cambios autorizados directamente en los sistemas, ajustando identificadores, datos de propiedad o posesión, localización, superficies, uso y demás atributos del predio conforme a catálogos oficiales y reglas de estandarización. Este trabajo no solo implica capturar información, sino asegurar que cada modificación sea compatible con la cartografía institucional y con los sistemas tributarios vinculados. El responsable del padrón revisa y autoriza la actualización; si durante el proceso se detectan errores de captura o problemas de interoperabilidad, se detiene el flujo, se corrigen las inconsistencias y se deja evidencia del reprocesamiento. El resultado es un registro catastral actualizado, trazable y técnicamente consistente, respaldado por bitácoras y versiones del sistema.

1.5 Control de calidad, consistencia e interoperabilidad (validación final)

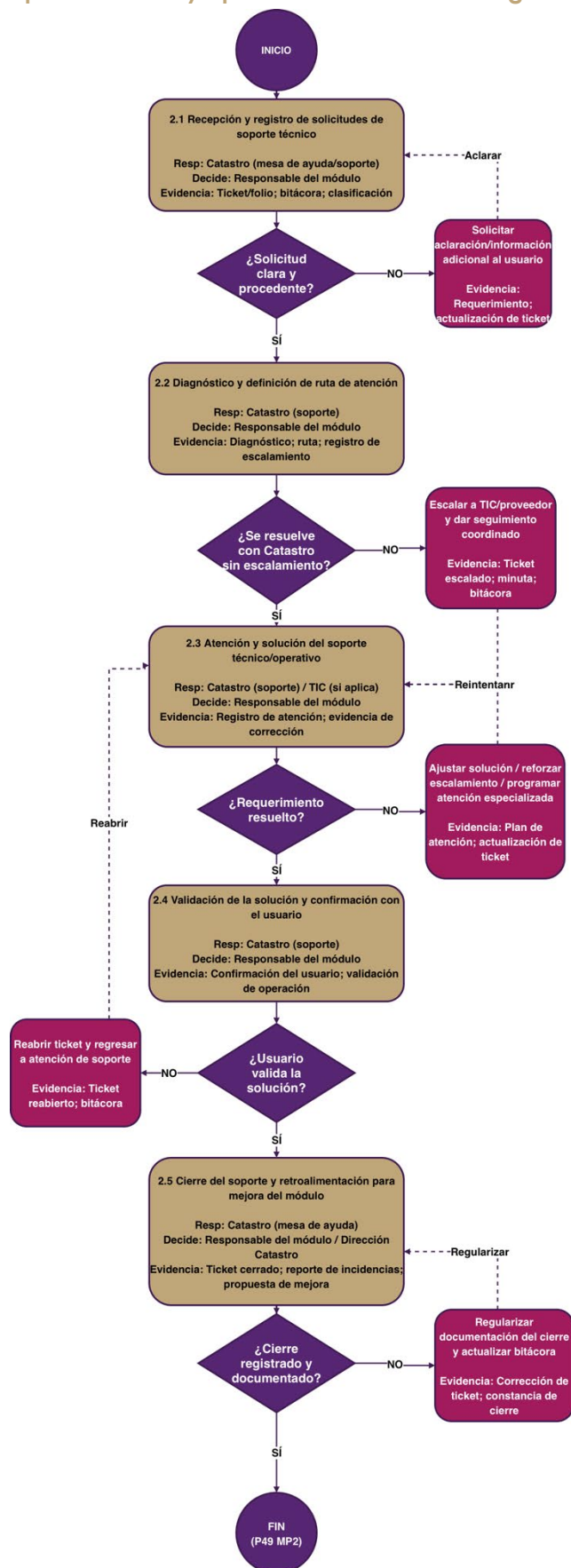
Antes de dar por concluida la actualización, el registro pasa por una revisión final de aseguramiento de calidad, en la que se evalúa que la información incorporada sea íntegra, coherente y funcional dentro del ecosistema catastral. El área de Catastro especializada en calidad de datos, con apoyo de TIC cuando existe intercambio de información, revisa posibles duplicidades, la congruencia de superficies, la correcta asignación de la clave catastral y el apego a la cartografía y a las reglas de negocio definidas. De manera paralela, se comprueba que la información pueda interoperar correctamente con los sistemas tributarios o municipales vinculados. La Dirección o titular de Catastro decide la liberación del registro cuando se cumplen los estándares; en caso contrario, el trámite se detiene de forma temporal, se documentan las observaciones y se devuelve a las etapas técnicas o de captura para su corrección. Este subproceso garantiza que solo registros confiables y validados impacten de manera definitiva el padrón.

1.6 Notificación, publicación operativa y cierre (bitácora y retroalimentación)

El subproceso de notificación, publicación operativa y cierre concluye el ciclo de actualización catastral al formalizar los resultados y asegurar su correcta trazabilidad administrativa. A través de la mesa de control o ventanilla, el área de Catastro comunica el resultado del trámite al solicitante y, cuando corresponde, al

municipio involucrado, actualizando el estatus del expediente y confirmando la conclusión del proceso. De manera simultánea, se resguarda la documentación generada y se registran los movimientos en la bitácora o tablero de actualizaciones, lo que permite dar seguimiento al comportamiento del padrón y detectar patrones de incidencia. Finalmente, el responsable del padrón valida el cierre del trámite e integra la retroalimentación obtenida para fortalecer catálogos, requisitos o mecanismos de interoperabilidad, consolidando así un proceso de mejora continua en la gestión del padrón catastral.

Macroproceso 2. Soporte técnico y operación del módulo de gestión catastral tributario



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: Catastro, unidad administrativa responsable del padrón y de los sistemas catastrales; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación. Asimismo, cuando se hace referencia a mesa de ayuda, soporte técnico, módulo, proveedor tecnológico, ticket, escalamiento, bitácora, validación del usuario o cierre de soporte, se alude a los procedimientos operativos y técnicos establecidos en la normatividad administrativa y en los lineamientos internos de operación de los sistemas catastrales.

Objetivo del macroproceso: Brindar soporte técnico, asesoría operativa y acompañamiento continuo a los usuarios del módulo de gestión catastral tributario, garantizando su uso correcto, la calidad de la información registrada y la continuidad operativa del sistema.

Co-responsables: Áreas TIC / Informática (infraestructura, sistemas, incidencias técnicas); municipios (usuarios del módulo catastral); área de Ingresos / Recaudación (cuando impacta la operación tributaria); proveedores tecnológicos (si el sistema es externo)

Gestores de decisión: Dirección / Titular de Catastro; responsable del Módulo de Gestión Catastral Tributario; área TIC (para incidencias críticas)

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 2

2.1 Recepción y registro de solicitudes de soporte técnico

Este subproceso funciona como la puerta de entrada al soporte del módulo de gestión catastral tributario y concentra la interacción inicial con los usuarios internos y municipales. A través de la mesa de ayuda, Catastro recibe reportes relacionados con fallas del sistema, dudas operativas, problemas de acceso, errores de captura o necesidades de capacitación. Cada solicitud se documenta formalmente en una bitácora o sistema de tickets, asignándole un folio que permite su trazabilidad. Posteriormente, el requerimiento se clasifica según su naturaleza y nivel de urgencia, lo que permite ordenar la demanda y priorizar la atención. Cuando la información proporcionada es suficiente y clara, el trámite avanza a la etapa de diagnóstico. En caso contrario, se solicita al usuario ampliar o precisar los datos antes de continuar.

2.2 Diagnóstico y definición de ruta de atención

En esta etapa se analiza a profundidad el contenido de la solicitud para comprender el problema real que afecta la operación del módulo. El equipo de soporte de Catastro revisa si el incidente deriva de un uso incorrecto del sistema, una falla técnica, errores en la información, configuraciones inadecuadas, permisos insuficientes o carencias de capacitación. A partir de este análisis se identifica la causa raíz y se define la estrategia más adecuada para atenderla. Algunas solicitudes pueden resolverse directamente desde Catastro, mientras que otras requieren escalarse a TIC o incluso a proveedores externos. Esta definición temprana de la ruta de atención permite optimizar tiempos, evitar reprocesos y asignar correctamente las responsabilidades. Todo el análisis queda documentado como respaldo técnico del caso.

2.3 Atención y solución del soporte técnico/operativo

Este subproceso representa la fase activa de intervención sobre el módulo o sobre la operación del usuario. Dependiendo del diagnóstico, Catastro brinda acompañamiento directo para corregir capturas, ajustar parámetros, habilitar accesos o resolver fallas menores que no comprometen la integridad del sistema. Cuando la naturaleza del problema lo exige, se coordina la atención con el área de TIC para ejecutar acciones técnicas especializadas. Durante la atención se busca no solo resolver el incidente puntual, sino también orientar al usuario para prevenir su recurrencia. Cada acción realizada se documenta con evidencia clara de la solución aplicada. Si la corrección no resulta efectiva, se ajusta la estrategia o se refuerza el escalamiento correspondiente.

2.4 Validación de la solución y confirmación con el usuario

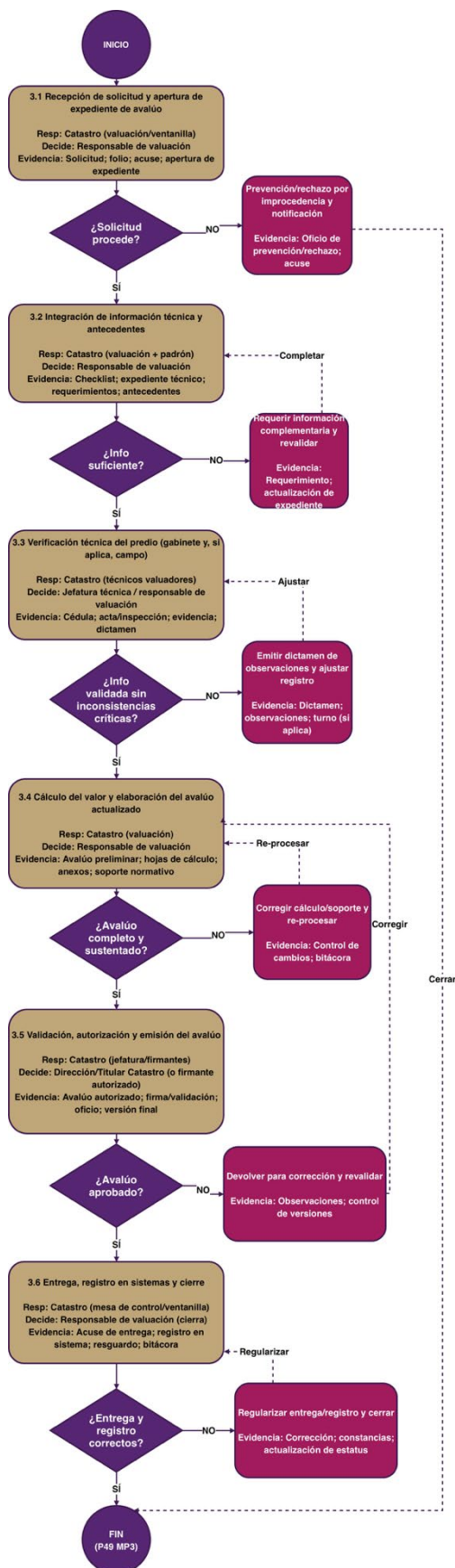
Una vez aplicada la solución, este subproceso se enfoca en verificar que el problema haya quedado resuelto desde la perspectiva del usuario. Catastro solicita al solicitante que confirme la correcta operación del módulo y la funcionalidad de los procesos involucrados. Además de la validación operativa, se revisa que la información catastral y tributaria no haya sufrido afectaciones colaterales derivadas de la intervención. Esta etapa es clave para garantizar que la solución sea efectiva, estable y alineada con las reglas del sistema. Si el usuario

manifiesta conformidad, el soporte puede avanzar hacia el cierre. En caso de persistir el problema, el ticket se reactiva y se retoma la fase de atención.

2.5 Cierre del soporte y retroalimentación para mejora del módulo

El cierre del soporte no se limita a concluir un ticket, sino que consolida el aprendizaje institucional derivado de la atención brindada. En esta fase, la mesa de ayuda formaliza el cierre del caso, dejando registro del tipo de incidencia, su causa y la solución implementada. La información acumulada se analiza para identificar patrones, incidencias recurrentes o debilidades estructurales del módulo. A partir de este análisis se generan insumos para proponer mejoras tecnológicas, ajustes a manuales, refuerzos de capacitación o cambios en reglas de operación. El responsable del módulo y la Dirección de Catastro validan estas acciones como parte de la mejora continua. Con ello, el macroproceso no solo resuelve problemas, sino que fortalece la operación futura del sistema.

Macroproceso 3. Valuación catastral y servicios de avalúo con valor actualizado



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: Catastro, unidad administrativa responsable de la valuación y del padrón catastral; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación. Asimismo, cuando se hace referencia a avaluación, avalúo, técnicos valuadores, jefatura técnica, dictamen, firma/autorización, control de versiones, registro en sistemas, resguardo o mesa de control, se alude a los procedimientos técnicos y administrativos establecidos en la normatividad catastral vigente.

Objetivo del macroproceso: Elaborar y emitir avalúos catastrales con valor actualizado, con base en información técnica y normativa vigente, asegurando trazabilidad, consistencia con el padrón catastral y soporte para la gestión tributaria y decisiones patrimoniales.

Co-responsables: Municipios (insumos locales/validación de datos del predio, cuando aplique); padrón Catastral (consistencia del registro); cartografía / Topografía (cuando requiere verificación física/geométrica); áreas TIC / sistemas (módulo de valuación, interoperabilidad, resguardo digital)

Gestores de decisión: Dirección / Titular de Catastro; responsable de Valuación Catastral; jefatura técnica (validación y firma del avalúo, según atribuciones)

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 3

3.1 Recepción de solicitud y apertura de expediente de avalúo

Este subproceso marca el inicio formal del servicio de valuación catastral y permite ordenar la demanda de avalúos conforme a su finalidad administrativa o tributaria. A través de ventanilla o del área de valuación, Catastro recibe la solicitud presentada por el interesado o la autoridad competente y verifica de manera preliminar su procedencia. Una vez aceptada, se asigna un folio único que identifica el trámite y se abre el expediente correspondiente. En esta etapa se define el tipo de avalúo requerido, su alcance y el predio involucrado, vinculándolo con los registros existentes en el padrón catastral. Este primer filtro evita la atención de solicitudes improcedentes y establece claridad desde el inicio del proceso. Cuando la solicitud no cumple con los criterios básicos, se notifica al solicitante y se concluye el trámite sin avanzar.

3.2 Integración de información técnica y antecedentes (padrón, cartografía y documentos)

En esta fase se construye la base informativa sobre la cual se realizará la valuación del predio. El área de valuación, en coordinación con padrón, concentra los datos catastrales existentes, las características físicas del inmueble, su uso, superficies, construcciones registradas y antecedentes históricos de valores. A esta información se suma la cartografía oficial y, cuando es necesario, la documentación presentada por el solicitante. El objetivo es contar con un expediente técnico sólido, coherente y verificable antes de avanzar a etapas de mayor profundidad. Durante la revisión se identifica si existen vacíos de información o inconsistencias que deban subsanarse. Solo cuando la información es suficiente y consistente se autoriza continuar con la verificación técnica del predio.

3.3 Verificación técnica del predio (gabinete y, si aplica, inspección en campo)

Este subproceso permite contrastar la información integrada en gabinete con la realidad física y territorial del predio. Los técnicos valuadores analizan el expediente frente a cartografía, ortofotos, catálogos de valores y registros históricos para confirmar su congruencia. Cuando la naturaleza del avalúo lo exige, se realiza una inspección en campo que permite corroborar superficies, construcciones, uso del suelo y condiciones específicas del inmueble. Los hallazgos se documentan de manera sistemática y se determinan los ajustes técnicos necesarios. Si la información resulta consistente, el expediente queda validado para el cálculo del valor. En caso contrario, se emite un dictamen técnico que puede derivar en correcciones, actualización del padrón o la necesidad de trabajos adicionales como levantamientos o deslindes.

3.4 Cálculo del valor y elaboración del avalúo actualizado

En esta etapa se traduce la información técnica validada en un valor catastral formalmente determinado. El área de valuación aplica la metodología vigente, considerando valores unitarios de suelo y construcción, factores de ajuste, superficies, tipologías y condiciones específicas del predio. El cálculo se realiza con apego estricto a la normatividad aplicable y se documenta para asegurar

transparencia y trazabilidad. A partir de este ejercicio se elabora el avalúo preliminar, integrando anexos técnicos, soportes gráficos y referencias normativas. El énfasis de este subproceso es garantizar que el valor obtenido sea técnicamente sustentable y replicable. Si se detectan errores de cálculo o insuficiencias de soporte, el avalúo se ajusta antes de pasar a validación.

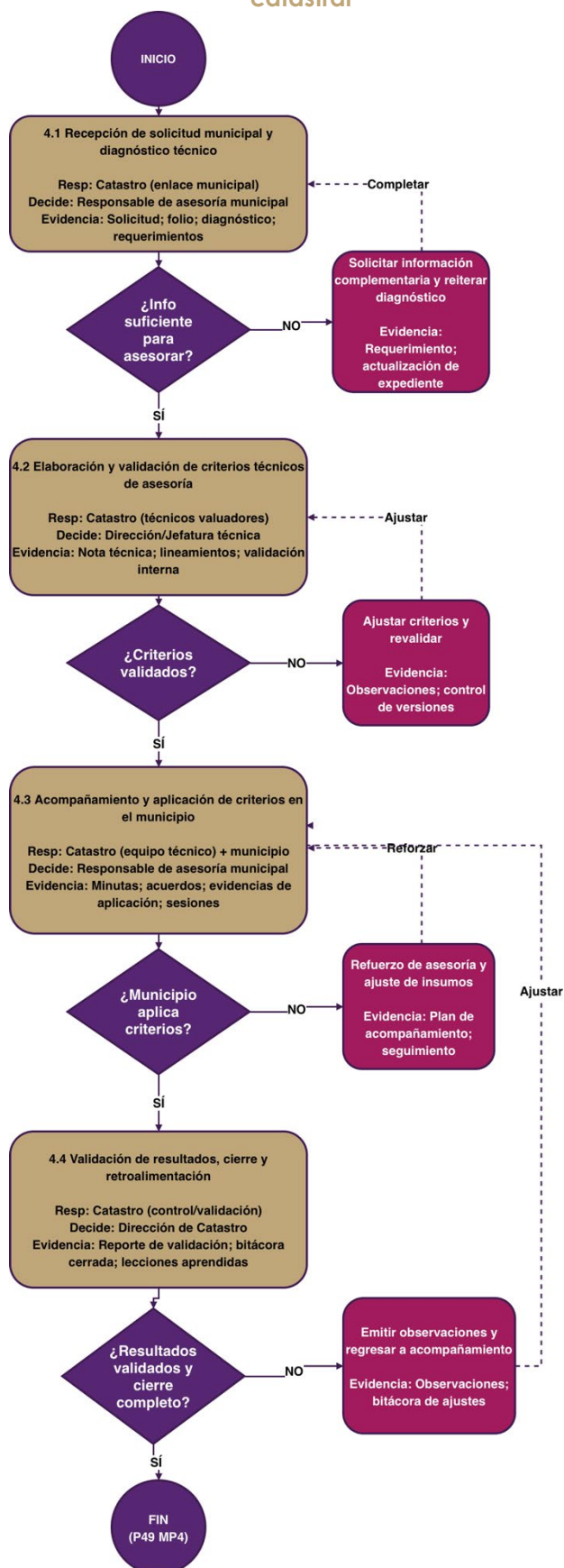
3.5 Validación, autorización y emisión del avalúo

Este subproceso funciona como un control técnico y normativo previo a la emisión oficial del avalúo. La jefatura o los firmantes autorizados revisan que el documento sea congruente con el padrón, la cartografía y la información técnica validada, así como que cumpla con todos los requisitos normativos. Se verifica la consistencia de los cálculos, la correcta integración de anexos y la claridad del dictamen final. Una vez superada esta revisión, la autoridad competente autoriza y firma el avalúo, generando la versión oficial con validez administrativa. Si se detectan observaciones, el documento se devuelve para corrección antes de su emisión definitiva. Este subproceso asegura la calidad y legitimidad del avalúo emitido.

3.6 Entrega, registro en sistemas y cierre (tablero/bitácora)

El subproceso final consolida el resultado del avalúo dentro de la operación institucional de Catastro. A través de la mesa de control o ventanilla, el avalúo autorizado se entrega formalmente al solicitante o a la autoridad que lo requirió, dejando constancia del acuse correspondiente. De manera paralela, el resultado se registra en los sistemas catastrales y, cuando procede, se actualiza el historial del predio para efectos administrativos o tributarios. El expediente físico o digital se resguarda conforme a los lineamientos establecidos y se alimenta la bitácora o tablero de seguimiento. Esta información permite analizar tiempos de atención, volumen de solicitudes y áreas de oportunidad. Con la validación del responsable de valuación, el macroproceso se da por concluido de manera formal.

Macroproceso 4. Coordinación y asesoría técnica a municipios en materia de evaluación catastral



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: Catastro, unidad administrativa responsable del padrón, la valuación y la asesoría técnica catastral; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación. Asimismo, cuando se hace referencia a municipio, enlace municipal, asesoría técnica, criterios técnicos, acompañamiento, validación de resultados o retroalimentación, se alude a los mecanismos de coordinación intergubernamental y a los procedimientos técnicos establecidos en la normatividad catastral vigente.

Objetivo del macroproceso: Brindar asesoría técnica y acompañamiento a las autoridades municipales en materia de evaluación y valuación catastral, promoviendo criterios homologados, fortaleciendo capacidades locales y asegurando consistencia con la base catastral estatal.

Co-responsables: Municipios (Catastro municipal / Tesorería); áreas TIC; cartografía / Topografía (cuando aplique)

Gestores de decisión: Dirección / Titular de Catastro; responsable de Asesoría Municipal; autoridad municipal solicitante.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 4

4.1 Recepción de solicitud municipal y diagnóstico técnico

Este subproceso inicia la interacción formal entre Catastro estatal y los municipios en materia de evaluación catastral. A través del enlace municipal, se recibe la solicitud de asesoría y se registra para asegurar su seguimiento institucional. Desde el inicio se delimita el alcance del apoyo requerido, ya sea en criterios de valuación, actualización de valores, procedimientos técnicos o uso de sistemas catastrales. Con base en la información disponible, se realiza un diagnóstico técnico preliminar que considera la normativa vigente, los antecedentes del padrón y las condiciones específicas del municipio solicitante. Este análisis permite identificar brechas técnicas, necesidades de alineación o riesgos de inconsistencia. Cuando la información es insuficiente, se solicita su complemento antes de avanzar, garantizando que la asesoría se construya sobre bases sólidas.

4.2 Elaboración y validación de criterios técnicos de asesoría

En esta etapa, Catastro transforma el diagnóstico en insumos técnicos concretos que orientan la actuación municipal. El equipo de valuadores desarrolla criterios, lineamientos o recomendaciones que aseguran que la evaluación catastral municipal se alinee con la metodología, los catálogos y los estándares estatales. Estos insumos buscan dar claridad operativa y reducir interpretaciones discrecionales en la aplicación de valores. Antes de su liberación, los criterios son sometidos a una revisión interna por la jefatura técnica o la dirección, verificando su congruencia normativa y técnica. Este control previo evita contradicciones y fortalece la legitimidad de la asesoría. Solo los criterios plenamente validados avanzan a la fase de aplicación en el ámbito municipal.

4.3 Acompañamiento y aplicación de criterios en el ámbito municipal

Este subproceso se centra en trasladar los criterios técnicos del plano normativo a la práctica operativa municipal. El equipo técnico de Catastro acompaña al personal municipal mediante reuniones de trabajo, sesiones de análisis de casos, capacitaciones o asesoría remota y presencial. Durante este acompañamiento se revisan situaciones concretas, se resuelven dudas operativas y se ajustan procedimientos para asegurar una correcta aplicación de los criterios emitidos. El intercambio técnico permite homologar prácticas y fortalecer las capacidades locales. Los acuerdos y ajustes realizados se documentan para dar claridad y continuidad al proceso. Si el municipio enfrenta dificultades en la implementación, la asesoría se refuerza hasta lograr una aplicación adecuada.

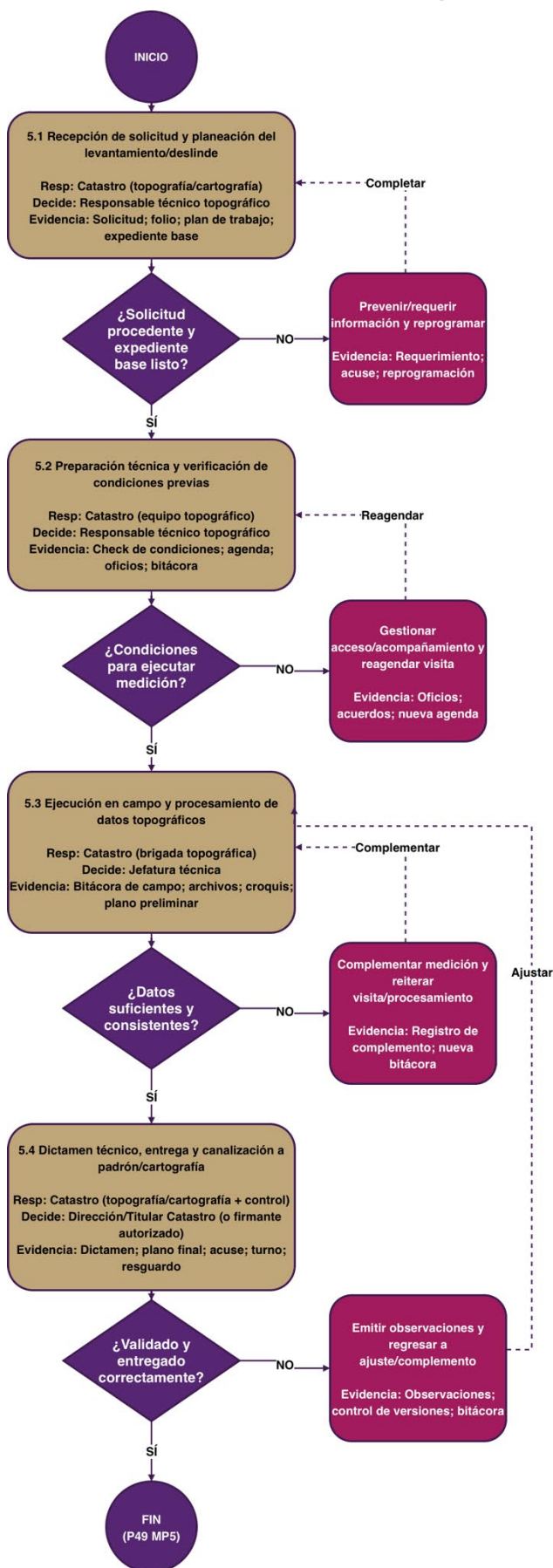
4.4 Validación de resultados, cierre y retroalimentación institucional

El subproceso final consolida la asesoría mediante la revisión de los resultados obtenidos en el ámbito municipal. Catastro verifica que la aplicación de los criterios sea consistente con la base catastral estatal y que no genere distorsiones en los valores o en la información registrada. Una vez validada la correcta aplicación, el caso se cierra formalmente y se registra en la bitácora institucional. Además, se analizan las experiencias del proceso para identificar áreas de mejora, necesidades de capacitación adicional o ajustes metodológicos. Esta retroalimentación se convierte en un insumo estratégico para fortalecer futuras

asesorías. De esta manera, el macroproceso no solo atiende solicitudes puntuales, sino que contribuye a la mejora continua del sistema catastral estatal y municipal.



Macroproceso 5. Levantamientos, deslindes y control topográfico para soporte catastral



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: Catastro, unidad administrativa responsable del padrón catastral, la cartografía y los levantamientos topográficos; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación. Asimismo, cuando se hace referencia a topografía, cartografía, brigada topográfica, levantamiento en campo, procesamiento de datos, dictamen técnico, resguardo o canalización al padrón, se alude a los procedimientos técnicos, operativos y administrativos establecidos en la normatividad catastral vigente.

Objetivo del macroproceso: Realizar levantamientos y deslindes topográficos que sustenten técnica y jurídicamente la delimitación y características físicas de predios, generando insumos confiables para la actualización del padrón, la cartografía y los procesos catastrales asociados.

Co-responsables: Municipios (catastro municipal / enlaces territoriales); padrón catastral (actualizaciones derivadas); Áreas Jurídicas (cuando el deslinde requiere criterios o soporte documental); Registro Público / otras instancias (si aplica por colindancias o antecedentes)

Gestores de decisión: Dirección / Titular de Catastro; responsable técnico de Topografía/Cartografía; jefatura técnica (valida dictamen y productos)

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 5

5.1 Recepción de solicitud y planeación del levantamiento/deslinde

Este subproceso establece las bases técnicas y operativas para la realización de trabajos topográficos que dan soporte al padrón catastral. El área de topografía recibe la solicitud, la registra formalmente y abre un expediente que permite dar seguimiento al servicio requerido. A partir de la naturaleza del caso, se define si se realizará un levantamiento topográfico o un deslinde, así como el alcance específico de los trabajos. De manera paralela, se revisan antecedentes disponibles como cartografía, ortofotos, planos previos y registros del padrón, lo que permite anticipar riesgos o complejidades técnicas. Con esta información se diseña un plan de trabajo que incluye metodología, equipo, calendario y puntos de control. Solo cuando el expediente base está completo y la solicitud es procedente se autoriza avanzar a la preparación técnica.

5.2 Preparación técnica y verificación de condiciones previas

En esta etapa se afinan los aspectos logísticos y técnicos necesarios para garantizar una ejecución eficiente en campo. El equipo topográfico valida accesos al predio, revisa posibles conflictos de colindancia y coordina con el solicitante o el municipio las condiciones de la visita. Asimismo, se verifica el estado y calibración del equipo de medición, como GPS o estación total, y se definen las referencias geodésicas que servirán de base al levantamiento. Esta revisión preventiva permite identificar restricciones físicas, administrativas o sociales que puedan impedir la medición. Cuando se detectan obstáculos, se reprograma la actividad o se gestionan apoyos adicionales para asegurar condiciones adecuadas. Este subproceso reduce riesgos de reprocesos y visitas improductivas.

5.3 Ejecución en campo y procesamiento de datos topográficos

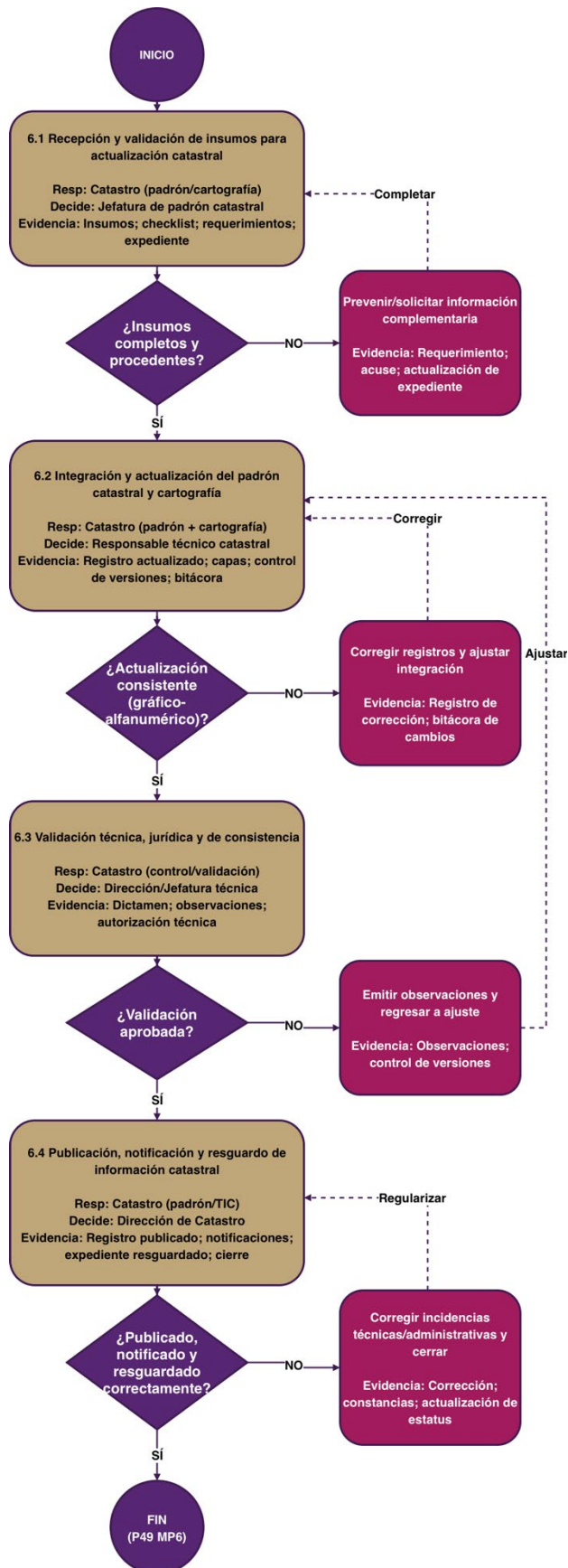
Este subproceso concentra la actividad técnica principal del macroproceso mediante la medición directa del terreno. La brigada topográfica realiza el levantamiento o deslinde en campo, estableciendo puntos de control, midiendo colindancias y elaborando croquis que reflejan la realidad física del predio. Durante la visita se generan evidencias que respaldan las mediciones y los acuerdos alcanzados en sitio. Posteriormente, la información recolectada se descarga y procesa para ajustar coordenadas, construir poligonales y calcular superficies con precisión. A partir de estos datos se generan productos preliminares que permiten evaluar la consistencia de los resultados. Si la información es insuficiente o presenta inconsistencias, se programa una nueva intervención en campo.

5.4 Dictamen técnico, entrega de productos y canalización a padrón/cartografía

El subproceso final consolida los resultados del trabajo topográfico y los integra al quehacer catastral. Con base en los datos procesados, se elabora el dictamen técnico y el plano final, verificando que cumplan con la metodología establecida y sean congruentes con la cartografía y el padrón existente. Una vez validados, los productos se entregan formalmente al solicitante o al municipio correspondiente, dejando constancia del acto. De manera simultánea, la información se canaliza a las áreas de padrón o cartografía para su incorporación en los registros oficiales. El expediente completo se resguarda como antecedente técnico y administrativo.

Con la validación de la autoridad competente, el macroproceso se da por concluido.

Macroproceso 6. Validación cartográfica municipal y control de calidad de planos sectoriales



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: Catastro, unidad administrativa responsable del padrón catastral y la cartografía; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación. Asimismo, cuando se hace referencia a padrón catastral, cartografía, integración gráfico-alfanumérica, validación técnica y jurídica, publicación, notificación o resguardo de información, se alude a los procedimientos técnicos, administrativos y normativos establecidos en la legislación catastral vigente.

Objetivo del macroproceso: Actualizar, mantener y asegurar la integridad del padrón catastral y la cartografía estatal mediante la integración ordenada de información técnica, jurídica y administrativa, garantizando consistencia, trazabilidad y confiabilidad para fines fiscales, de planeación y control territorial.

Co-responsables: Municipios (catastro municipal); Área de Topografía / Cartografía; Área de Valuación; Registro Público (cuando aplique); áreas TIC (plataformas y bases de datos)

Gestores de decisión: Dirección / Titular de Catastro; Jefatura de Padrón Catastral; Responsable de Cartografía.

SUBBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 6

6.1 Recepción y validación de insumos para actualización catastral

Este subproceso concentra la revisión inicial de la información que impactará directamente en el padrón catastral y en la cartografía oficial. El área de Catastro recibe diversos insumos provenientes de levantamientos topográficos, dictámenes técnicos, resoluciones administrativas, movimientos de predios o información generada por municipios y ciudadanía. Cada insumo se revisa para confirmar que esté completo, vigente y alineado con la normatividad aplicable antes de permitir su integración al sistema. Esta etapa funciona como un filtro preventivo que reduce errores posteriores y asegura la trazabilidad de la información. Cuando se detectan faltantes o inconsistencias, se emiten requerimientos específicos para su corrección. Solo los insumos procedentes y debidamente validados avanzan a la fase de integración.

6.2 Integración y actualización del padrón catastral y cartografía

En esta fase se materializan los cambios validados mediante la actualización coordinada de la información gráfica y alfanumérica. El equipo de padrón y cartografía incorpora los datos nuevos o modificados, ajustando superficies, colindancias, usos, claves catastrales y atributos relacionados. La actualización se realiza cuidando la correspondencia entre el registro cartográfico y el padrón, evitando desfases entre ambos componentes. Asimismo, se lleva un control de versiones que permite identificar cuándo y por qué se realizaron los cambios. Este subproceso exige precisión técnica y coordinación interna para preservar la integridad del sistema catastral. Si se detectan inconsistencias durante la captura, los registros se ajustan antes de avanzar a validación.

6.3 Validación técnica, jurídica y de consistencia

Este subproceso actúa como un control integral previo a la liberación definitiva de la información catastral. El área de control y validación revisa que las actualizaciones cumplan con criterios técnicos, cartográficos y, cuando corresponde, jurídicos. Se verifica la congruencia con avalúos, antecedentes registrales, normatividad catastral y disposiciones administrativas vigentes. Esta revisión asegura que los cambios no generen conflictos entre registros ni afectaciones a otros procesos institucionales. Una vez superada la validación, la jefatura técnica o la dirección autoriza formalmente la liberación de la información. En caso de observaciones, el expediente se devuelve para su corrección antes de continuar.

6.4 Publicación, notificación y resguardo de información catastral

El subproceso final garantiza que la información validada sea utilizada de manera ordenada y segura dentro de la gestión pública. Catastro libera los registros actualizados para su uso en procesos como valuación, recaudación, planeación y atención ciudadana. Cuando aplica, se notifica a los municipios u otras áreas involucradas sobre los cambios realizados, asegurando coordinación interinstitucional. De forma paralela, el expediente físico y digital se resguarda conforme a los lineamientos de archivo, preservando la trazabilidad histórica del padrón. Se documenta el cierre del trámite en la bitácora correspondiente. Con

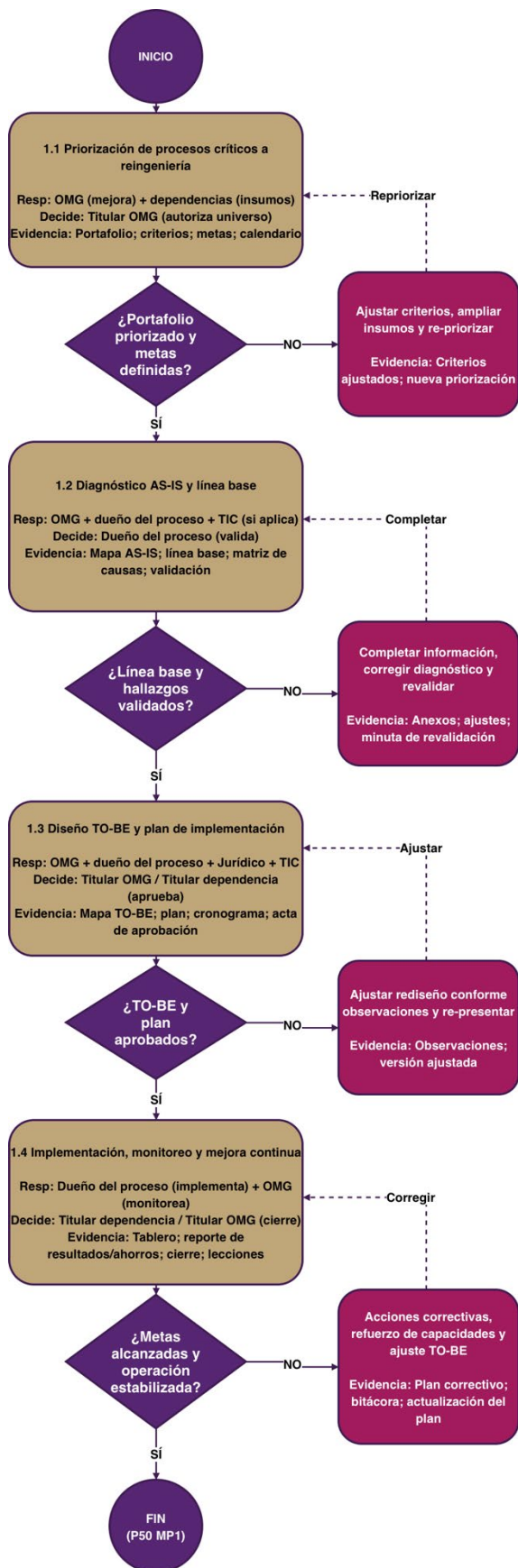
ello, el macroproceso concluye asegurando confiabilidad, transparencia y control de la información catastral.

POLÍTICA 3. REGENERACIÓN ÉTICA DE LAS INSTITUCIONES

PROGRAMA 50. PROFESIONALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En este marco, el programa busca **“desarrollar capacidades técnicas, éticas y operativas en las personas servidoras públicas, mediante esquemas de formación, evaluación del desempeño y fortalecimiento de la gestión del talento humano”**. El programa impulsa la mejora continua del servicio público, la estabilidad institucional y la calidad en la prestación de bienes y servicios, contribuyendo a que las instituciones operen con mayor eficacia, coherencia y orientación a resultados.

Macroproceso 1. Reingeniería y mejora continua de la administración pública



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: OMG, Oficialía Mayor de Gobierno; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación. Asimismo, cuando se hace referencia a AS-IS (situación actual del proceso), TO-BE (modelo objetivo del proceso), reingeniería, portafolio de procesos, línea base, dueño del proceso, mejora continua o acciones correctivas, se alude a metodologías y prácticas de gestión por procesos y mejora organizacional, aplicadas conforme a la normatividad y lineamientos institucionales vigentes.

Objetivo del macroproceso: Rediseñar y optimizar procesos institucionales para elevar la eficiencia, austeridad y transparencia en la gestión pública, incorporando un ciclo permanente de mejora continua orientado a resultados y calidad en la prestación de servicios.

Co-responsables: Dependencias y entidades (dueñas de procesos); CGPI (alineación a planeación/indicadores, si aplica); Secretaría de Finanzas (impactos presupuestales y control del gasto, cuando aplique); Órganos Internos de Control (controles y cumplimiento); Área Jurídica / Mejora Regulatoria (ajustes normativos derivados)

Gestores de decisión: Titular de la Oficialía Mayor / Dirección Administrativa competente; Comité/instancia interna de mejora y calidad (si existe); titulares de dependencias (validación de rediseños en sus procesos)

SUBBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 1

1.1 Selección y priorización de procesos críticos a reingeniería

Este subproceso define estratégicamente en qué procesos debe concentrarse el esfuerzo de mejora institucional. La OMG, en coordinación con las dependencias, analiza el universo de procesos y servicios a partir de criterios objetivos como impacto en tiempos y costos, frecuencia de atención, nivel de riesgo, quejas ciudadanas y potencial de ahorro. El análisis permite identificar aquellos procesos que generan mayores cargas administrativas o afectan directamente la experiencia ciudadana. Con base en esta evaluación se delimita el alcance de cada reingeniería y se establecen metas claras de mejora. El resultado es un portafolio priorizado y calendarizado que ordena la intervención institucional. Este subproceso asegura que la reingeniería responda a decisiones técnicas y no a esfuerzos aislados.

1.2 Diagnóstico de proceso y establecimiento de línea base (AS-IS)

En esta etapa se estudia a profundidad cómo opera actualmente cada proceso seleccionado. La OMG, junto con el área responsable y, cuando aplica, TIC, documenta paso a paso el flujo operativo, los roles involucrados, los tiempos reales, los requisitos, los costos y los sistemas utilizados. El diagnóstico permite identificar cuellos de botella, duplicidades, riesgos operativos y puntos vulnerables a discrecionalidad. A partir de esta información se construye una línea base con indicadores medibles que servirán como referencia para evaluar la mejora. También se detectan oportunidades para fortalecer la transparencia y la austeridad. El diagnóstico solo avanza cuando el área responsable valida que la fotografía del proceso actual es correcta.

1.3 Diseño del proceso optimizado (TO-BE) y plan de implementación

Este subproceso transforma los hallazgos del diagnóstico en un nuevo modelo de operación más simple, claro y eficiente. El proceso TO-BE se diseña reduciendo pasos innecesarios, clarificando responsabilidades, incorporando reglas de negocio y estableciendo controles que refuercen la ética y la transparencia. Además, se integran puntos de trazabilidad y criterios públicos que disminuyen la discrecionalidad. De manera paralela, se construye un plan de implementación que considera ajustes normativos, cambios organizacionales, capacitación del personal y uso de herramientas digitales. El rediseño y el plan se someten a aprobación institucional para asegurar viabilidad y compromiso. Este subproceso conecta la mejora técnica con la capacidad real de ejecución.

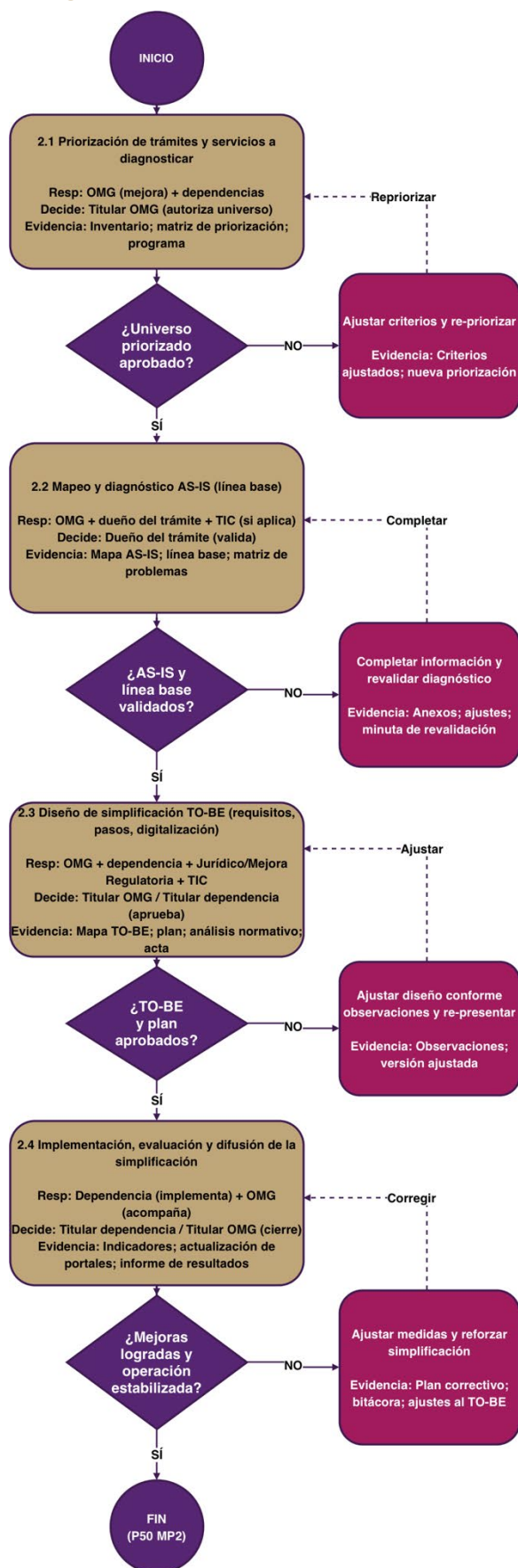
1.4 Implementación, monitoreo de resultados y ciclo de mejora continua

En esta fase el proceso optimizado pasa del diseño a la operación cotidiana. El área responsable ejecuta los cambios definidos, mientras la OMG acompaña y da seguimiento al cumplimiento del plan. Durante la implementación se monitorean indicadores clave como tiempos de atención, costos, calidad del servicio, quejas y ahorros generados. El seguimiento permite detectar desviaciones y activar acciones correctivas oportunas. Asimismo, se documentan lecciones aprendidas y se estandarizan buenas prácticas para fortalecer la gestión institucional. Una vez

estabilizado el proceso y alcanzadas las metas, el cierre alimenta un nuevo ciclo de reingeniería, consolidando la mejora continua en la administración pública.



Macroproceso 2. Diagnóstico, mapeo y simplificación de trámites y servicios



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: OMG, Oficialía Mayor de Gobierno; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación. Asimismo, cuando se hace referencia a AS-IS (situación actual del trámite o servicio), TO-BE (modelo objetivo de simplificación), universo priorizado, simplificación administrativa, mejora regulatoria, digitalización o operación estabilizada, se alude a metodologías de análisis y rediseño de trámites conforme a los principios de mejora regulatoria y gestión por procesos establecidos en la normatividad vigente.

Objetivo del macroproceso: Identificar, documentar y simplificar trámites y servicios de la administración pública estatal mediante diagnósticos y mapeo de procesos, reduciendo cargas administrativas, tiempos y costos para la ciudadanía y el gobierno.

Co-responsables: Dependencias y entidades (dueñas de trámites/servicios); Áreas de Mejora Regulatoria; TIC (plataformas y digitalización); OIC (control y cumplimiento); Comunicación/Transparencia (difusión de cambios)

Gestores de decisión: Titular de la Oficialía Mayor; Dirección/Unidad de Mejora Administrativa; titulares de dependencias (validan cambios a sus trámites)

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 2

2.1 Identificación y priorización de trámites y servicios a diagnosticar

Este subproceso permite ordenar el universo de trámites y servicios que ofrece la administración pública y enfocar los esfuerzos de simplificación donde más se necesita. La OMG, en conjunto con las dependencias, construye un inventario actualizado y analiza cada trámite con criterios de impacto ciudadano, volumen de atención, tiempos de resolución, nivel de quejas y costo administrativo. El análisis también considera riesgos de discrecionalidad y oportunidades reales de simplificación. A partir de esta evaluación se seleccionan los trámites prioritarios y se define un programa de diagnóstico con metas claras de reducción de cargas. Esta priorización evita intervenciones dispersas y orienta la mejora hacia resultados tangibles para la ciudadanía. El universo solo avanza cuando existe autorización formal.

2.2 Mapeo del trámite/servicio y diagnóstico AS-IS

En esta etapa se examina cómo funciona realmente el trámite o servicio en su estado actual. La OMG, junto con el área responsable y con apoyo de TIC cuando

aplica, documenta de manera detallada los requisitos solicitados, los pasos que sigue el usuario, los tiempos reales, los costos asociados y los responsables internos. Este ejercicio permite identificar duplicidades, requisitos innecesarios, puntos de espera excesivos y fallas de coordinación. Con la información recabada se establece una línea base de desempeño que sirve como referencia objetiva para medir la mejora. El diagnóstico también visibiliza riesgos de opacidad o trato desigual. El proceso avanza solo cuando el área dueña valida que el mapeo refleja fielmente la operación real.

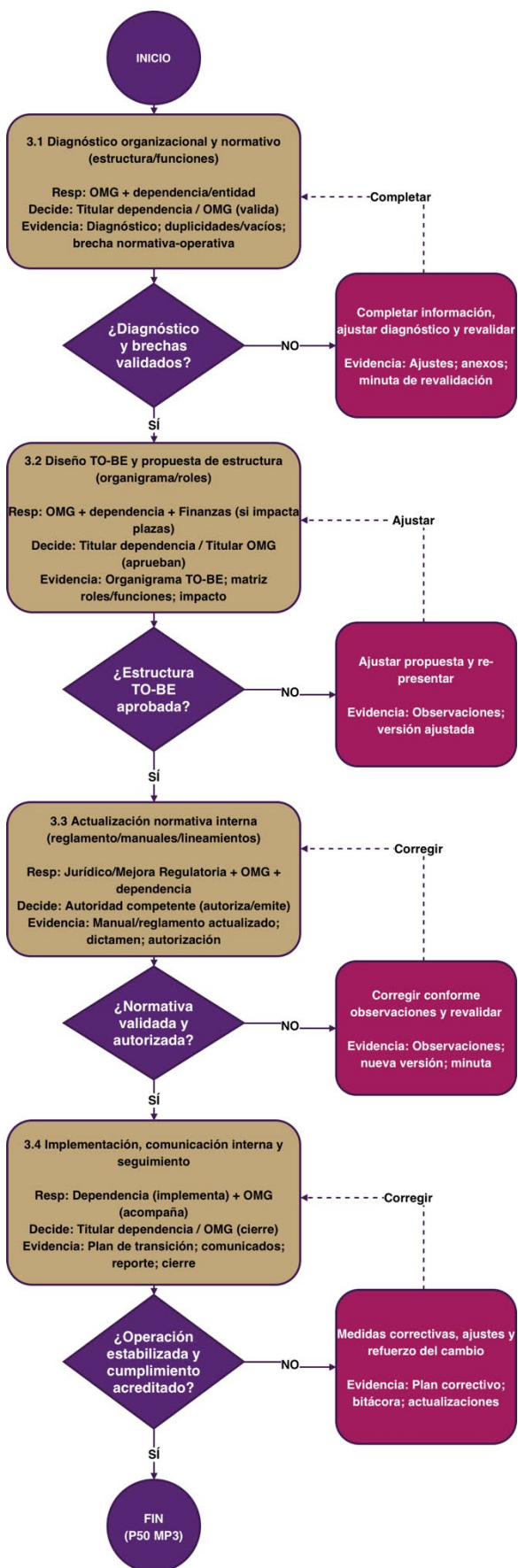
2.3 Diseño de simplificación del trámite/servicio (TO-BE)

Este subproceso se enfoca en rediseñar el trámite con una lógica centrada en el usuario y en la eficiencia administrativa. A partir del diagnóstico, se propone un modelo simplificado que reduce requisitos, elimina pasos redundantes y define reglas claras de atención. El diseño puede incorporar soluciones digitales parciales o totales, siempre evaluando su viabilidad tecnológica y normativa. De manera paralela, se analizan los ajustes legales o regulatorios necesarios para sustentar el nuevo esquema. El resultado es un trámite TO-BE acompañado de un plan de implementación con metas específicas de mejora. La aprobación institucional asegura que el rediseño sea aplicable y sostenible.

2.4 Implementación, evaluación y difusión de la simplificación

En esta fase el trámite simplificado entra en operación y se convierte en un cambio tangible para la ciudadanía. La dependencia responsable ejecuta los ajustes definidos, capacita al personal y actualiza formatos, sistemas y portales de atención. La OMG acompaña el proceso para asegurar consistencia y cumplimiento de las metas planteadas. Una vez implementado, se miden los resultados comparándolos con la línea base, evaluando reducciones de tiempo, costos y carga administrativa. La difusión de los nuevos criterios es clave para que los usuarios conozcan y aprovechen la simplificación. Si la operación se estabiliza y se confirman las mejoras, el proceso se cierra y retroalimenta nuevos ciclos de diagnóstico.

Macroproceso 3. Rediseño organizacional y actualización normativa



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: OMG, Oficialía Mayor de Gobierno; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación. Asimismo, cuando se hace referencia a AS-IS (situación organizacional actual), TO-BE (modelo organizacional objetivo), estructura orgánica, roles y funciones, brecha normativa-operativa, actualización normativa, manuales, lineamientos, implementación del cambio o operación estabilizada, se alude a metodologías de diseño organizacional, gestión del cambio y mejora regulatoria aplicadas conforme a la normatividad y lineamientos institucionales vigentes.

Objetivo del macroproceso: Alinear y optimizar la estructura orgánica y el marco normativo interno de las dependencias y entidades, asegurando claridad de funciones, reducción de duplicidades y fortalecimiento de capacidades institucionales para una gestión eficiente, austera y transparente.

Co-responsables: Dependencias y entidades (áreas dueñas de estructura); Áreas Jurídicas / Mejora Regulatoria; CGPI (alineación a PED/planeación, si aplica); Secretaría de Finanzas (impacto presupuestal/plantillas, si aplica); OIC (observancia, control y riesgos)

Gestores de decisión: Titular de la Oficialía Mayor; titulares de dependencias/entidades (aprueban estructura y funciones internas); instancia normativa competente (cuando implique reglamento/manual oficial)

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 3

3.1 Diagnóstico organizacional y normativo (estructura, funciones y duplicidades)

Este subproceso permite comprender cómo está configurada y cómo opera realmente la dependencia desde una perspectiva organizacional y normativa. La OMG, junto con el área involucrada, analiza la estructura vigente, las cargas de trabajo, las líneas de mando y la distribución de funciones para identificar duplicidades, vacíos o concentraciones indebidas de responsabilidades. De manera paralela, se revisa la congruencia entre lo que establecen los reglamentos y manuales y lo que ocurre en la práctica cotidiana. Este análisis hace visibles riesgos asociados a falta de control, trazabilidad limitada o espacios de discrecionalidad. Asimismo, se identifican brechas de capacidades que afectan el desempeño institucional. El diagnóstico se valida con la titularidad para asegurar que los hallazgos reflejan la realidad operativa.

3.2 Diseño de rediseño organizacional (TO-BE) y propuesta de estructura

En esta etapa se define cómo debería organizarse la dependencia para operar de manera más eficiente, ética y alineada a sus atribuciones. Con base en el diagnóstico, la OMG y el área responsable diseñan una estructura objetivo que clarifica funciones, ajusta áreas, equilibra cargas de trabajo y redefine tramos de control. El rediseño busca generar sinergias, eliminar duplicidades y aprovechar mejor los recursos disponibles, considerando criterios de austeridad. Cuando el cambio impacta plazas o presupuesto, se coordina con el área de finanzas. El resultado es una propuesta técnica que incluye organigrama y catálogo de funciones. La aprobación institucional asegura viabilidad operativa y compromiso con el cambio.

3.3 Actualización normativa interna (reglamentos, manuales, lineamientos y perfiles)

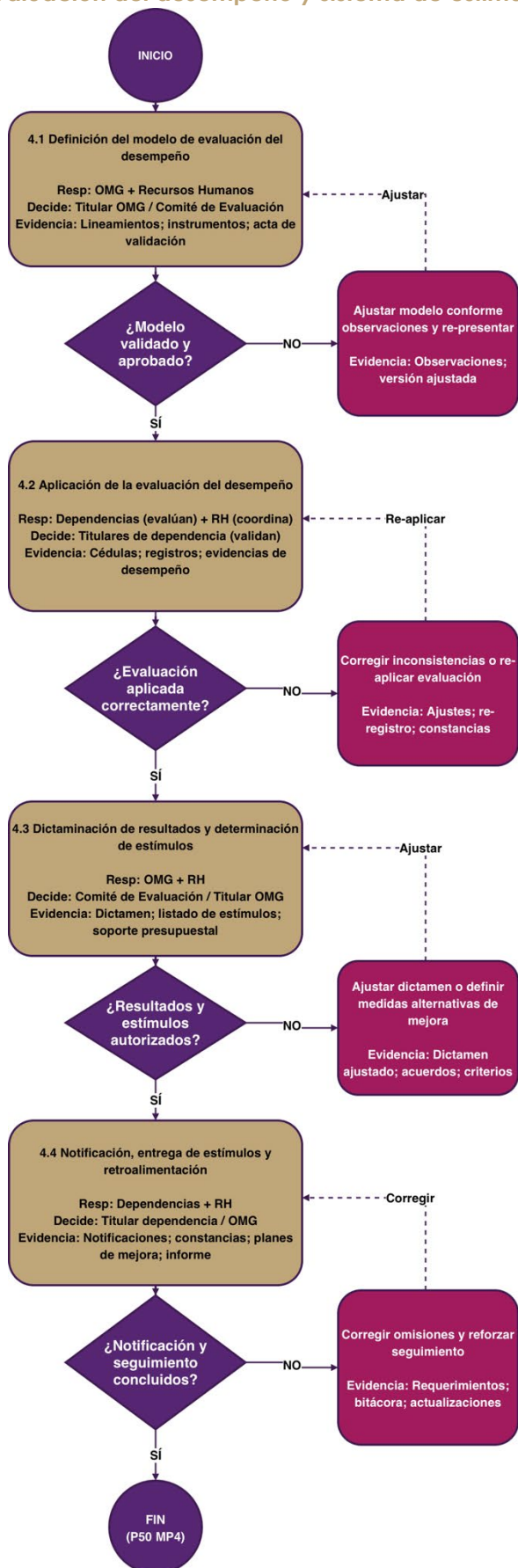
Este subproceso traduce el rediseño organizacional en reglas formales que rigen la actuación institucional. Las áreas jurídicas y de mejora regulatoria, en coordinación con la OMG y la dependencia, actualizan reglamentos, manuales de organización y procedimientos, así como perfiles de puesto. El objetivo es que la normativa refleje fielmente la estructura y las funciones redefinidas, evitando ambigüedades. En los documentos se integran controles claros, responsabilidades específicas y mecanismos de trazabilidad que fortalecen la rendición de cuentas. La normativa propuesta se somete a revisión y autorización por la autoridad competente. Solo una vez validada se considera lista para su implementación.

3.4 Implementación del rediseño, comunicación interna y seguimiento

Este subproceso se enfoca en gestionar el cambio organizacional para que el rediseño funcione en la práctica. La dependencia ejecuta la nueva estructura mediante la comunicación interna de los cambios, la reasignación de funciones y la capacitación básica del personal involucrado. La OMG acompaña la transición para resolver dudas y asegurar la correcta adopción de los nuevos roles. Durante la implementación se monitorea la operación diaria para identificar desviaciones o resistencias. Si se detectan ajustes necesarios, se aplican acciones correctivas hasta estabilizar la estructura. Una vez consolidado el cambio, se formaliza el cierre y se generan insumos para futuros procesos de mejora.



Macroproceso 4. Evaluación del desempeño y sistema de estímulos a servidores públicos



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: OMG, Oficialía Mayor de Gobierno; RH, Recursos Humanos de las dependencias y entidades; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación. Asimismo, cuando se hace referencia a modelo de evaluación del desempeño, Comité de Evaluación, instrumentos de evaluación, dictamen de resultados, estímulos, retroalimentación, planes de mejora o seguimiento, se alude a los procedimientos técnicos y administrativos establecidos en la normatividad laboral, presupuestaria y de gestión del desempeño vigente.

Objetivo del macroproceso: Evaluar de manera sistemática el desempeño de las y los servidores públicos, con base en criterios objetivos y verificables, para reconocer resultados, otorgar estímulos conforme a la normatividad y fortalecer la mejora continua del servicio público.

Co-responsables: Dependencias y entidades (evaluación de su personal); Recursos Humanos; OIC (observancia, equidad y control); Secretaría de Finanzas (impacto presupuestal de estímulos); Área Jurídica (criterios y reglas aplicables)

Gestores de decisión: Titular de la Oficialía Mayor; Comité de Evaluación/Desempeño (si existe); Titulares de dependencias (validan resultados de su personal)

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 4

4.1 Definición del modelo de evaluación del desempeño

Este subproceso establece el marco técnico y normativo bajo el cual se medirá el desempeño de las personas servidoras públicas. La OMG y el área de Recursos Humanos diseñan o actualizan el modelo de evaluación considerando criterios objetivos, indicadores claros y una periodicidad definida. El modelo busca reflejar de manera equilibrada el cumplimiento de metas, la calidad del trabajo y el apego a principios éticos. Asimismo, se definen los instrumentos de medición, las ponderaciones y las reglas que determinan la elegibilidad para estímulos. La participación del comité de evaluación asegura imparcialidad y transparencia en el diseño. Solo los modelos validados formalmente avanzan a su aplicación institucional.

4.2 Aplicación de la evaluación del desempeño

En esta etapa el modelo se traduce en ejercicios concretos de medición dentro de cada dependencia. Las áreas responsables aplican las evaluaciones conforme

a los lineamientos establecidos, recopilando evidencias que respalden los resultados obtenidos. Recursos Humanos coordina el proceso para asegurar homogeneidad en la aplicación y resolver dudas operativas. Durante la captura de resultados se revisa que exista consistencia entre áreas y niveles jerárquicos, evitando sesgos o tratos desiguales. La información se integra en los sistemas correspondientes para su análisis posterior. Si se detectan inconsistencias, se corrigen antes de continuar con la dictaminación.

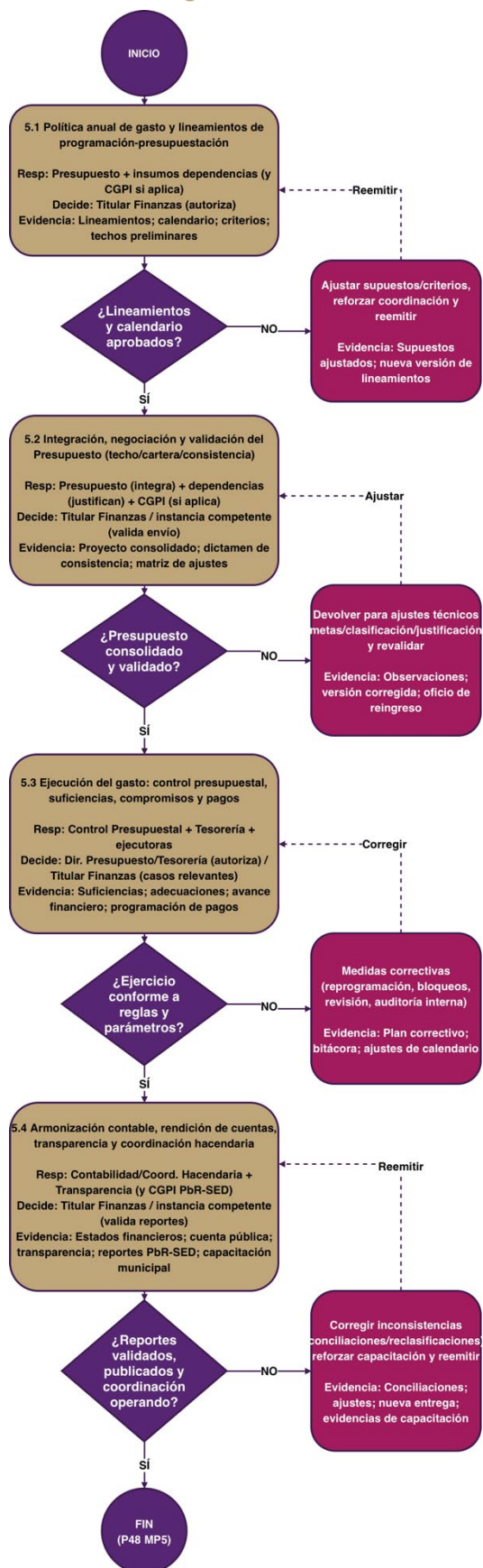
4.3 Dictaminación de resultados y determinación de estímulos

Este subproceso concentra el análisis colegiado de los resultados obtenidos en las evaluaciones. La OMG y Recursos Humanos revisan los desempeños registrados y los clasifican conforme a los rangos definidos en el modelo. Con base en esta clasificación y en la disponibilidad presupuestal, se determinan los estímulos económicos o no económicos aplicables, así como apoyos complementarios para el desarrollo del personal. Las decisiones se documentan mediante dictámenes formales que garantizan trazabilidad y control. El comité de evaluación valida los listados finales para asegurar equidad y apego a las reglas. Solo los resultados autorizados avanzan a su notificación.

4.4 Notificación de resultados, seguimiento y retroalimentación

El subproceso final cierra el ciclo de evaluación al comunicar los resultados a las personas servidoras públicas. Las dependencias, con apoyo de Recursos Humanos, notifican formalmente los desempeños y entregan los estímulos correspondientes cuando aplican. Más allá del reconocimiento, esta etapa impulsa la mejora continua al integrar planes de desarrollo individual o por área. Asimismo, se analizan los resultados agregados para identificar tendencias, necesidades de capacitación o ajustes a procesos institucionales. La información generada alimenta decisiones estratégicas de gestión del talento. Con ello, el ciclo se retroalimenta y fortalece el sistema de evaluación en ejercicios posteriores.

Macroproceso 5. Política de gasto, control financiero y coordinación hacendaria intergubernamental



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: CGPI, Coordinación General de Planeación e Inversión; PbR-SED, Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación. Asimismo, cuando se hace referencia a Presupuesto, Control Presupuestal, Tesorería, Contabilidad, armonización contable, techo presupuestario, suficiencias, compromisos, pagos, cuenta pública o coordinación hacendaria, se alude a las unidades administrativas y a los procesos financieros establecidos en la normatividad presupuestaria, contable y hacendaria vigente.

Objetivo del macroproceso: Definir y conducir la política anual de gasto y asegurar el control integral de la gestión financiera (presupuesto–tesorería–contabilidad–rendición de cuentas), fortaleciendo la coordinación hacendaria con Federación y municipios para sostener finanzas sanas y orientar el gasto a resultados.

Co-responsables: Dependencias ejecutoras del gasto (unidades responsables); CGPI (alineación planeación–presupuesto y PbR-SED/MML); Órganos Internos de Control; áreas jurídicas y municipios (en coordinación hacendaria).

Gestores de decisión: Titular de Secretaría de Finanzas / Subsecretaría o Dirección General competente; Comité/instancia de validación presupuestaria (si existe); Titulares de dependencias (en validación de techos y ajustes); instancias de coordinación con municipios.

SUBBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 5

5.1 Definición de política anual de gasto y lineamientos de programación-presupuestación

Este subproceso establece el marco rector del ejercicio fiscal mediante la definición de prioridades, reglas de austeridad y disciplina financiera. La unidad de presupuesto integra supuestos macrofinancieros y criterios de asignación con insumos de las dependencias. A partir de ello se emiten lineamientos claros y un calendario que ordena la formulación del anteproyecto y del POA. También se definen techos preliminares y reglas para adecuaciones, reduciendo discrecionalidad. La autorización por la titularidad de Finanzas asegura coherencia y viabilidad. Este subproceso orienta el gasto a resultados desde su origen.

5.2 Integración, negociación y aprobación del Presupuesto (techo, cartera y matriz de consistencia)

Aquí se consolida el presupuesto mediante la revisión técnica de los anteproyectos presentados por las dependencias. Se verifica la consistencia entre objetivos, metas, actividades y clasificación del gasto, y se priorizan programas y proyectos con mayor impacto. La negociación de techos permite alinear expectativas con restricciones financieras reales. Cuando aplica, se integra la cartera de inversión y la alineación a planeación. El resultado es un proyecto presupuestario sólido, documentado y listo para el trámite de aprobación. Este subproceso equilibra planeación, viabilidad y control.

5.3 Ejecución del gasto: control presupuestal, suficiencias, compromisos y pagos (disciplina y eficiencia)

Este subproceso garantiza que el presupuesto aprobado se ejerza con orden, oportunidad y apego a reglas. El control presupuestal valida suficiencias, gestiona adecuaciones y registra compromisos y devengados. Tesorería programa pagos y administra la liquidez, cuidando tiempos y pasivos. De manera continua se monitorea el desempeño financiero para identificar subejercicios o presiones. Cuando se detectan desviaciones, se activan medidas correctivas oportunas. Este control protege la disciplina financiera durante todo el ejercicio.

5.4 Armonización contable, rendición de cuentas, transparencia y coordinación hacendaria (PbR-SED y municipios)

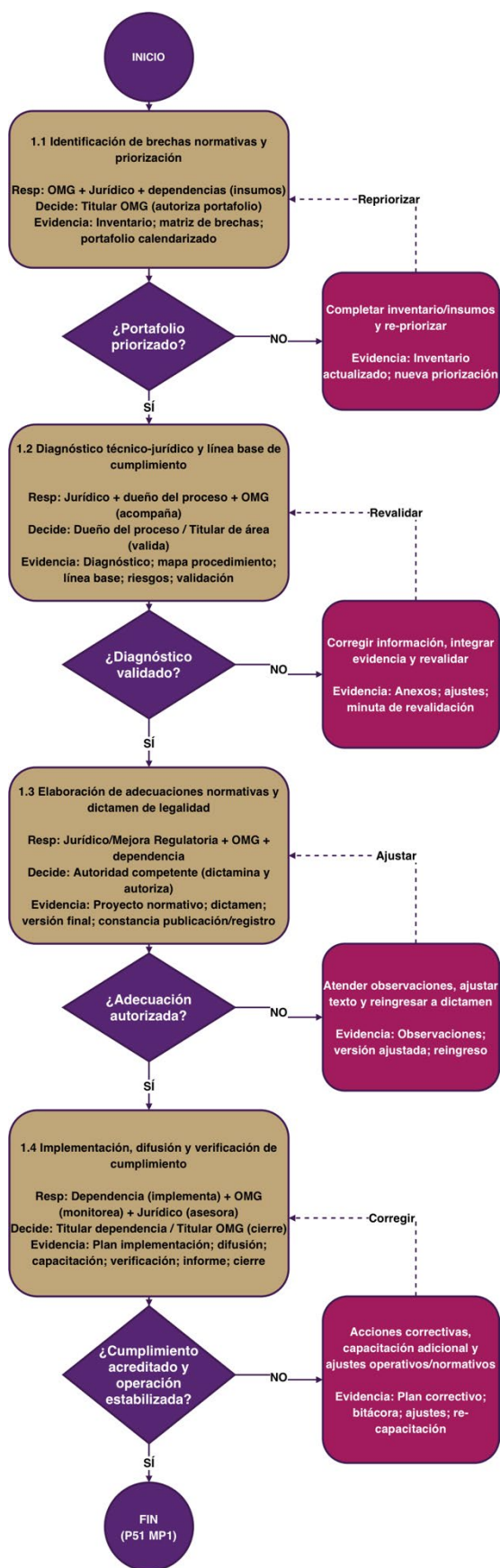
El subproceso final consolida la información financiera para asegurar transparencia y cumplimiento normativo. Se registran operaciones conforme a políticas de armonización contable y se integran estados financieros y cuenta pública. La información se publica para fortalecer la trazabilidad del gasto y la rendición de cuentas. Paralelamente, se opera el PbR-SED para retroalimentar decisiones presupuestarias con resultados. La coordinación con municipios incluye capacitación y seguimiento a obligaciones. Este cierre alimenta la política de gasto del siguiente ejercicio.

POLÍTICA 3. REGENERACIÓN ÉTICA DE LAS INSTITUCIONES

PROGRAMA 51. DERECHO A UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE CALIDAD

En este marco, el programa se enfoca en **“garantizar a la ciudadanía servicios y trámites accesibles, oportunos y confiables, bajo estándares claros de calidad y mejora continua”**. El programa impulsa la simplificación administrativa, la estandarización de procesos, la atención digna y el uso de herramientas que fortalezcan la eficiencia y la transparencia, asegurando que la administración pública responda con eficacia y equidad a las necesidades sociales.

Macroproceso 1. Adecuación jurídica y normativa para garantizar el derecho a una buena administración



*Nota: Para efectos de claridad, las siglas y abreviaturas utilizadas en los flujogramas corresponden a las siguientes unidades y conceptos institucionales: OMG, Oficialía Mayor de Gobierno; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación. Asimismo, cuando se hace referencia a adecuaciones normativas, brechas normativas, portafolio normativo, diagnóstico técnico-jurídico, dictamen de legalidad, publicación, difusión, verificación de cumplimiento o operación estabilizada, se alude a los procesos y atribuciones jurídicas y administrativas establecidos en la normatividad vigente y en los lineamientos de mejora regulatoria aplicables.

Objetivo del macroproceso: Ajustar y actualizar el marco jurídico-normativo interno para que los procesos y procedimientos de la administración pública garanticen una atención legal, oportuna, clara y centrada en derechos a la ciudadanía.

Co-responsables: Áreas Jurídicas de dependencias, Mejora Regulatoria (si existe); Transparencia/Atención Ciudadana (si aplica); Órganos Internos de Control (cumplimiento); CGPI (alineación a planeación/estándares).

Gestores de decisión: Titular de la OMG / Dirección Jurídica o equivalente; Titulares de dependencias (validación de normativa interna); instancia normativa competente cuando implique emisión/publicación.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 1

1.1 Identificación de brechas normativas y priorización de instrumentos a adecuar

Este subproceso sienta las bases para garantizar el derecho a una buena administración mediante un marco normativo claro y accesible. La OMG, en coordinación con el área jurídica y las dependencias, levanta un inventario integral de reglamentos, manuales, lineamientos y formatos que regulan la atención a la ciudadanía. A partir de este análisis se identifican brechas como vacíos normativos, duplicidades, requisitos injustificados o espacios de discrecionalidad que afectan la certeza jurídica. La priorización se realiza con criterios de impacto directo en la experiencia ciudadana, como tiempos de atención, número de quejas o costos administrativos. El resultado es un portafolio ordenado de adecuaciones normativas con enfoque en derechos. Este subproceso permite focalizar esfuerzos donde el riesgo institucional es mayor.

1.2 Diagnóstico técnico-jurídico del proceso/procedimiento y “línea base” de cumplimiento

En esta etapa se examina cada proceso desde una perspectiva jurídica y operativa para evaluar si garantiza condiciones mínimas de legalidad y calidad administrativa. El área jurídica, junto con el área responsable del trámite y con acompañamiento de la OMG, revisa atribuciones, requisitos, plazos, notificaciones y medios de defensa. Este análisis se contrasta con la operación real para identificar prácticas que puedan generar indefensión, opacidad o trato desigual. Asimismo, se construye una línea base con indicadores de tiempos, incidencias y observaciones recurrentes. El diagnóstico permite evidenciar brechas entre la norma y la práctica cotidiana. Solo los diagnósticos validados por el área responsable avanzan a la fase de adecuación normativa.

1.3 Elaboración de adecuaciones normativas y dictamen de legalidad

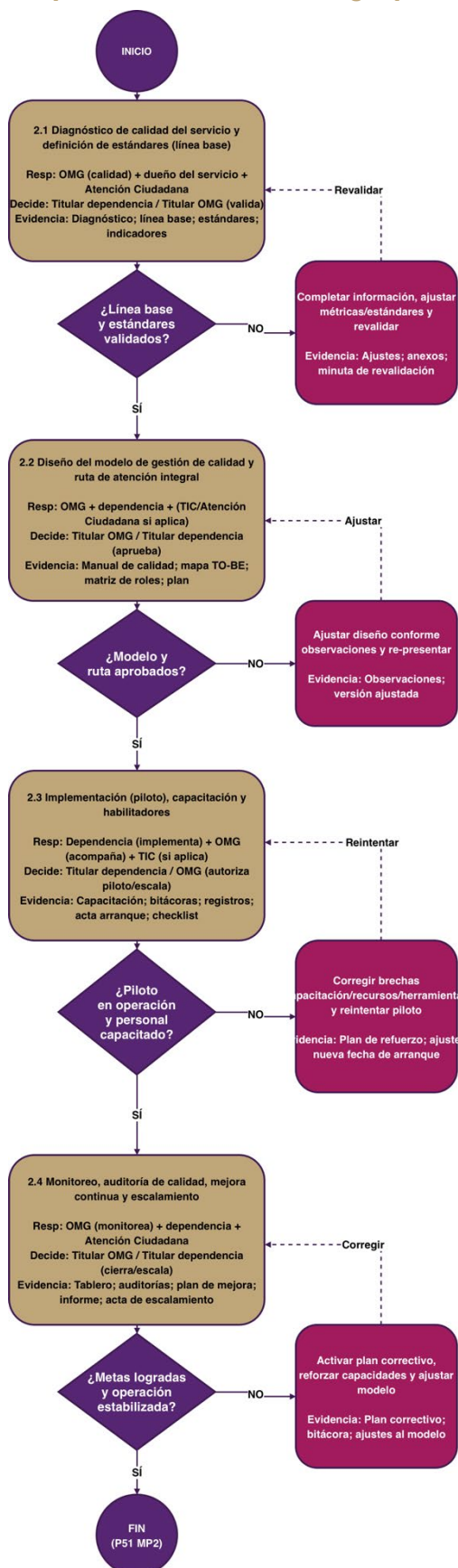
Este subproceso transforma los hallazgos del diagnóstico en reglas claras que fortalezcan la calidad administrativa. Las áreas jurídica y de mejora regulatoria redactan adecuaciones que precisan requisitos mínimos, plazos definidos, criterios públicos de atención y responsabilidades institucionales. Además, se incorporan controles de trazabilidad, formatos estandarizados y mecanismos de publicación que facilitan el acceso ciudadano a la información. El proyecto normativo se somete a dictamen jurídico para asegurar su legalidad y congruencia con el marco superior. Una vez autorizado, se define la ruta formal de emisión y registro. Este subproceso reduce la discrecionalidad y fortalece la seguridad jurídica del procedimiento.

1.4 Implementación, difusión interna/externa y verificación de cumplimiento

El subproceso final garantiza que las adecuaciones normativas se traduzcan en mejoras reales en la atención ciudadana. La dependencia responsable implementa los cambios mediante la actualización de manuales, formatos, portales y materiales informativos, asegurando su difusión tanto interna como externa. Paralelamente, se capacita al personal para aplicar correctamente los nuevos criterios y procedimientos. La OMG y el área jurídica verifican el

cumplimiento a través de revisiones de expedientes, control de plazos y seguimiento a quejas. Los resultados alimentan acciones correctivas o nuevos ajustes normativos cuando es necesario. Con ello, el proceso se convierte en un ciclo continuo de mejora del derecho a una administración pública de calidad.

Macroproceso 2. Gestión de la calidad y mejora de la prestación de servicios públicos (bienestar + atención integral)



*Nota: Para efectos de interpretación del flujograma, las siglas empleadas corresponden a las siguientes unidades y conceptos: OMG, Oficialía Mayor de Gobierno; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación. Las referencias a calidad del servicio, línea base, estándares, modelo de gestión de calidad, ruta de atención integral, implementación piloto, monitoreo, auditoría de calidad, mejora continua y escalamiento se entienden conforme a los principios de gestión por procesos, mejora continua y enfoque de servicio al ciudadano establecidos en la normatividad vigente y en los lineamientos institucionales aplicables.

Objetivo del macroproceso: Diseñar, implementar y evaluar un sistema de gestión de calidad para elevar la satisfacción ciudadana, oportunidad y consistencia en los servicios públicos, incorporando un modelo de atención integral (multidisciplinario) y un ciclo permanente de mejora.

Co-responsables: Dependencias prestadoras de servicios (dueñas del servicio), Atención Ciudadana, TIC (sistemas/turnos/CRM si aplica), Comunicación Social (difusión), OIC (cumplimiento y controles), CGPI (seguimiento a metas/indicadores, si aplica).

Gestores de decisión: Titular de la OMG; Titulares de dependencias (aprueban ajustes al servicio); Comité/instancia de calidad (si existe).

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 22.1 Diagnóstico de calidad del servicio y definición de estándares (línea base)

Este subproceso permite conocer, desde la experiencia real de la ciudadanía, cómo se está prestando un servicio público. La OMG, junto con la dependencia responsable y el área de atención ciudadana, analiza tiempos de respuesta, requisitos exigidos, capacidad operativa, volumen de quejas y principales puntos de fricción. A partir de este diagnóstico se identifican brechas entre lo esperado y lo entregado. Con base en la información recabada se definen estándares mínimos de calidad relacionados con oportunidad, accesibilidad, trato digno y claridad en la atención. Asimismo, se establecen indicadores y una línea base que permiten medir el desempeño actual. Esta etapa fija el punto de partida para cualquier mejora sostenible del servicio.

2.2 Diseño del modelo de gestión de calidad y ruta de atención integral

En esta fase se estructura la forma en que el servicio debe operar para cumplir con los estándares definidos. La OMG y la dependencia diseñan un modelo de

gestión de calidad que asigna roles claros, establece mecanismos de seguimiento y define cómo se gestionarán quejas e incidencias. De manera complementaria, se construye una ruta de atención integral que ordena la recepción, clasificación, canalización y resolución de los casos ciudadanos. El diseño incluye procedimientos, protocolos y criterios homogéneos que aseguran coherencia en la atención. Este subproceso traduce el diagnóstico en un esquema operativo claro y replicable. Su aprobación institucional garantiza alineación y compromiso para la implementación.

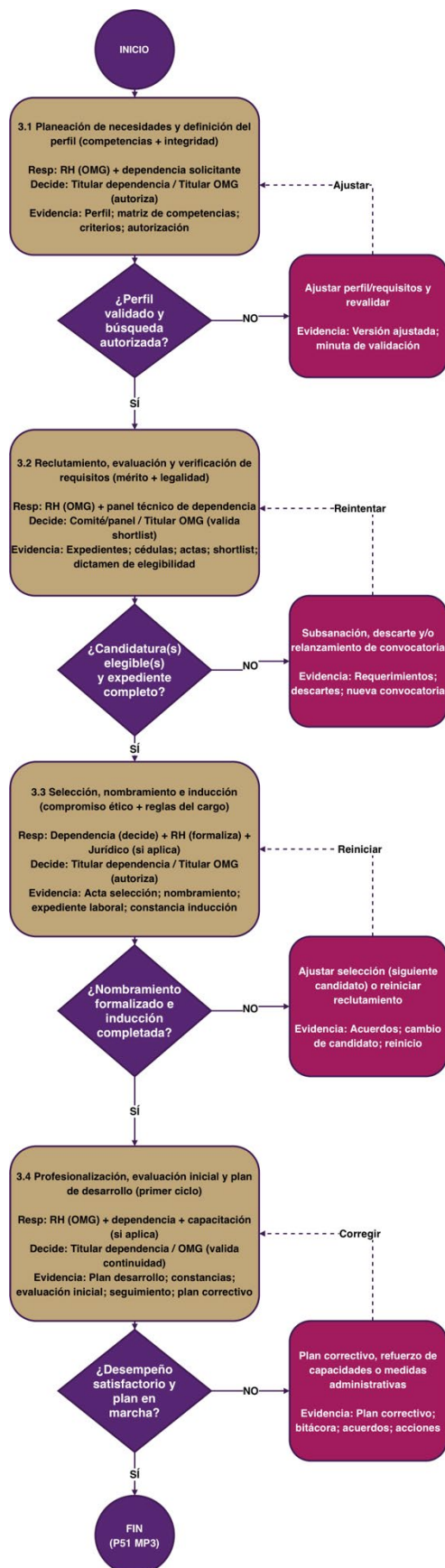
2.3 Implementación del sistema de calidad (piloto), capacitación y habilitadores

Este subproceso lleva el modelo diseñado a la práctica mediante su puesta en marcha controlada. La dependencia implementa un piloto en módulos, ventanillas o centros de atención, mientras la OMG acompaña el proceso. El personal es capacitado en estándares de calidad, atención integral, manejo de casos y registro adecuado de la información. Paralelamente, se habilitan herramientas tecnológicas y mecanismos de control documental que permiten dar seguimiento a cada atención. La fase piloto permite identificar fallas operativas antes de escalar el modelo. Solo cuando el sistema opera de manera consistente se autoriza su ampliación.

2.4 Monitoreo, auditoría de calidad, mejora continua y escalamiento

El subproceso final asegura que la calidad del servicio se mantenga y evolucione en el tiempo. A través del monitoreo constante, se comparan los indicadores de desempeño contra la línea base y los estándares definidos. Se realizan auditorías internas y revisiones de casos para identificar causas raíz de desviaciones o insatisfacción ciudadana. Con base en los hallazgos, se implementan acciones de mejora como ajustes a procesos, refuerzo de capacidades o incorporación de herramientas digitales. Cuando los resultados son positivos, el modelo se escala a otras unidades o servicios. Este ciclo continuo consolida el derecho a una atención pública de calidad.

Macroproceso 3. Gestión del talento público: selección y profesionalización de perfiles de alto nivel



*Nota: Para efectos de interpretación del flujograma, las siglas empleadas corresponden a las siguientes unidades y conceptos: OMG, Oficialía Mayor de Gobierno; RH, Recursos Humanos; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación. Las referencias a perfil del puesto, competencias, reclutamiento, evaluación de mérito y legalidad, nombramiento, inducción, profesionalización, evaluación del desempeño, plan de desarrollo y medidas correctivas se entienden conforme a la normatividad aplicable en materia de administración de recursos humanos, servicio público, control interno y mejora de la gestión pública.

Objetivo del macroproceso: Asegurar que los puestos directivos y estratégicos cuenten con perfiles idóneos, seleccionados con criterios objetivos de mérito e integridad, e incorporados a un esquema de profesionalización que fortalezca capacidades, ética pública y cumplimiento normativo.

Co-responsables: Titulares de dependencias (necesidades y validación de candidatos), áreas jurídicas (requisitos/atribuciones), OIC (integridad y verificación), CGPI (alineación a perfiles para resultados), instancias de capacitación (cuando se vincule).

Gestores de decisión: Titular de la OMG; Dirección de Recursos Humanos; Titulares de dependencias (selección final en su ámbito); comité/instancia de evaluación (si existe).

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 3

3.1 Planeación de necesidades de talento y definición del perfil del puesto (competencias + integridad)

Este subproceso asegura que la incorporación de perfiles de alto nivel responda a necesidades reales y estratégicas de la institución. Recursos Humanos y la dependencia solicitante identifican vacantes críticas o posiciones directivas que impactan directamente en resultados y gobernanza. A partir de ello, se construye un perfil integral que combina formación académica, experiencia relevante y competencias técnicas y gerenciales. De manera central, se incorporan criterios de ética, integridad y orientación a resultados como requisitos indispensables. También se definen reglas claras de evaluación y causales de no elegibilidad para reducir discrecionalidad. La validación institucional del perfil garantiza claridad y transparencia desde el inicio del proceso.

3.2 Reclutamiento, evaluación y verificación de requisitos (mérito + legalidad)

En esta etapa se pone en práctica el principio de mérito como eje de la selección de talento público. Recursos Humanos gestiona la convocatoria y la recepción de expedientes, mientras que un panel técnico evalúa a las personas candidatas mediante entrevistas, pruebas y revisión curricular. El proceso busca contrastar competencias declaradas con evidencias objetivas de desempeño. Paralelamente, se verifica el cumplimiento de requisitos legales, la inexistencia de incompatibilidades y la validez de la documentación presentada. Este doble filtro técnico y legal fortalece la legitimidad de la selección. Solo las candidaturas plenamente elegibles avanzan a la decisión final.

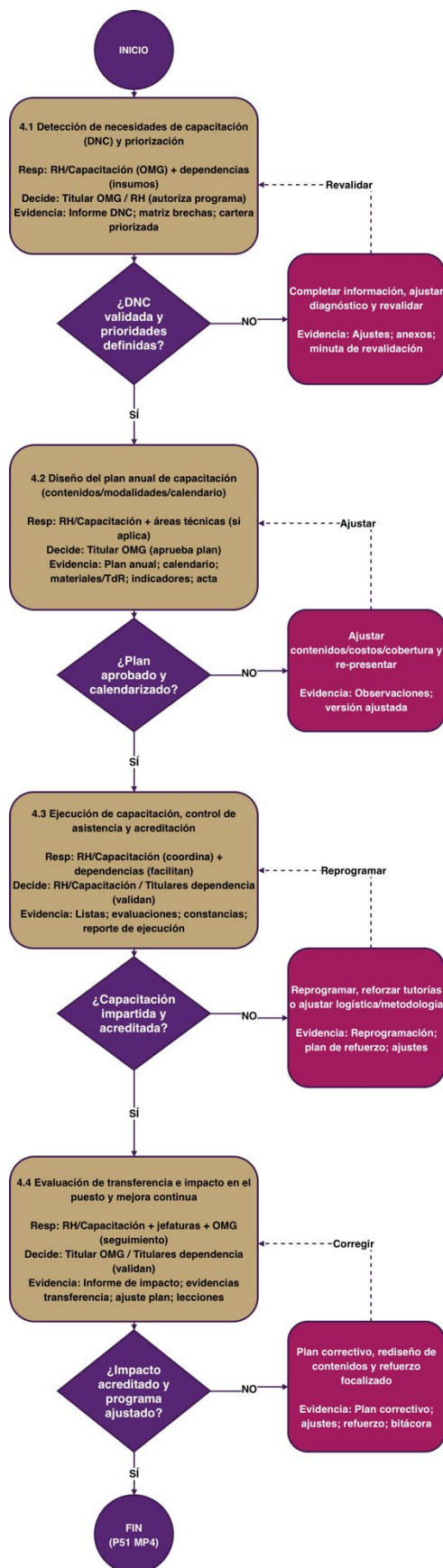
3.3 Selección, nombramiento e inducción al puesto (compromiso ético + reglas del cargo)

Este subproceso formaliza la incorporación del perfil seleccionado y refuerza el compromiso ético del cargo. La dependencia elige a la persona candidata con base en los dictámenes emitidos y Recursos Humanos formaliza el nombramiento o contratación conforme a la normatividad aplicable. La inducción al puesto va más allá de lo operativo, ya que comunica atribuciones, responsabilidades, controles institucionales y obligaciones de transparencia. Asimismo, se refuerzan principios de conducta ética y enfoque de servicio a la ciudadanía. Esta etapa busca alinear expectativas desde el inicio del ejercicio del cargo. Con ello se reduce el riesgo de desviaciones y se fortalece la rendición de cuentas.

3.4 Profesionalización, evaluación inicial y plan de desarrollo (primer ciclo de desempeño)

El subproceso final consolida la selección mediante el seguimiento temprano del desempeño del nuevo perfil. Recursos Humanos y la dependencia definen un plan de desarrollo que incluye capacitación, mentoría y metas claras para el primer ciclo de gestión. Se realiza una evaluación inicial en un periodo definido que permite medir resultados, identificar brechas y ofrecer retroalimentación oportuna. Con base en esta evaluación se ajustan funciones o se activan medidas correctivas cuando es necesario. La información generada alimenta la mejora de perfiles y criterios futuros. Este enfoque cierra el ciclo asegurando profesionalización continua y fortalecimiento institucional.

Macroproceso 4. Desarrollo de capacidades y habilidades directivas (capacitación y mejora continua)



*Nota: Para la correcta interpretación del flujograma, las siglas utilizadas corresponden a: OMG, Oficialía Mayor de Gobierno; RH, Recursos Humanos; DNC, Detección de Necesidades de Capacitación; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación. Los términos plan anual de capacitación, priorización, ejecución, acreditación, evaluación de transferencia, impacto en el puesto y mejora continua se emplean conforme a la normatividad aplicable en materia de administración de recursos humanos, profesionalización del servicio público, control interno y fortalecimiento institucional.

Objetivo del macroproceso: Fortalecer las competencias directivas y técnicas del personal (mandos superiores, medios y operativos) mediante un ciclo de detección de necesidades, capacitación, aplicación en el puesto y evaluación, para mejorar el desempeño institucional y la calidad del servicio público.

Co-responsables: Dependencias y entidades (participación y liberación de personal), instancias de capacitación (internas/externas), OIC (integridad y cumplimiento), CGPI (si se vincula a resultados/indicadores), áreas jurídicas (cuando se requiera actualización normativa).

Gestores de decisión: Titular OMG; Dirección de RH/Capacitación; Titulares de dependencias (validan necesidades y facilitan asistencia).

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 4

4.1 Detección de necesidades de capacitación (DNC) y priorización por brechas de desempeño

Este subproceso identifica de manera sistemática las brechas de capacidades que afectan el desempeño institucional. RH y las dependencias levantan la DNC por puesto y nivel jerárquico, apoyándose en evidencias como evaluaciones de desempeño, auditorías, quejas ciudadanas y resultados operativos. El análisis permite reconocer carencias en liderazgo, gestión por resultados, ética pública, atención ciudadana y coordinación interáreas. Con base en criterios de impacto, riesgo y cobertura, se priorizan las necesidades más críticas. La validación institucional asegura que la capacitación responda a problemas reales. Esta etapa orienta los recursos formativos hacia mejoras medibles.

4.2 Diseño del plan anual de capacitación (contenidos, modalidades, proveedores y calendario)

En esta fase se convierte la DNC en una oferta formativa estructurada y viable. RH diseña el plan anual definiendo contenidos, modalidades (presencial o virtual), grupos objetivo y cronograma. Se seleccionan instructores o proveedores con enfoque práctico y alineado a la operación pública. Asimismo, se establecen indicadores claros para medir cobertura, aprobación, satisfacción y transferencia al puesto. El diseño busca maximizar el impacto con un uso eficiente de recursos. La aprobación del plan garantiza coherencia institucional y compromiso de las áreas.

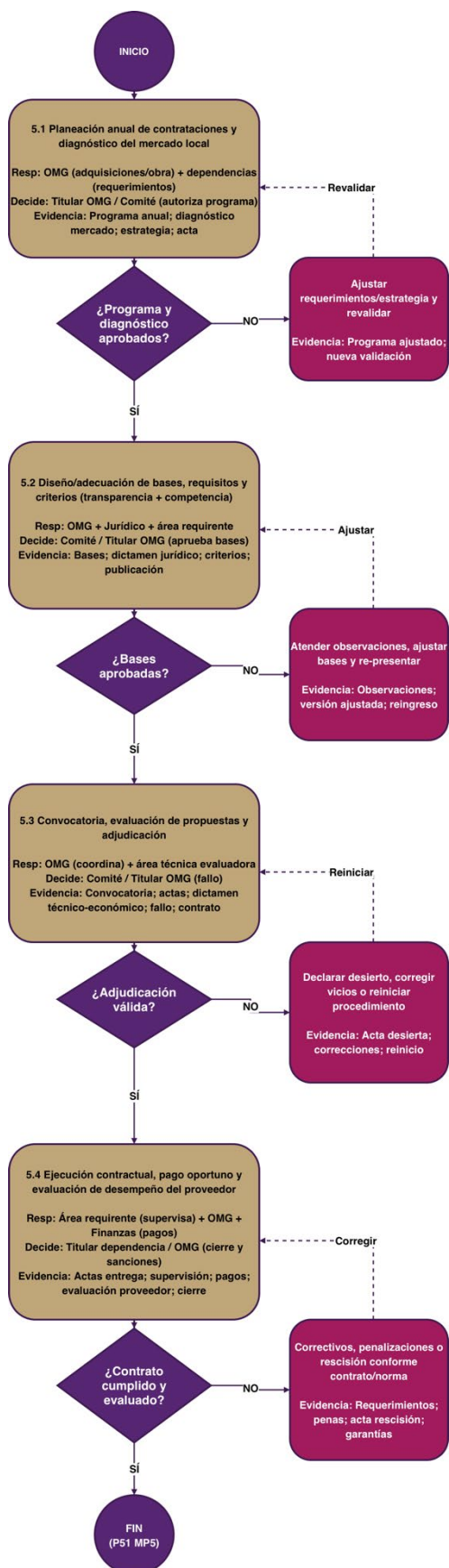
4.3 Ejecución de capacitación, control de asistencia y acreditación

Este subproceso materializa el plan mediante la impartición efectiva de los cursos programados. RH coordina convocatorias, registros y logística, mientras las dependencias facilitan la participación del personal. Durante la ejecución se controla la asistencia y se aplican evaluaciones para verificar el aprendizaje. Se emiten constancias y se resguardan evidencias que respaldan la acreditación. La gestión de incidencias permite mantener la cobertura prevista. Esta etapa asegura orden, trazabilidad y cumplimiento del programa.

4.4 Evaluación de transferencia e impacto (en el puesto) y mejora continua del programa

El subproceso final mide si la capacitación generó cambios reales en el desempeño. RH, junto con jefaturas y la OMG, evalúa la transferencia al puesto mediante evidencias, metas cumplidas y reducción de incidencias. Los resultados permiten ajustar contenidos, priorizar nuevos cursos o rediseñar metodologías. Las lecciones aprendidas se documentan para fortalecer el sistema de capacitación. Si el impacto es positivo, el programa se consolida; si no, se activan planes correctivos. Este ciclo cierra y retroalimenta la mejora continua.

Macroproceso 5. Contrataciones públicas eficientes y transparentes con fortalecimiento de proveedores tlaxcaltecas



*Nota: Para la correcta interpretación del flujograma, las siglas utilizadas corresponden a: OMG, Oficialía Mayor de Gobierno; TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación (cuando aplique); Finanzas, Secretaría de Finanzas o área equivalente responsable del ejercicio del gasto. Los términos programa anual de contrataciones, bases, convocatoria, adjudicación, ejecución contractual, evaluación del proveedor, penalizaciones y rescisión se emplean conforme a la normatividad vigente en materia de adquisiciones, arrendamientos, servicios y obra pública, así como a los lineamientos internos de la administración pública estatal.

Objetivo del macroproceso: Optimizar los procedimientos de contratación pública para asegurar eficiencia, legalidad y transparencia, promoviendo la participación competitiva de proveedores tlaxcaltecas, sin afectar calidad, precio ni cumplimiento normativo.

Co-responsables: Áreas requirentes (dependencias ejecutoras), Jurídico, OIC, Secretaría de Finanzas (suficiencia/pagos), Transparencia, cámaras empresariales y proveedores locales (vinculación).

Gestores de decisión: Titular de la OMG; Comité de Adquisiciones/Obra (si existe); Titulares de dependencias (requerimientos y validaciones); autoridad normativa competente.

SUBBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 5

5.1 Planeación anual de contrataciones y diagnóstico del mercado local

Este subproceso ordena la demanda institucional de bienes, servicios y obra pública para asegurar contrataciones oportunas y eficientes. La OMG consolida los requerimientos de las dependencias y los integra en un programa anual que permite anticipar tiempos, volúmenes y prioridades. De manera complementaria, se analiza el mercado local para identificar proveedores tlaxcaltecas, sus capacidades técnicas y los riesgos de concentración o desabasto. Con base en este diagnóstico se definen estrategias de contratación que favorecen la competencia y la participación local sin comprometer la eficiencia. La planeación reduce improvisación y sobrecostos. La aprobación colegiada formaliza el inicio del ciclo de contrataciones.

5.2 Diseño/adecuación de bases, requisitos y criterios de evaluación (enfoque transparencia + competencia)

En esta etapa se establecen las reglas que garantizan procesos de contratación claros y equitativos. La OMG, junto con el área jurídica y la unidad requirente, elabora bases con requisitos proporcionales al objeto de contratación y criterios de evaluación objetivos. Se incorporan medidas de transparencia y trazabilidad que facilitan la participación de proveedores locales, evitando privilegios o barreras injustificadas. La revisión legal asegura congruencia normativa y reduce riesgos de impugnación. Este subproceso define el piso parejo de la competencia. Solo las bases aprobadas avanzan a la convocatoria.

5.3 Convocatoria, evaluación de propuestas y adjudicación

Este subproceso concentra la toma de decisiones públicas más visibles del ciclo de contratación. La OMG coordina la publicación de la convocatoria, la recepción de propuestas y las juntas de aclaraciones. El área técnica evalúa las ofertas conforme a los criterios establecidos, garantizando imparcialidad y apego a las bases. Concluido el análisis, el comité emite el fallo y formaliza la adjudicación mediante el contrato correspondiente. La trazabilidad documental respalda cada decisión. En caso de vicios o insuficiencia de propuestas, el procedimiento se ajusta o se reinicia para preservar la legalidad.

5.4 Ejecución contractual, pago oportuno y evaluación de desempeño del proveedor

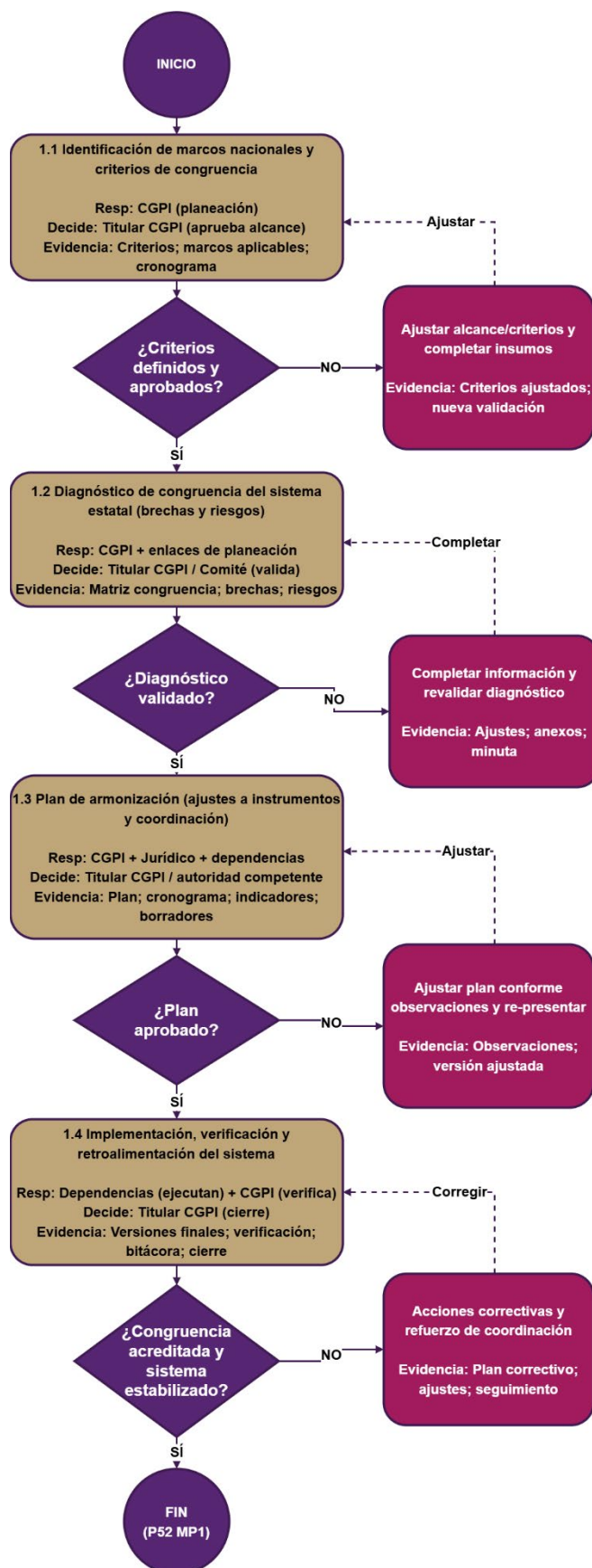
El subproceso final asegura que la contratación genere valor público y confianza en el mercado local. El área requirente supervisa el cumplimiento de plazos, calidad y entregables, mientras Finanzas gestiona pagos oportunos conforme a lo pactado. Se controlan garantías y, cuando es necesario, se aplican penalizaciones o correctivos. Al cierre del contrato, se evalúa el desempeño del proveedor para retroalimentar el padrón institucional. Esta evaluación influye en futuras estrategias de contratación y fortalece la profesionalización de proveedores tlaxcaltecos. Con ello se cierra el ciclo y se alimenta la planeación siguiente.

POLÍTICA 4. SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTATAL

PROGRAMA 52. SISTEMA ESTATAL DE PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA

El Programa 52 tiene como objetivo **desarrollar la planeación estratégica estatal encaminada al progreso del estado**, mediante la articulación ordenada de instrumentos, actores y metodologías que permitan conducir la acción pública con enfoque de resultados, coherencia institucional y visión de largo plazo. En este marco, el primer macroproceso se orienta a asegurar la congruencia del sistema estatal con el Sistema Nacional de Planeación, como condición para la gobernanza, la alineación de políticas y la consistencia del ciclo de planeación. La Unidad Responsable de este programa es la Coordinación General de Planeación e Inversión (CGPI).

Macroproceso 1. Alineación y congruencia del Sistema Estatal de Planeación Democrática con el Sistema Nacional



*Nota: Para la correcta interpretación del flujograma, las siglas utilizadas corresponden a: CGPI, Coordinación General de Planeación e Inversión; Jurídico, unidad jurídica de la dependencia o entidad correspondiente; Dependencias, unidades administrativas responsables de la ejecución de los instrumentos de planeación. Los conceptos de congruencia, armonización, marcos nacionales, diagnóstico, brechas, riesgos, plan de armonización y verificación se emplean conforme a los criterios establecidos en la normatividad aplicable en materia de planeación, alineación programática y coordinación interinstitucional.

Objetivo del macroproceso: Asegurar que el Sistema Estatal de Planeación Democrática se mantenga congruente con el Sistema Nacional de Planeación, alineando objetivos, instrumentos, metodologías y reglas de operación para garantizar coherencia y gobernanza del ciclo de planeación estatal.

Co-responsables: Dependencias y entidades del Poder Ejecutivo responsables de planeación y programación; Secretaría de Finanzas para la vinculación planeación-presupuesto; Órganos Internos de Control para verificación de cumplimiento; áreas jurídicas para la armonización normativa; y municipios cuando la alineación implique concurrencia estatal-municipal.

Gestores de decisión: Titular de la Coordinación General de Planeación e Inversión; Dirección de Planeación e Inversión o unidad equivalente; y, en su caso, instancias colegiadas del Sistema Estatal de Planeación Democrática.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 1

1.1 Identificación de marcos nacionales aplicables y criterios de congruencia

El macroproceso inicia con la identificación de los marcos, directrices e instrumentos nacionales que resultan aplicables al sistema estatal de planeación. La CGPI define los criterios de congruencia que guiarán la revisión, tales como la correspondencia de objetivos, la estructura de los instrumentos, el enfoque a resultados y las transversalidades. Asimismo, se establece el alcance de la revisión, determinando qué instrumentos estatales serán analizados y con qué periodicidad. La aprobación de criterios y alcance corresponde al titular de la CGPI; cuando los insumos son insuficientes, se ajustan y complementan antes de avanzar.

1.2 Diagnóstico de congruencia del sistema estatal

Con base en los criterios definidos, la CGPI, en coordinación con los enlaces de planeación de las dependencias, revisa los instrumentos estatales —como el Plan

Estatad de Desarrollo, programas y lineamientos— en contraste con los marcos nacionales. En esta etapa se identifican brechas de alineación, vacíos metodológicos, incongruencias o duplicidades, así como riesgos asociados a la coordinación, gobernanza y seguimiento. El diagnóstico es validado por el titular de la CGPI o por el comité de planeación; en caso de observaciones, se corrige y revalida.

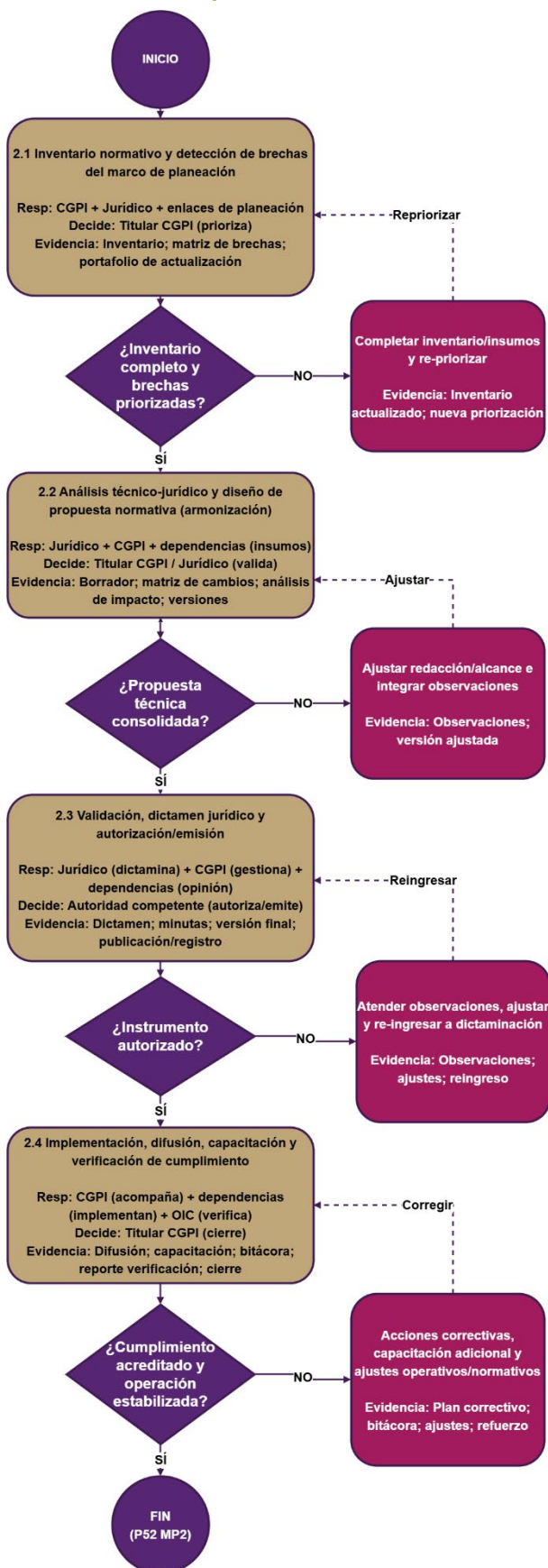
1.3 Elaboración del plan de armonización y ajustes

Una vez validado el diagnóstico, se elabora un plan de armonización para cerrar las brechas identificadas. La CGPI coordina la definición de acciones que pueden implicar ajustes a objetivos, estructuras programáticas, lineamientos, formatos o metodologías, así como el establecimiento de un esquema de coordinación interinstitucional con roles, calendarios y responsables. El plan incorpora indicadores de cumplimiento y mecanismos de control documental. Su aprobación corresponde al titular de la CGPI o a la instancia competente cuando los ajustes impliquen emisión normativa.

1.4 Implementación de ajustes, verificación de congruencia y retroalimentación del sistema

En el último subproceso, las dependencias implementan los ajustes acordados, con el acompañamiento y verificación de la CGPI. Se revisa la congruencia final mediante evidencia documental y control de versiones, asegurando que los instrumentos actualizados mantengan alineación con el sistema nacional. Finalmente, se documentan lecciones aprendidas y se actualizan los criterios de congruencia para el siguiente ciclo de revisión, cerrando el proceso y retroalimentando de manera continua el Sistema Estatal de Planeación Democrática.

Macroproceso 2. Fortalecimiento y actualización del marco normativo-jurídico de la planeación



*Nota: Para la correcta interpretación del flujograma, las siglas utilizadas corresponden a: CGPI, Coordinación General de Planeación e Inversión; Jurídico, unidad jurídica de la dependencia o entidad competente; Dependencias, unidades administrativas responsables de la emisión, implementación y cumplimiento de los instrumentos normativos; OIC, Órgano Interno de Control. Los conceptos de inventario normativo, brechas, armonización, propuesta normativa, dictamen jurídico, autorización, implementación, verificación y cumplimiento se emplean conforme a la normatividad vigente en materia de planeación, mejora regulatoria y coordinación interinstitucional.

Objetivo del macroproceso: Fortalecer y actualizar el marco normativo y jurídico que regula el ejercicio de la planeación en el estado, con el fin de asegurar claridad de atribuciones, reglas homogéneas, coordinación interinstitucional y soporte legal al ciclo de planeación, programación, seguimiento y evaluación.

Co-responsables: Áreas jurídicas de la CGPI y de las dependencias; Secretaría de Finanzas para la vinculación planeación-presupuesto; Órganos Internos de Control para verificación de cumplimiento; dependencias y entidades del Ejecutivo para la observancia y adecuación interna; y municipios cuando el marco normativo tenga aplicación concurrente.

Gestores de decisión: Titular de la CGPI; Dirección o Unidad Jurídica competente; y la autoridad o instancia facultada para autorizar o emitir disposiciones, conforme al tipo de instrumento normativo.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 2

2.1 Inventario normativo y detección de brechas del marco de planeación

El macroproceso inicia con la integración de un inventario de normas e instrumentos que regulan la planeación estatal, incluyendo leyes, reglamentos, lineamientos, manuales y formatos. La CGPI, en coordinación con las áreas jurídicas y los enlaces de planeación, identifica brechas normativas como vacíos, contradicciones, duplicidades o desactualizaciones, y prioriza los instrumentos a actualizar con base en su riesgo e impacto sobre la coordinación, el cumplimiento y la generación de evidencia para la evaluación. El titular de la CGPI autoriza el universo y la priorización; cuando el inventario es incompleto, se corrige y se re-prioriza.

2.2 Análisis técnico-jurídico y diseño de la propuesta normativa

Con base en las brechas identificadas, se realiza un análisis técnico-jurídico para asegurar la congruencia de las propuestas con los marcos normativos superiores y con las necesidades operativas del sistema de planeación. En esta etapa se redactan las propuestas de adecuación normativa, definiendo reglas, conceptos, atribuciones, plazos, mecanismos de coordinación y requisitos de evidencia, así como los impactos operativos que implican ajustes a procesos, formatos, sistemas y responsabilidades. La validación inicial corresponde al titular de la CGPI y al área jurídica; de no consolidarse la propuesta, se ajusta y se integra nuevamente.

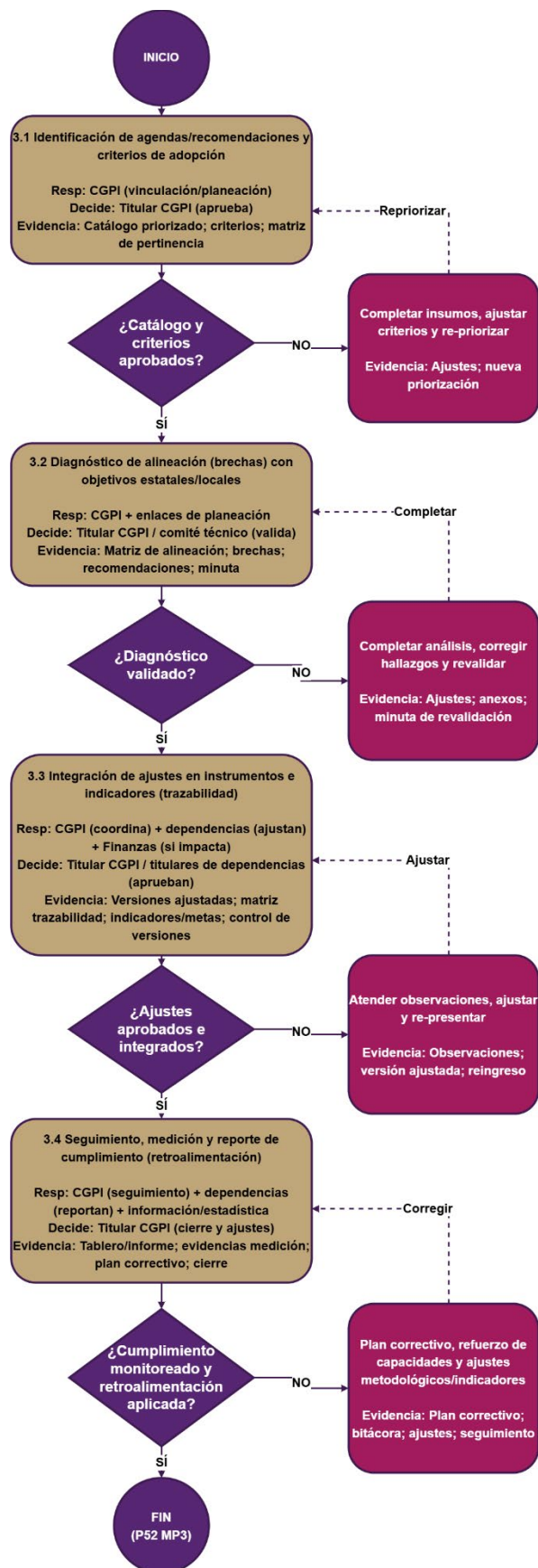
2.3 Validación, dictaminación jurídica y autorización del instrumento

Una vez consolidada la propuesta, se socializa con las dependencias para recabar observaciones y se integra el dictamen jurídico correspondiente. La CGPI gestiona la ruta de aprobación, que puede incluir firma, registro o publicación, según la naturaleza del instrumento. La autoridad competente emite o autoriza la versión final; cuando existen observaciones, el instrumento se ajusta y se re-ingresa al proceso de dictaminación.

2.4 Implementación, difusión, capacitación y verificación de cumplimiento

En el subproceso final, la CGPI difunde el instrumento normativo aprobado, actualiza guías y formatos y capacita a los enlaces de planeación para su correcta aplicación. Las dependencias implementan las disposiciones en el ciclo de planeación y el cumplimiento se verifica mediante muestreos de expedientes y revisión de evidencias. Los resultados de la verificación permiten identificar incumplimientos y definir acciones correctivas, retroalimentando el inventario normativo y cerrando el ciclo de mejora continua del marco jurídico de la planeación.

Macroproceso 3. Armonización de objetivos estatales con agendas nacionales e internacionales



*Nota: Para la correcta interpretación del flujograma, las siglas utilizadas corresponden a: CGPI, Coordinación General de Planeación e Inversión; Dependencias, unidades administrativas responsables de la alineación, ajuste e implementación de instrumentos de planeación; Finanzas, Secretaría o área responsable de la validación presupuestal cuando los ajustes implican impacto financiero. Los términos agendas, recomendaciones, criterios de adopción, alineación, trazabilidad, indicadores, seguimiento y retroalimentación se emplean conforme al marco normativo vigente en materia de planeación, evaluación del desempeño y coordinación interinstitucional.

Objetivo del macroproceso: Asegurar que los objetivos estatales y locales se encuentren armonizados con agendas, recomendaciones y marcos nacionales e internacionales, incorporándolos de manera trazable en los instrumentos de planeación, los indicadores y los mecanismos de seguimiento.

Co-responsables: Dependencias y entidades del Ejecutivo mediante sus enlaces de planeación; municipios cuando la armonización tenga impacto territorial; Secretaría de Finanzas para la vinculación planeación-presupuesto; Órganos Internos de Control para verificación de cumplimiento; áreas técnicas sectoriales; y, en su caso, el área o centro de información y estadística.

Gestores de decisión: Titular de la CGPI; Dirección de Planeación e Inversión o unidad equivalente; y, en su caso, comité o instancia estatal del Sistema de Planeación Democrática.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 3

3.1 Identificación de agendas y recomendaciones aplicables y criterios de adopción

El macroproceso inicia con la identificación de agendas, recomendaciones y marcos nacionales e internacionales pertinentes para el contexto estatal, diferenciando por sector y por objetivo. La CGPI define criterios claros para su adopción, tales como pertinencia territorial, viabilidad operativa, impacto esperado, capacidad institucional y posibilidades de medición. Con base en ello, se integra un catálogo priorizado de agendas y se establece su periodicidad de actualización. El titular de la CGPI aprueba el alcance y los criterios; cuando los insumos son insuficientes, se ajustan y se re-priorizan.

3.2 Diagnóstico de alineación entre objetivos estatales y agendas

Una vez definido el catálogo, la CGPI, en coordinación con los enlaces de planeación de las dependencias, realiza un diagnóstico comparativo entre los objetivos estatales y locales y las agendas priorizadas. En esta etapa se identifican brechas como objetivos no incorporados, indicadores no comparables, diferencias conceptuales o ausencia de evidencia. A partir de ello se formulan recomendaciones de ajuste por sector o programa. El diagnóstico es validado por el titular de la CGPI o por el comité técnico correspondiente; en caso de observaciones, se corrige y revalida.

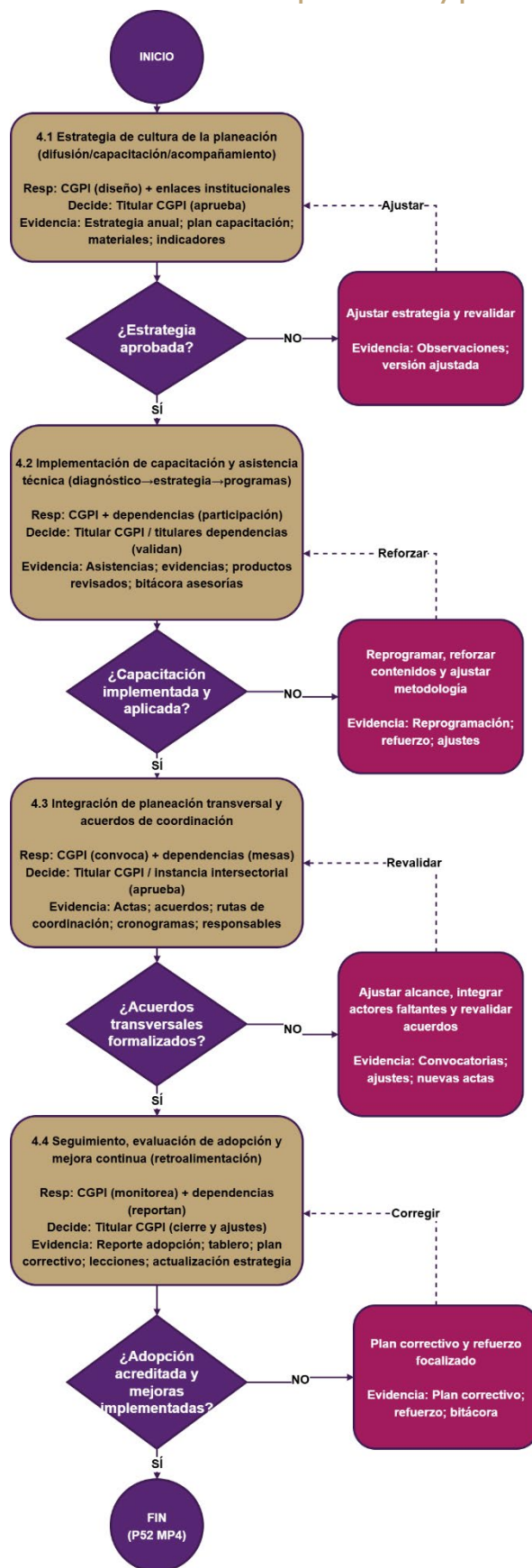
3.3 Integración de ajustes en los instrumentos de planeación e indicadores

Con base en el diagnóstico, se procede a la integración de los ajustes necesarios en los instrumentos de planeación. La CGPI coordina a las dependencias para ajustar objetivos, estrategias y líneas de acción, así como para definir o actualizar indicadores y metas con trazabilidad explícita respecto a la agenda o recomendación que se atiende. Cuando los ajustes impactan la programación presupuestaria, se articula con la Secretaría de Finanzas. Los cambios se documentan mediante control de versiones y se someten a aprobación del titular de la CGPI y de los titulares de las dependencias.

3.4 Seguimiento, medición y reporte del cumplimiento

En el subproceso final, la CGPI da seguimiento a los indicadores asociados a la armonización y consolida la información reportada por las dependencias. Los avances se presentan mediante tableros o informes que permiten la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Con base en los resultados, se emiten acciones correctivas, se refuerzan capacidades y se actualiza el catálogo de agendas y criterios, retroalimentando el sistema y cerrando el ciclo de mejora continua.

Macroproceso 4. Cultura institucional de la planeación y planeación transversal



*Nota: Para la correcta interpretación del flujograma, las siglas utilizadas corresponden a: CGPI, Coordinación General de Planeación e Inversión; Dependencias, unidades administrativas de la Administración Pública Estatal responsables de la implementación, adopción y reporte de prácticas de planeación; Instancia intersectorial, mecanismo formal de coordinación entre dependencias para la adopción de acuerdos transversales. Los términos cultura de la planeación, difusión, capacitación, asistencia técnica, planeación transversal, acuerdos de coordinación, adopción, seguimiento y retroalimentación se emplean conforme a los principios del Sistema Estatal de Planeación y a la normatividad vigente en materia de planeación, evaluación y mejora continua.

Objetivo del macroproceso: Impulsar una cultura institucional de la planeación en todo el gobierno estatal, posicionándola como una herramienta para diagnosticar, definir estrategias y programas, fortalecer el seguimiento y la evaluación, e incorporar la planeación transversal entre dependencias para mejorar resultados y coordinación.

Co-responsables: Dependencias y entidades del Ejecutivo mediante sus enlaces de planeación; Secretaría de Finanzas para la articulación planeación-presupuesto; Órganos Internos de Control para la mejora de controles y procesos; instancias de capacitación; áreas de comunicación social para la difusión; y municipios cuando la transversalidad tenga alcance territorial.

Gestores de decisión: Titular de la CGPI; Dirección de Planeación e Inversión; titulares de las dependencias para la adopción de la metodología; y, en su caso, comités o instancias intersectoriales formalmente constituidas.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 4

4.1 Estrategia de cultura de la planeación

El macroproceso inicia con el diseño de una estrategia anual de cultura de la planeación que define mensajes clave, públicos objetivo, calendario y canales de difusión. La CGPI diseña el esquema de capacitación y acompañamiento técnico, incluyendo guías, talleres y asesorías, con el propósito de institucionalizar conceptos, herramientas y la metodología estatal de planeación. Asimismo, se establecen indicadores de adopción para medir cobertura, asistencia y uso efectivo de las herramientas. La estrategia es aprobada por el titular de la CGPI; de no aprobarse, se ajusta y se revalida.

4.2 Implementación de capacitación y asistencia técnica a dependencias

En esta etapa se implementan talleres y asesorías dirigidas a las dependencias, orientadas a mejorar la elaboración de diagnósticos, la definición de objetivos, el diseño de estrategias y la estructuración de programas. La CGPI acompaña la aplicación de guías, formatos y metodología, atiende incidencias y documenta necesidades recurrentes. La implementación es validada por el titular de la CGPI y los titulares de las dependencias; cuando no se alcanzan los resultados esperados, se reprograman actividades y se ajustan contenidos o metodologías.

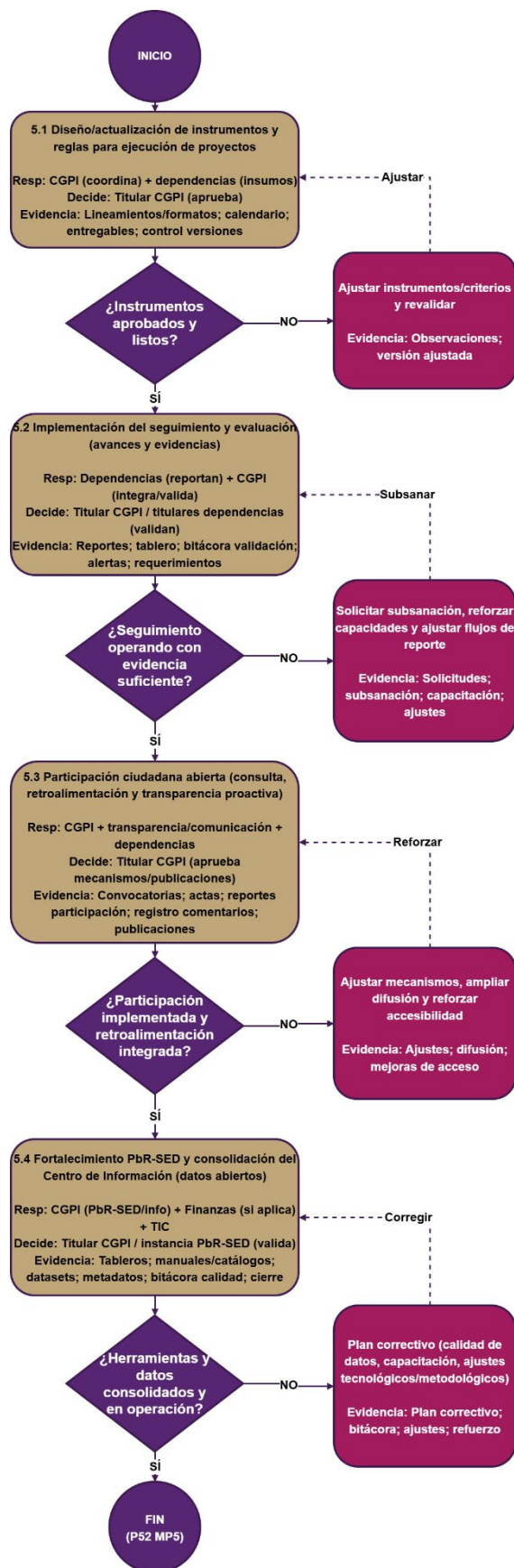
4.3 Integración de la planeación transversal y acuerdos de coordinación

Este subproceso se enfoca en la incorporación de la planeación transversal mediante la identificación de temas intersectoriales prioritarios, como territorio, igualdad, transparencia o innovación. La CGPI convoca mesas interinstitucionales para definir roles, aportaciones, productos y cronogramas, y formaliza acuerdos y mecanismos de coordinación con responsables y reglas de seguimiento. Los acuerdos son aprobados por el titular de la CGPI o por la instancia intersectorial correspondiente; cuando existen vacíos, se ajusta el alcance y se integran los actores necesarios.

4.4 Seguimiento, evaluación de adopción y mejora continua de la cultura de planeación

En el subproceso final, la CGPI monitorea el grado de adopción de la metodología de planeación, evaluando el uso de herramientas, la calidad de los diagnósticos, la consistencia de objetivos y el cumplimiento de formatos. Con base en los resultados, se identifican brechas de capacidades y se emiten acciones correctivas, como nuevos talleres, guías o ajustes metodológicos. La retroalimentación obtenida permite actualizar la estrategia anual y fortalecer la planeación transversal, cerrando el ciclo de mejora continua.

Macroproceso 5. Instrumentos, participación ciudadana, seguimiento-evaluación y fortalecimiento PbR-SED con datos abiertos



*Nota: Para la correcta interpretación del flujograma, las siglas utilizadas corresponden a: CGPI, Coordinación General de Planeación e Inversión; Dependencias, unidades administrativas responsables de la ejecución, seguimiento y reporte de proyectos y programas; PbR-SED, Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño; Centro de Información, repositorio institucional de información estratégica, indicadores, tableros y datos abiertos. Los términos instrumentos, lineamientos, seguimiento, evaluación, subsanación, participación ciudadana, transparencia proactiva, datos abiertos, metadatos y control de calidad se emplean conforme al marco normativo vigente en materia de planeación, evaluación del desempeño, transparencia y gestión de la información pública.

Objetivo del macroproceso: Consolidar los instrumentos y mecanismos del ciclo de planeación para asegurar el cumplimiento de proyectos, fortalecer el seguimiento y la evaluación con participación abierta, robustecer las herramientas PbR-SED y operar el Centro Estatal de Información Geográfica y Estadística con datos abiertos que apoyen la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

Co-responsables: Dependencias y entidades del Ejecutivo (reporte de avances y evidencias); Secretaría de Finanzas para la articulación planeación-presupuesto y PbR; Órganos Internos de Control para verificación y control; unidades de transparencia y archivo; área TIC; municipios cuando aplique; y ciudadanía u organizaciones de la sociedad civil para los mecanismos de participación.

Gestores de decisión del macroproceso
Titular de la CGPI; titulares de las dependencias; comités o instancias de seguimiento y evaluación, cuando existan; y la autoridad responsable del portal de información y de los datos abiertos.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 5

5.1 Diseño y actualización de instrumentos y reglas para la ejecución de proyectos

El macroproceso inicia con la actualización o emisión de los instrumentos que rigen la ejecución de proyectos y programas, tales como guías, formatos, calendarios, criterios de evidencia y reglas de control documental. La CGPI coordina la integración de un paquete de instrumentos de uso obligatorio para las dependencias, definiendo responsables, hitos, entregables y mecanismos de trazabilidad que aseguren el cumplimiento. Estos instrumentos son aprobados por el titular de la CGPI; cuando existen observaciones, se ajustan y revalidan antes de su implementación.

5.2 Implementación del seguimiento y evaluación

En esta etapa, las dependencias reportan avances físico-financieros y evidencias conforme a los instrumentos establecidos. La CGPI integra y valida la información, verificando consistencia, completitud y trazabilidad, y consolida tableros o reportes periódicos. Asimismo, se generan alertas tempranas ante desviaciones relevantes. Cuando la información es insuficiente o inconsistente, se solicita su subsanación y se refuerzan las capacidades de reporte.

5.3 Mecanismos de participación ciudadana abierta y transparencia proactiva

Este subproceso incorpora la participación ciudadana al ciclo de planeación y seguimiento. La CGPI, en coordinación con las áreas de transparencia y comunicación, habilita mecanismos como consultas, mesas, foros, buzones u observatorios, y publica información clara y accesible sobre avances, metas y resultados. La retroalimentación ciudadana se sistematiza e integra en los ajustes de estrategias y proyectos. Si la participación resulta limitada, se fortalecen los mecanismos, la difusión y la accesibilidad de la información.

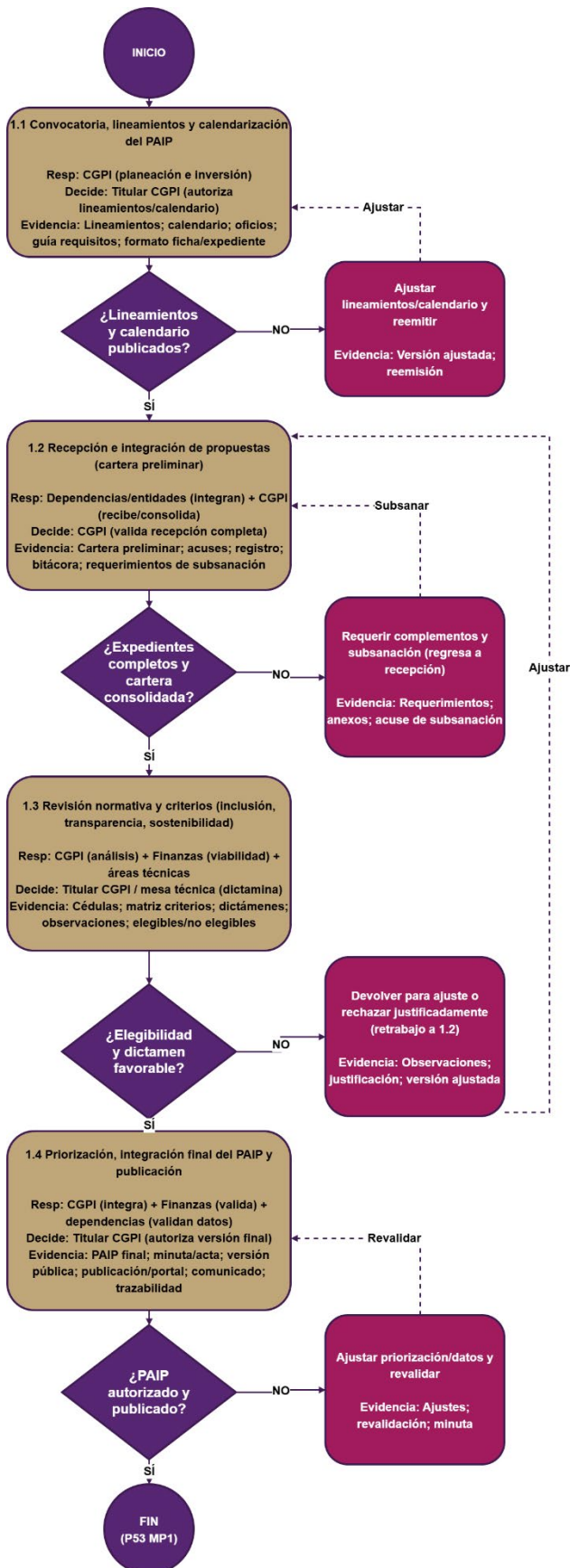
5.4 Fortalecimiento del PbR-SED y consolidación del Centro Estatal de Información con datos abiertos

En el subproceso final se fortalecen las herramientas del PbR-SED mediante la mejora de catálogos, indicadores, tableros, metodologías y reglas de captura. Paralelamente, se consolida la operación del Centro Estatal de Información Geográfica y Estadística, estableciendo gobierno de datos, criterios de calidad, actualización periódica y metadatos. La información se publica en formatos de datos abiertos e interoperables, retroalimentando el sistema de planeación y cerrando el ciclo de mejora continua; cuando se detectan deficiencias, se activa un plan correctivo.

PROGRAMA 52. SISTEMA ESTATAL DE PLANEACIÓN DEMOCRÁTICA

El Programa tiene como objetivo **invertir los recursos públicos de forma ética, eficiente, transparente y con enfoque social**, asegurando que los proyectos de inversión pública contribuyan de manera efectiva al desarrollo del estado, reduzcan brechas territoriales y sociales, y se ejecuten con criterios de sostenibilidad y rendición de cuentas. La unidad responsable es la Coordinación General de Planeación e Inversión (CGPI).

Macroproceso 1. Integración del Programa Anual de Inversión Pública (PAIP) con enfoque inclusivo, transparente y sostenible



*Nota: Para la adecuada interpretación del flujograma, las siglas empleadas corresponden a: CGPI, Coordinación General de Planeación e Inversión; PAIP, Programa Anual de Inversión Pública; Dependencias/Entidades, unidades ejecutoras responsables de la formulación, integración y validación de propuestas de inversión; Finanzas, Secretaría o área responsable de la viabilidad financiera y validación presupuestal. Los términos lineamientos, calendarización, cartera preliminar, subsanación, elegibilidad, dictamen, priorización, trazabilidad y publicación se utilizan conforme al marco normativo vigente en materia de planeación, inversión pública, disciplina financiera y transparencia.

Objetivo del macroproceso: Integrar el Programa Anual de Inversión Pública (PAIP) asegurando la congruencia con la normatividad y las fuentes de financiamiento, y aplicando criterios de inclusión, transparencia y sostenibilidad ambiental, económica y social.

Co-responsables: Dependencias y entidades ejecutoras que integran fichas y expedientes; Secretaría de Finanzas para la definición de techos y compatibilidad financiera; áreas técnicas sectoriales; municipios cuando el proyecto tenga alcance municipal; áreas TIC cuando exista plataforma de gestión; y Órganos Internos de Control o áreas de transparencia para verificación de cumplimiento y publicidad de la información.

Gestores de decisión del macroproceso: Titular de la CGPI o de la Dirección de Planeación e Inversión y, cuando aplique, instancias de validación interinstitucional como mesas o comités técnico-financieros.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 1

1.1 Convocatoria, lineamientos y calendarización del PAIP

El macroproceso inicia con la emisión de los lineamientos para la integración del PAIP, en los que se establecen los requisitos mínimos, la estructura de fichas y expedientes, así como los criterios de inclusión, transparencia y sostenibilidad que deberán cumplir los proyectos. La CGPI define el calendario de recepción, revisión y dictaminación, así como los canales formales para la entrega de propuestas, ya sea mediante plataforma, mesa de ayuda o ventanilla. Una vez autorizados por el titular de la CGPI, los lineamientos y el calendario se publican; en caso contrario, se ajustan y se reemiten.

1.2 Recepción e integración de propuestas de inversión

En esta etapa, las dependencias y entidades ejecutoras integran y remiten sus fichas y expedientes de proyectos, que incluyen objetivos, población objetivo, localización, costos, calendarios y metas. La CGPI recibe, registra y clasifica las propuestas por tipo de proyecto y fuente de financiamiento, consolidando una cartera preliminar de inversión. Cuando los expedientes están incompletos, se solicitan subsanaciones antes de continuar con el proceso de revisión.

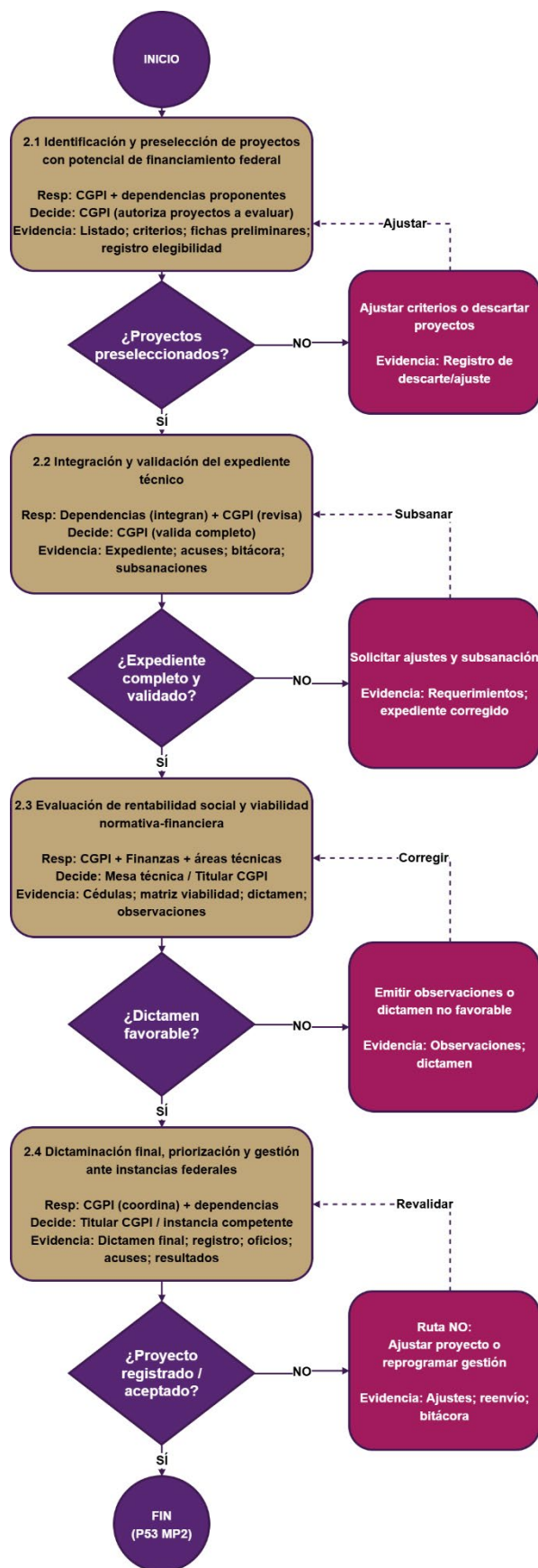
1.3 Revisión de congruencia normativa y aplicación de criterios

La CGPI, en coordinación con la Secretaría de Finanzas y, cuando aplica, con áreas técnicas sectoriales, revisa cada propuesta para verificar su congruencia con la planeación estatal, la normatividad aplicable y las reglas de financiamiento. En este subproceso se aplican los criterios de inclusión social y territorial, transparencia en la trazabilidad y evidencia del proyecto, y sostenibilidad ambiental, económica y social. Con base en este análisis se emiten dictámenes técnicos, se identifican ajustes necesarios y se determina la elegibilidad de los proyectos.

1.4 Priorización, integración final del PAIP y publicación

Finalmente, la CGPI prioriza la cartera de proyectos con base en su impacto social, urgencia, nivel de madurez y disponibilidad financiera, integrando la versión final del Programa Anual de Inversión Pública con anexos por fuente y sector. La versión final es validada financieramente y autorizada por el titular de la CGPI o la instancia competente. Se define el esquema de publicación y seguimiento, se pone a disposición una versión pública y se retroalimenta a las dependencias sobre los resultados y condicionantes, cerrando el ciclo para el ejercicio correspondiente.

Macroproceso 2. Evaluación y dictaminación de programas y proyectos de inversión de alta rentabilidad social para acceso a recursos federales



*Nota: Para la correcta interpretación del flujograma, las siglas utilizadas corresponden a: CGPI, Coordinación General de Planeación e Inversión; Dependencias, unidades ejecutoras responsables de la formulación, integración y ajuste de proyectos; Finanzas, Secretaría o área responsable del análisis de viabilidad financiera y presupuestal; Instancias federales, dependencias u organismos del ámbito federal responsables de la validación, registro y, en su caso, autorización de proyectos con potencial de financiamiento federal. Los conceptos preselección, expediente técnico, subsanación, viabilidad normativa-financiera, rentabilidad social, dictamen, priorización, registro y gestión ante instancias federales se emplean conforme al marco normativo vigente en materia de planeación, inversión pública y coordinación intergubernamental.

Objetivo del macroproceso: Evaluar y dictaminar programas y proyectos de inversión pública para asegurar su rentabilidad social, viabilidad técnica y normativa, así como su elegibilidad para acceder a recursos federales, conforme a los criterios y reglas de operación aplicables.

Co-responsables: Dependencias y entidades proponentes; Secretaría de Finanzas para la revisión de viabilidad financiera y reglas federales; áreas técnicas sectoriales; instancias federales cuando aplique; y municipios cuando los proyectos tengan alcance municipal.

Gestores de decisión del macroproceso
Titular de la CGPI; mesas o comités técnicos de inversión; y la instancia estatal responsable de validar proyectos para la gestión de recursos federales.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 2

2.1 Identificación y preselección de proyectos con potencial de financiamiento federal

El macroproceso inicia con la identificación de proyectos que se encuentren alineados a programas, fondos o convocatorias federales vigentes. La CGPI, en coordinación con las dependencias proponentes, verifica la correspondencia de los proyectos con prioridades nacionales y sectoriales, y realiza una preselección con base en su potencial de elegibilidad. Los proyectos autorizados para evaluación avanzan a la integración del expediente; en caso contrario, se ajustan los criterios o se descartan justificadamente.

2.2 Integración y validación del expediente técnico del proyecto

En esta etapa, las dependencias y entidades integran el expediente técnico conforme a los lineamientos federales aplicables, incluyendo diagnóstico,

objetivos, análisis costo-beneficio, localización, metas y documentación soporte. La CGPI asesora y revisa la consistencia técnica, jurídica y documental del expediente, solicitando subsanaciones cuando existen omisiones o inconsistencias. Solo los expedientes completos y validados continúan al proceso de evaluación.

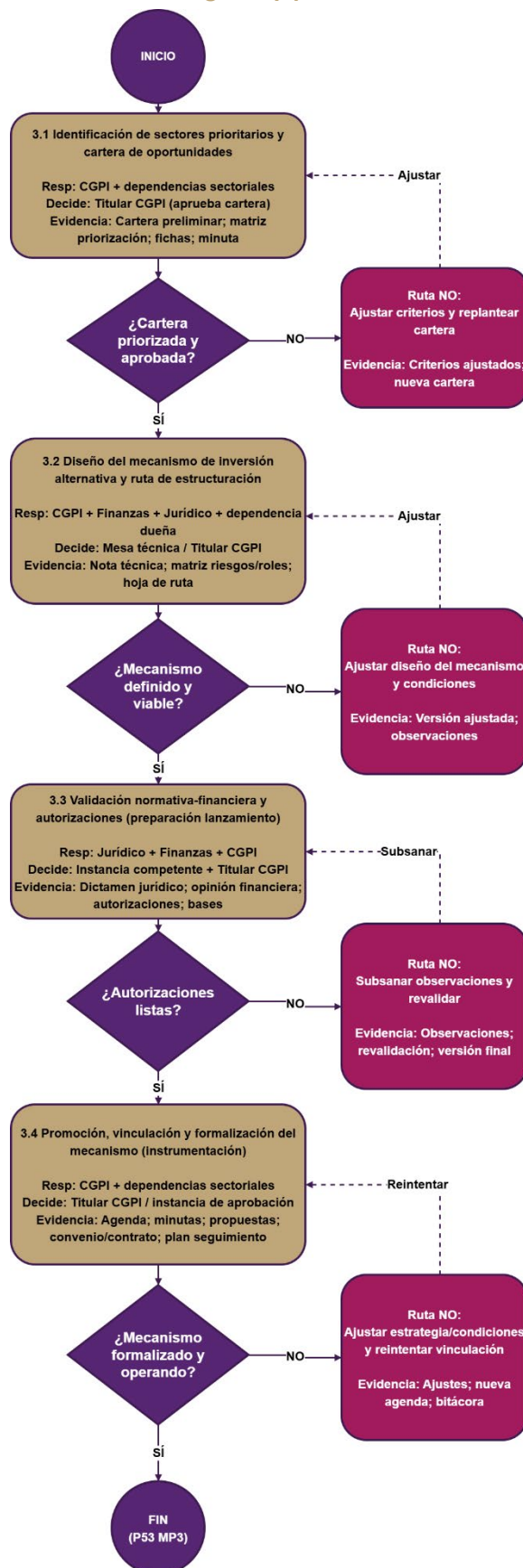
2.3 Evaluación de rentabilidad social y viabilidad normativa y financiera

Con los expedientes validados, la CGPI, en coordinación con la Secretaría de Finanzas y las áreas técnicas sectoriales, evalúa la rentabilidad social de los proyectos, considerando su impacto, cobertura poblacional y contribución al desarrollo regional. Asimismo, se verifica la viabilidad normativa y el cumplimiento de las reglas de operación federales, así como la sostenibilidad financiera y la capacidad de ejecución. El resultado se formaliza mediante un dictamen técnico-social; cuando no es favorable, se emiten observaciones o se descarta el proyecto.

2.4 Dictaminación final, priorización y gestión ante instancias federales

En el subproceso final, la CGPI emite el dictamen definitivo de procedencia, prioriza los proyectos con base en su impacto social y oportunidad de financiamiento, y coordina su registro, presentación o envío ante las instancias federales correspondientes. Posteriormente, se da seguimiento a las observaciones y a los resultados de la gestión. Los proyectos aceptados se canalizan a etapas posteriores de ejecución y seguimiento; en caso contrario, se ajustan o se reprograma su gestión.

Macroproceso 3. Gestión e impulso de mecanismos de inversión alternativa para sectores estratégicos y prioritarios



*Nota: Para la correcta interpretación del flujograma, las siglas utilizadas corresponden a: CGPI, Coordinación General de Planeación e Inversión; Finanzas, Secretaría o área responsable del análisis financiero y presupuestal; Jurídico, área responsable de la validación normativa y emisión de dictámenes legales; Dependencias sectoriales, unidades responsables de la definición, promoción y operación de proyectos en sectores estratégicos. Los conceptos cartera de oportunidades, mecanismo de inversión alternativa, ruta de estructuración, validación normativa-financiera, autorizaciones, instrumentación, formalización, vinculación y promoción se emplean conforme al marco normativo vigente en materia de planeación, inversión pública, asociaciones y mecanismos de financiamiento alternativo.

Objetivo del macroproceso: Diseñar, promover y gestionar mecanismos de inversión alternativa (no tradicionales) para detonar proyectos en sectores estratégicos y prioritarios, diversificando fuentes de financiamiento y asegurando viabilidad, transparencia y alineación con la planeación estatal.

Co-responsables: Secretaría de Finanzas; dependencias sectoriales responsables de los proyectos; área jurídica y de contrataciones; áreas de transparencia; unidades de promoción económica; municipios cuando aplique; y asesores técnicos o financieros especializados.

Gestores de decisión del macroproceso
Titular de la CGPI; mesas técnicas de inversión alternativa; e instancias jurídico-financieras competentes para autorizar esquemas, vehículos y términos de colaboración.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 3

3.1 Identificación de sectores prioritarios y cartera de oportunidades para inversión alternativa

El macroproceso inicia con la identificación de sectores y proyectos con potencial para ser detonados mediante mecanismos de inversión alternativa. La CGPI, en coordinación con las dependencias sectoriales, analiza criterios como impacto social, escalabilidad, urgencia, madurez del proyecto y alineación con el Plan Estatal de Desarrollo. Con base en estos criterios se integra una cartera preliminar de oportunidades, la cual es priorizada y aprobada por el titular de la CGPI; cuando la cartera no cumple con los criterios definidos, se ajusta y se replantea.

3.2 Diseño del mecanismo de inversión alternativa y ruta de estructuración

Una vez definida la cartera, la CGPI coordina el diseño del mecanismo de inversión más adecuado para cada proyecto, considerando la normativa aplicable y la naturaleza del mismo. En esta etapa se analizan opciones como esquemas de coinversión, fondos o vehículos financieros, financiamiento mixto, garantías u otros instrumentos. Se delimitan roles, riesgos, aportaciones y reglas de gobernanza, y se elabora una hoja de ruta para la estructuración técnica, legal y financiera. El diseño es validado por la mesa técnica o por el titular de la CGPI; de no resultar viable, se ajustan las condiciones.

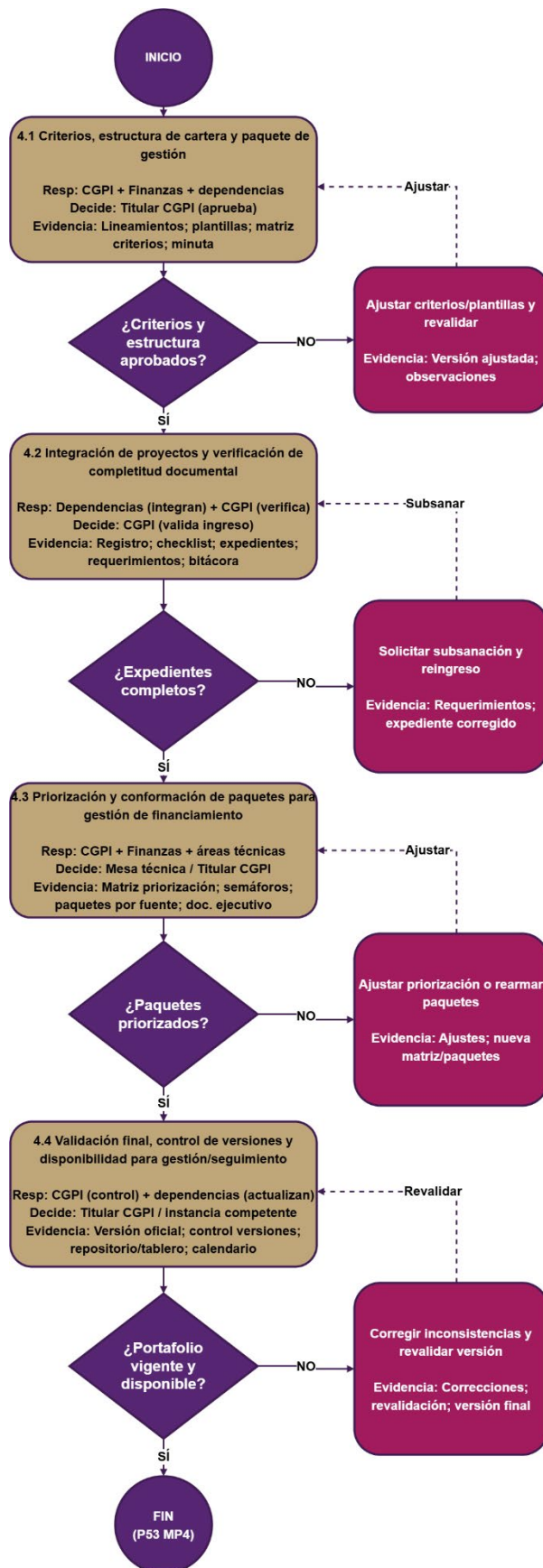
3.3 Validación normativa y financiera, autorizaciones y preparación para el lanzamiento

Con el mecanismo definido, las áreas jurídica y financiera, junto con la CGPI, revisan su compatibilidad con el marco normativo en materia de contratación, asociaciones, disciplina financiera y transparencia. Asimismo, se validan los impactos financieros y presupuestales, y se establecen las reglas de rendición de cuentas. Una vez obtenidas las autorizaciones internas correspondientes, se preparan los documentos base —lineamientos, términos y condiciones— que permiten el lanzamiento formal del mecanismo. Si existen observaciones, se subsanan y se revalida el esquema.

3.4 Promoción, vinculación con actores y formalización del mecanismo

En el subproceso final, la CGPI impulsa la promoción y vinculación con actores estratégicos, como sector privado, organismos, banca de desarrollo o esquemas de cooperación. Se realizan sesiones informativas y mesas de negociación, se reciben propuestas y, una vez alcanzados los acuerdos, se formaliza el mecanismo mediante convenios, contratos o figuras jurídicas aplicables. Con ello se define también el esquema de seguimiento y operación. Cuando el mecanismo se formaliza y entra en operación, se cierra el proceso y se retroalimenta la cartera de oportunidades; de lo contrario, se ajusta la estrategia de promoción y se reintenta la vinculación.

Macroproceso 4. Integración de instrumentos y paquetes de proyectos (carteras) para gestión de inversión y financiamiento



*Nota: Para la correcta interpretación del flujograma, las siglas utilizadas corresponden a: CGPI, Coordinación General de Planeación e Inversión; Finanzas, Secretaría o área responsable del análisis financiero, presupuestal y de viabilidad de financiamiento; Dependencias, unidades ejecutoras responsables de la integración técnica y documental de los proyectos. Los conceptos cartera de proyectos, paquete de gestión, completitud documental, priorización, paquetes de financiamiento, control de versiones, portafolio vigente y disponibilidad para gestión se emplean conforme a los lineamientos institucionales de planeación, inversión pública y gestión de proyectos.

Objetivo del macroproceso: Integrar y mantener carteras estructuradas de proyectos de inversión pública, con expedientes completos, criterios de priorización y alineación estratégica, que faciliten la gestión de financiamiento, el seguimiento institucional y la toma de decisiones a nivel estatal y federal.

Co-responsables: Dependencias y entidades proponentes de proyectos; Secretaría de Finanzas; áreas técnicas sectoriales; área jurídica; unidades de seguimiento y evaluación; municipios cuando aplique.

Gestores de decisión: Titular de la CGPI; mesas técnicas de inversión o portafolio; titulares sectoriales para validación de proyectos; Secretaría de Finanzas cuando implique estructura financiera o definición de fuentes de financiamiento.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 4

4.1 Definición de criterios, estructura de cartera y paquete de gestión

El macroproceso inicia con la definición de los criterios que regirán la integración del portafolio de proyectos de inversión. La CGPI, en coordinación con la Secretaría de Finanzas y las dependencias sectoriales, establece criterios como alineación al Plan Estatal de Desarrollo y al Sistema Estatal de Planeación, impacto social, madurez del proyecto, costo estimado, riesgos, factibilidad técnica y elegibilidad por fuente de financiamiento. Asimismo, se define la estructura estándar del “paquete” de gestión, que incluye fichas de proyecto, anexos técnicos, matriz de priorización, semaforización, estatus documental y análisis de riesgos. Estos criterios y estructuras son aprobados por el titular de la CGPI; en caso de no resultar adecuados, se ajustan y se revalidan.

4.2 Integración de proyectos al portafolio y verificación de completitud documental

Una vez definidos los criterios, las dependencias y entidades proponentes integran los proyectos y sus expedientes correspondientes. La CGPI verifica la

completitud documental, revisando aspectos técnicos, sociales, normativos, financieros, de localización y permisos. Cuando se detectan omisiones o inconsistencias, se solicitan subsanaciones antes del ingreso formal del proyecto al portafolio. Solo los expedientes completos y validados avanzan a la siguiente etapa; de lo contrario, regresan a las dependencias para su corrección.

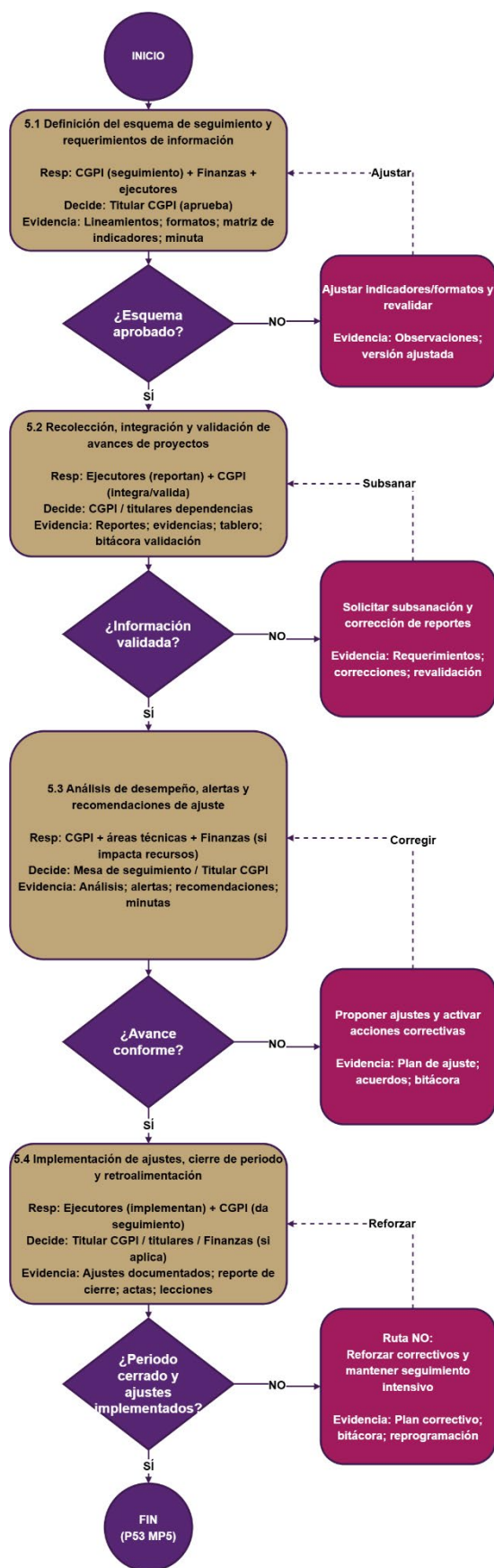
4.3 Priorización del portafolio y conformación de paquetes para gestión de financiamiento

Con los proyectos validados, la CGPI, en conjunto con Finanzas y las áreas técnicas, aplica la matriz de priorización para clasificar los proyectos según su relevancia estratégica, impacto social y viabilidad, asignando niveles de prioridad y semaforización. Posteriormente, los proyectos se agrupan en paquetes de gestión conforme a la fuente de financiamiento potencial —federal, estatal, mixto o mecanismos alternativos—, su temporalidad y su grado de madurez. Para cada paquete se elabora una narrativa de gestión que justifica su importancia, beneficios y coherencia territorial y sectorial. Si la priorización o el armado de paquetes no resulta consistente, se realizan ajustes y se reitera el análisis.

4.4 Validación final, control de versiones y disponibilidad para gestión y seguimiento

En el subproceso final, la CGPI valida la versión definitiva del portafolio y de los paquetes de proyectos, estableciendo mecanismos de control de versiones y resguardo documental. Se define el canal institucional para su disponibilidad —repositorio, tablero, sistema interno o carpeta controlada— y se activa un calendario de actualización que permite incorporar altas, bajas o cambios de estatus. Una vez que el portafolio se encuentra vigente y disponible, se cierra el ciclo del macroproceso y se retroalimenta de manera permanente la integración de nuevos proyectos; en caso contrario, se corrigen inconsistencias y se revalida la versión final.

Macroproceso 5. Seguimiento, evaluación y ajuste de proyectos de inversión gestionados



*Nota: Para la correcta interpretación del flujograma, las siglas utilizadas corresponden a: CGPI, Coordinación General de Planeación e Inversión; Finanzas, Secretaría o área responsable del análisis financiero, presupuestal y de impactos en recursos; Ejecutores, dependencias, entidades u organismos responsables de la ejecución física y financiera de los proyectos. Los conceptos esquema de seguimiento, requerimientos de información, validación de avances, tablero de control, alertas de desempeño, acciones correctivas, cierre de periodo, retroalimentación y plan correctivo se emplean conforme a los lineamientos institucionales de planeación, seguimiento y evaluación del desempeño.

Objetivo del macroproceso: Dar seguimiento sistemático a los proyectos de inversión gestionados (financiados o en proceso), evaluar su avance físico-financiero y resultados, e implementar ajustes correctivos oportunos para asegurar el cumplimiento de objetivos, tiempos y uso eficiente de los recursos.

Co-responsables: Dependencias y entidades ejecutoras; Secretaría de Finanzas; áreas técnicas sectoriales; Órganos Internos de Control cuando aplique; unidades de evaluación y seguimiento; municipios cuando corresponda.

Gestores de decisión: Titular de la CGPI; titulares de las dependencias ejecutoras; mesa de seguimiento de inversión; y Secretaría de Finanzas cuando existan reprogramaciones o ajustes financieros.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 5

5.1 Definición del esquema de seguimiento y requerimientos de información

El macroproceso inicia con la definición del esquema institucional de seguimiento para los proyectos de inversión gestionados. La CGPI, en coordinación con Finanzas y las dependencias ejecutoras, establece indicadores físicos, financieros y de resultados, así como la periodicidad del reporte, los formatos, las responsabilidades y los criterios mínimos de evidencia. Asimismo, se alinea el seguimiento con sistemas o tableros institucionales para asegurar trazabilidad y comparabilidad. El esquema se aprueba por el titular de la CGPI; si requiere ajustes, se corrigen indicadores o formatos y se revalida.

5.2 Recolección, integración y validación de avances de proyectos

Con el esquema aprobado, las dependencias ejecutoras remiten reportes periódicos de avance físico-financiero acompañados de evidencia. La CGPI integra la información y verifica su consistencia, congruencia con el plan aprobado y suficiencia documental, registrando los avances en el tablero o sistema de

seguimiento. Cuando existen inconsistencias o faltantes, se solicita subsanación y corrección antes de continuar con el análisis.

5.3 Análisis de desempeño, alertas y recomendaciones de ajuste

En esta etapa, la CGPI realiza el análisis del desempeño comparando avances contra metas, cronograma y presupuesto autorizado. Se identifican desviaciones, riesgos y cuellos de botella, y se emiten alertas tempranas con recomendaciones técnicas, operativas o financieras, incorporando a áreas técnicas sectoriales y a Finanzas cuando el ajuste impacte recursos o programación. Si el avance es conforme, el proceso pasa al cierre del periodo; si no lo es, se formulan acciones correctivas y se activa la ruta de ajuste.

5.4 Implementación de ajustes, cierre de periodo y retroalimentación

Finalmente, las dependencias ejecutoras implementan los ajustes autorizados, que pueden incluir reprogramaciones, refuerzos técnicos o ajustes financieros, con seguimiento de la CGPI y participación de Finanzas cuando aplique. Se cierra el periodo con un reporte consolidado que documenta avances, ajustes realizados y resultados del periodo. La información generada retroalimenta la planeación y la cartera de proyectos para ciclos futuros, vinculándose directamente con el Macroproceso 4. Cuando no se implementan los ajustes o persisten desviaciones críticas, se refuerza el plan correctivo y se mantiene un seguimiento intensivo hasta regularizar el proyecto.

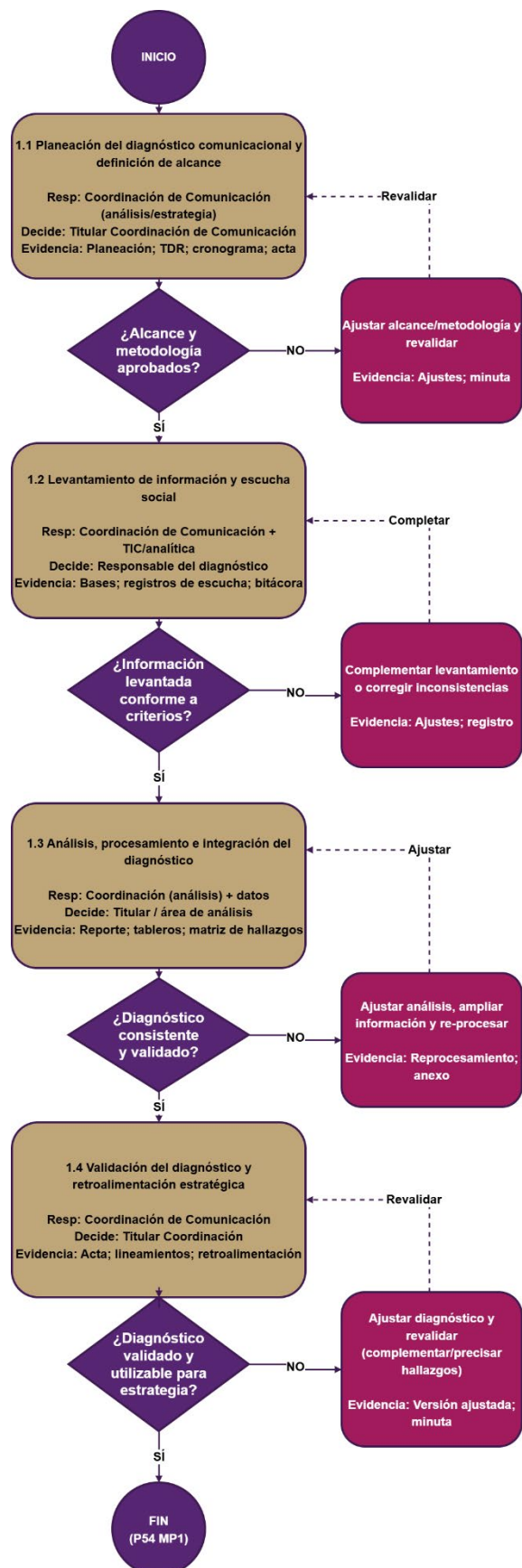
POLÍTICA 5. COMUNICACIÓN SOCIAL

PROGRAMA 54. NUEVA COMUNICACIÓN ACTIVA (ENFOQUE GOVTECH)

Derivado de la entrevista y del análisis documental, se reestructuró el objetivo del Programa 54 para incorporar explícitamente el enfoque **GovTech** como eje habilitador de una comunicación pública basada en evidencia y en herramientas digitales. La Unidad Responsable sugerido es la Coordinación de Comunicación del Gobierno del Estado de Tlaxcala. En este sentido, el objetivo se reformuló para transitar de una lógica predominantemente difusora hacia un modelo de **comunicación activa**, centrado en diagnóstico, escucha social, coordinación institucional y gestión estratégica de información.

Bajo este enfoque, el programa se orienta a **“Mejorar la eficacia, oportunidad e interacción de la comunicación social del Gobierno del Estado mediante estrategias basadas en evidencia (diagnóstico y escucha social), coordinación interinstitucional y uso de herramientas digitales/GovTech, para difundir acciones de gobierno, prevenir problemáticas sociales y fortalecer la confianza ciudadana.”** Con ello, el Programa 54 incorpora elementos de analítica, monitoreo y retroalimentación continua para fortalecer la pertinencia de los mensajes, la segmentación de audiencias y la capacidad institucional de respuesta ante contextos sociales dinámicos.

Macroproceso 1. Análisis de opinión pública, escucha social y diagnóstico comunicacional (GovTech)



*Nota: Para la adecuada comprensión del flujograma, las siglas y denominaciones empleadas corresponden a: Coordinación de Comunicación, unidad responsable de la planeación, análisis y conducción estratégica de la comunicación gubernamental; TIC, áreas de Tecnologías de la Información y Comunicación que apoyan el levantamiento, procesamiento y análisis de datos; TDR, Términos de Referencia que delimitan el alcance metodológico del diagnóstico. Los conceptos escucha social, levantamiento de información, análisis comunicacional, matriz de hallazgos, validación del diagnóstico, retroalimentación estratégica y reprocesamiento de información se utilizan conforme a las prácticas institucionales de planeación y evaluación de la comunicación pública.

Objetivo del macroproceso: Generar diagnósticos comunicacionales basados en evidencia mediante estudios de opinión, escucha social y análisis de datos, que permitan identificar problemáticas, percepciones y necesidades informativas de la población para sustentar el diseño de estrategias y campañas de comunicación gubernamental con enfoque GovTech.

Co-responsables probables: Áreas de comunicación social de las dependencias y entidades; Dirección de Análisis Prospectivo y/o áreas de estudios cuantitativos y cualitativos; áreas TIC y de analítica digital; enlaces institucionales de dependencias generadoras de información; y, cuando aplique, proveedores especializados en análisis de datos, encuestas o monitoreo digital.

Gestores de decisión: Titular de la Coordinación de Comunicación; área responsable del análisis y diagnóstico comunicacional; y comité o instancia interna de validación estratégica, cuando exista.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 1

1.1 Planeación del diagnóstico comunicacional y definición de alcance

El macroproceso inicia con la planeación del diagnóstico comunicacional. La Coordinación de Comunicación, a través del área de análisis y estrategia, define el objetivo específico del diagnóstico, ya sea enfocado en una problemática social, una política pública, una campaña institucional o una coyuntura emergente. En esta etapa se determina la población objetivo, el alcance territorial y temporal del estudio, así como las metodologías a emplear, que pueden incluir estudios de opinión, grupos focales, escucha social y análisis digital. Asimismo, se establecen el cronograma, los responsables y los instrumentos técnicos que se utilizarán. El planteamiento del diagnóstico es sometido a validación por la persona

titular de la Coordinación de Comunicación; si el alcance o la metodología no resultan adecuados, se ajustan y se revalidan antes de continuar.

1.2 Levantamiento de información y escucha social

Una vez aprobado el alcance del diagnóstico, se procede al levantamiento de información. La Coordinación de Comunicación, en coordinación con las áreas TIC, de analítica digital y, en su caso, apoyos externos especializados, ejecuta las actividades definidas, aplicando encuestas, sondeos, entrevistas o grupos de enfoque, y realizando escucha social y monitoreo digital en redes sociales, medios y plataformas relevantes. En este subproceso se recaba información cuantitativa y cualitativa conforme a los criterios establecidos, asegurando su registro, resguardo y trazabilidad. Cuando la información obtenida no cumple con los criterios de calidad o resulta insuficiente, se complementa el levantamiento o se corrigen inconsistencias; en caso contrario, la información consolidada avanza a la fase de análisis.

1.3 Análisis, procesamiento e integración del diagnóstico

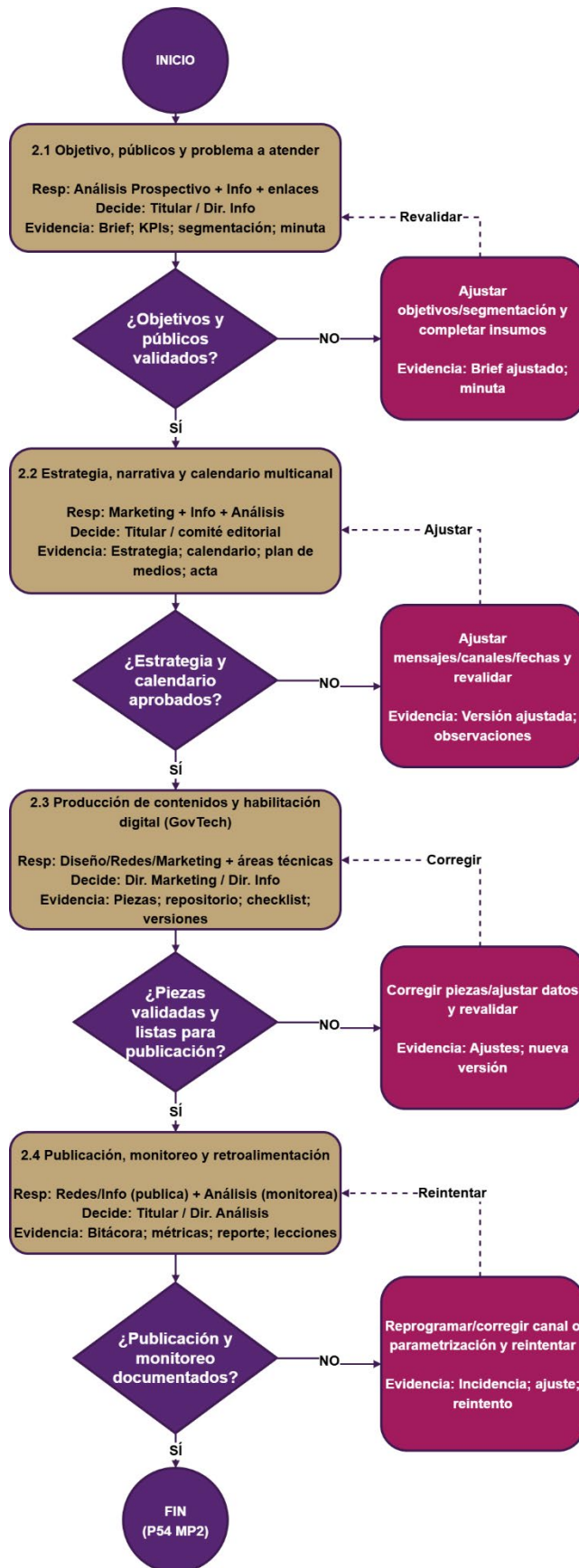
Con la información levantada, la Coordinación de Comunicación, junto con las áreas técnicas de datos, realiza el procesamiento y análisis de la información. En esta etapa se depuran las bases de datos, se identifican percepciones ciudadanas, problemáticas comunicacionales, tendencias de opinión y brechas informativas, y se analizan patrones relevantes para la toma de decisiones. Los resultados se integran en reportes analíticos y tableros de resultados (dashboards), formulando hallazgos clave y recomendaciones comunicacionales. El diagnóstico es revisado por la instancia directiva correspondiente; si se detectan inconsistencias o necesidad de mayor profundidad analítica, se ajusta el análisis y se amplía la información antes de continuar.

1.4 Validación del diagnóstico y retroalimentación para la estrategia de comunicación

En el subproceso final, la Coordinación de Comunicación presenta los resultados del diagnóstico a las áreas estratégicas correspondientes. Se valida la pertinencia y utilidad de los hallazgos como insumo para el diseño de estrategias,

campañas y mensajes institucionales, y se emiten lineamientos estratégicos que orientan la comunicación gubernamental. Asimismo, se registran las lecciones aprendidas y se actualizan los criterios metodológicos para futuros diagnósticos. Una vez validado y aceptado el diagnóstico, se cierra el macroproceso y sus resultados alimentan directamente el Macroproceso 2 del Programa 54; en caso contrario, el diagnóstico se ajusta y se regresa a la fase de análisis para su corrección.

Macroproceso 2. Planeación estratégica de comunicación y producción digital (enfoque GovTech)



*Nota: Para la correcta interpretación del flujograma, las siglas y conceptos utilizados corresponden a: Análisis Prospectivo, función encargada del análisis de contexto, segmentación de públicos y definición de objetivos comunicacionales; Info, áreas responsables de la gestión de información institucional y validación editorial; Marketing, áreas responsables del diseño de estrategia, narrativa y calendarización multicanal; GovTech, conjunto de herramientas digitales, plataformas y soluciones tecnológicas utilizadas para la producción, habilitación y gestión de contenidos digitales; KPIs, indicadores clave de desempeño para el monitoreo de resultados; brief, documento de síntesis que define objetivos, públicos, mensajes y criterios de ejecución.

Objetivo del macroproceso: Planear y ejecutar estrategias de comunicación pública basadas en evidencia (datos, escucha social y análisis) mediante la producción de contenidos y productos digitales con enfoque GovTech, para mejorar la interacción ciudadana y la efectividad de los mensajes institucionales.

Co-responsables probables: Enlaces de comunicación de las dependencias; áreas técnicas o programáticas responsables del contenido sustantivo; áreas TIC cuando se requieran plataformas o habilitadores digitales; área jurídica para la revisión de uso de datos, imagen o contenidos sensibles; y unidades de transparencia cuando aplique.

Gestores de decisión: Titular de la Coordinación de Comunicación; Dirección de Información; Dirección de Marketing; Dirección de Análisis Prospectivo; y enlace jurídico autorizado, según la sensibilidad del tema.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 2

2.1 Definición del objetivo de comunicación, públicos prioritarios y problema a atender

El macroproceso inicia con la definición estratégica del objetivo de comunicación. A partir de los diagnósticos y evidencias generadas en el Macroproceso 1, el área de Análisis Prospectivo, en coordinación con la Dirección de Información y los enlaces de las dependencias, identifica el problema público o la necesidad informativa que se busca atender, precisando qué se va a comunicar, a quién va dirigido y por qué es relevante en ese momento. En esta etapa se definen los públicos meta mediante criterios de segmentación, se establecen objetivos de comunicación medibles y se proponen indicadores clave de desempeño (KPIs). Asimismo, se integran los insumos institucionales necesarios, como briefs, lineamientos, agenda pública y análisis de riesgos. La definición es

validada por la persona titular de la Coordinación o por la Dirección de Información; cuando los objetivos o la segmentación no resultan claros o consistentes, se ajustan y se revalidan antes de avanzar.

2.2 Diseño de la estrategia, narrativa y calendario multicanal

Una vez validados los objetivos y públicos, la Dirección de Marketing, junto con la Dirección de Información y el área de Análisis Prospectivo, diseña la estrategia de comunicación. En este subproceso se define la narrativa central, los mensajes clave y los lineamientos creativos que darán coherencia a la comunicación institucional. También se seleccionan los canales más adecuados —plataformas digitales, redes sociales, web institucional, radio, televisión o medios impresos— y se establece la frecuencia de difusión. Con estos elementos se construye un calendario editorial y un plan de medios que ordena la producción y publicación de contenidos. La estrategia y el calendario son sometidos a aprobación por la persona titular de la Coordinación o por el comité editorial, cuando exista; si se identifican inconsistencias en los mensajes, canales o tiempos, la estrategia se ajusta y se revalida.

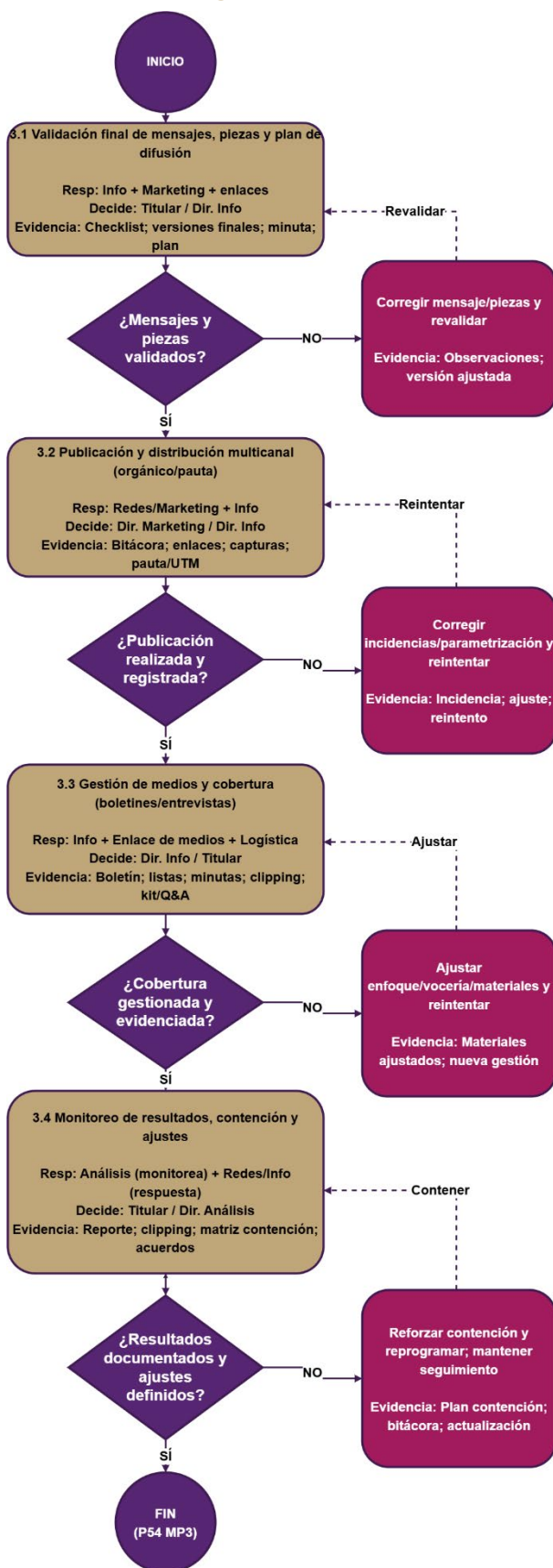
2.3 Producción de contenidos y habilitación digital (GovTech)

Con la estrategia aprobada, se da paso a la producción de contenidos. Las áreas de Diseño, Redes y Marketing, en coordinación con las áreas técnicas responsables del contenido, elaboran las piezas comunicacionales definidas, como videos, infografías, notas informativas, carruseles, spots u otros productos digitales. Cuando el enfoque GovTech lo requiere, se incorporan habilitadores digitales como formularios, landing pages, chatbots, secciones de preguntas frecuentes, micrositios, visualizaciones simples de datos abiertos o mecanismos de seguimiento digital. En esta etapa se cuida el control de versiones, la accesibilidad de los contenidos —incluyendo subtítulos y texto alternativo— y se aplica un checklist de calidad. Las piezas producidas son validadas por la Dirección de Marketing o la Dirección de Información según corresponda; si se detectan errores, inconsistencias o ajustes necesarios, las piezas se corrigen y se revalidan antes de su publicación.

2.4 Publicación, monitoreo y retroalimentación para la mejora continua

En el subproceso final, los contenidos validados se publican conforme al calendario establecido. Las áreas de Redes e Información documentan la salida de cada pieza mediante bitácoras, enlaces y registros de pauta cuando aplique. De manera paralela, el área de Análisis Prospectivo realiza el monitoreo del desempeño de la estrategia, analizando indicadores como alcance, interacción, clics y conversación digital. Con base en estos resultados se identifican oportunidades de ajuste en mensajes, canales o calendarización, y se registran las lecciones aprendidas. Una vez documentada la publicación y el monitoreo, se cierra el ciclo del macroproceso y la retroalimentación generada se incorpora nuevamente en la definición de objetivos de comunicación, fortaleciendo un esquema de mejora continua; en caso contrario, se reprograman acciones o se corrigen parámetros antes de validar el cierre.

Macroproceso 3. Difusión multicanal, gestión de medios y posicionamiento institucional



*Nota: Para la correcta interpretación del flujograma, las siglas y conceptos utilizados corresponden a: Info, áreas responsables de la validación editorial, gestión de información institucional y autorización de mensajes; Marketing, áreas encargadas del diseño de campañas, pauta y estrategia de difusión multicanal; Redes, unidades responsables de la publicación y gestión de contenidos en plataformas digitales; Enlaces, enlaces institucionales de comunicación con dependencias y actores estratégicos; UTM, parámetros de seguimiento utilizados para el monitoreo del desempeño de enlaces y campañas digitales; Q&A, documento de preguntas y respuestas clave para apoyo a vocería y atención a medios; clipping, recopilación sistemática de impactos en medios de comunicación.

Objetivo del macroproceso: Ejecutar la difusión multicanal de campañas y mensajes institucionales, gestionar de manera estratégica la relación con los medios de comunicación y asegurar la consistencia del posicionamiento institucional, garantizando trazabilidad de las publicaciones, cumplimiento de lineamientos y efectividad de la comunicación gubernamental.

Co-responsables probables: Enlaces de comunicación de las dependencias; áreas técnicas responsables del contenido sustantivo; área jurídica para criterios de difusión, uso de imagen y contenidos sensibles; unidades de transparencia cuando aplique; y proveedores externos para producción o pauta.

Gestores de decisión del macroproceso: Titular de la Coordinación de Comunicación; Dirección de Información (agenda y mensajes institucionales); Dirección de Marketing (campañas y pauta); enlace jurídico para temas sensibles; y enlaces de comunicación de las dependencias para validación técnica del contenido.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 3

3.1 Validación final de mensajes, piezas y plan de difusión

El macroproceso inicia con la validación final de los mensajes institucionales, las piezas de comunicación y el plan de difusión previamente definidos en el Macroproceso 2. La Dirección de Información y la Dirección de Marketing, en coordinación con los enlaces de comunicación de las dependencias, revisan que los mensajes sean consistentes con la narrativa institucional, que no existan riesgos comunicacionales, legales o reputacionales, y que las piezas —textos, artes, videos u otros formatos— cumplan con los lineamientos establecidos. Asimismo, se valida el plan de publicación, incluyendo fechas, canales y responsables, asegurando el

control de versiones y trazabilidad. La autorización final corresponde a la persona titular de la Coordinación o a la Dirección de Información; cuando se detectan inconsistencias o riesgos, los mensajes o piezas se corrigen y se revalidan antes de continuar.

3.2 Publicación y distribución multicanal de contenidos

Una vez validados los mensajes y el plan, se procede a la publicación y distribución multicanal de los contenidos. Las áreas de Redes y Marketing, junto con la Dirección de Información, ejecutan la difusión en los canales oficiales del Gobierno del Estado, como redes sociales, sitios web, boletines informativos y otros medios institucionales. Cuando la estrategia lo requiere, se implementa pauta digital con segmentación específica, configurando parámetros de seguimiento como audiencias, presupuesto y códigos de rastreo. Cada publicación es registrada de manera sistemática, documentando enlaces, fechas, versiones y responsables, lo que permite asegurar la trazabilidad de la comunicación. En caso de incidencias técnicas o errores de parametrización, la publicación se corrige y se reintenta hasta su correcta ejecución.

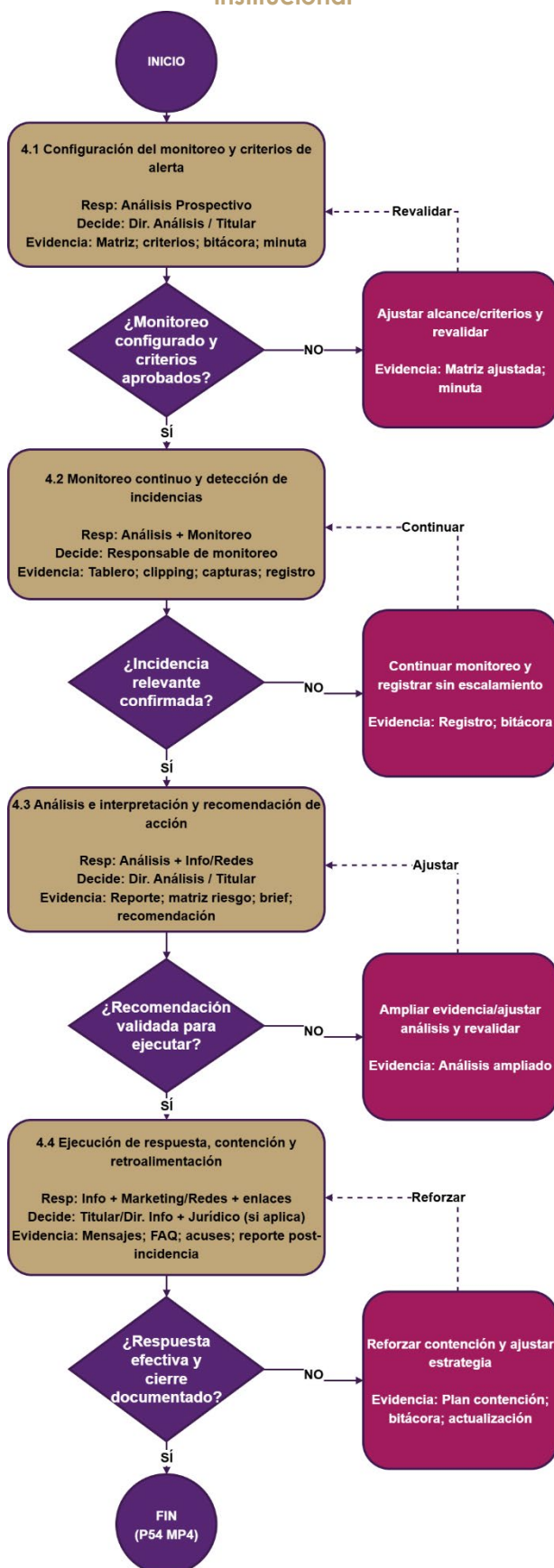
3.3 Gestión de medios y cobertura informativa

De forma paralela a la difusión digital, la Dirección de Información gestiona la relación con los medios de comunicación. En este subproceso se elaboran y distribuyen boletines, kits informativos y materiales de apoyo —como fichas técnicas, datos clave, líneas de vocería y preguntas frecuentes— que facilitan una cobertura adecuada de los mensajes institucionales. Asimismo, se coordinan entrevistas, ruedas de prensa, conferencias o eventos informativos, cuidando la agenda y la coherencia del posicionamiento. La cobertura generada se consolida y documenta mediante registros y reportes que permiten evaluar el alcance y la calidad de la presencia mediática. Cuando la cobertura no resulta satisfactoria o se identifican desviaciones en el enfoque, se ajustan los materiales, la vocería o la estrategia de medios.

3.4 Monitoreo de resultados, contención y ajustes para la mejora continua

En el subproceso final, el área de Análisis Prospectivo, en coordinación con Redes e Información, monitorea los resultados de la difusión y la cobertura mediática. Se analizan indicadores como alcance, interacción, tráfico, sentimiento digital y presencia en medios, con el fin de evaluar la efectividad del posicionamiento institucional. Cuando se identifican riesgos comunicacionales, desinformación o reacciones adversas, se activan acciones de contención, como mensajes aclaratorios, ajustes de narrativa, actualización de preguntas frecuentes o fortalecimiento de la vocería. Con base en el análisis de resultados, se realizan ajustes al plan de difusión y se documentan las lecciones aprendidas, retroalimentando el proceso de validación inicial. Una vez documentados los resultados y definidos los ajustes, se cierra el macroproceso; en caso contrario, se mantiene el monitoreo activo hasta estabilizar la comunicación.

Macroproceso 4. Monitoreo, análisis de conversación pública y gestión de respuesta institucional



*Nota: Para la correcta interpretación del flujograma, las siglas y conceptos utilizados corresponden a: Análisis Prospectivo, unidad responsable del análisis estratégico, interpretación de información y emisión de recomendaciones; Monitoreo, función encargada del seguimiento continuo de medios, plataformas y fuentes definidas; Info, área responsable de la validación editorial y vocería institucional; Redes, unidades encargadas de la gestión y publicación de contenidos en plataformas digitales; Marketing, áreas responsables de la estrategia de difusión, posicionamiento y pauta; FAQ, documento de preguntas frecuentes utilizado para apoyar la atención pública y la consistencia del mensaje; brief, documento sintético que integra contexto, diagnóstico, recomendaciones y línea de acción.

Objetivo del macroproceso: Monitorear de forma sistemática la conversación pública y la cobertura mediática, analizar hallazgos y riesgos reputacionales, y coordinar respuestas institucionales oportunas —aclaraciones, mensajes y acciones de contención— que permitan mitigar impactos negativos y retroalimentar la planeación de la comunicación gubernamental.

Co-responsables: Dirección de Información; Dirección de Marketing y Redes Sociales; enlace jurídico; enlaces de comunicación de las dependencias; y áreas técnicas responsables de los temas sustantivos involucrados (salud, seguridad, finanzas, desarrollo social, entre otros).

Gestores de decisión: Titular de la Coordinación de Comunicación; Dirección de Análisis Prospectivo; Dirección de Información para la definición de agenda y mensajes; área jurídica en casos sensibles; y enlaces de las dependencias para validación técnica del contenido.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 4

4.1 Configuración del monitoreo y definición de criterios de alerta

El macroproceso inicia con la configuración del sistema de monitoreo de conversación pública y cobertura mediática. La Dirección de Análisis Prospectivo define los temas prioritarios, palabras clave, actores relevantes, medios de comunicación, plataformas digitales y alcance territorial a monitorear, considerando la agenda institucional y los riesgos potenciales. Asimismo, se establecen criterios de alerta basados en variables como volumen de menciones, sentimiento, nivel de riesgo reputacional y presencia de desinformación, así como la periodicidad de los reportes y los responsables de escalamiento. Estos criterios son validados por la Dirección de Análisis Prospectivo o, cuando se trata de temas

estratégicos, por la persona titular de la Coordinación. En caso de que el alcance o los criterios resulten insuficientes, se ajustan y se revalidan antes de continuar.

4.2 Monitoreo continuo y detección de incidencias

Con el sistema configurado, se lleva a cabo el monitoreo continuo de medios de comunicación y plataformas digitales. El equipo de Análisis Prospectivo ejecuta el seguimiento diario, identifica señales, tendencias o eventos relevantes y clasifica las incidencias detectadas según su nivel de impacto, urgencia y temática. Cada hallazgo se documenta con evidencia verificable —enlaces, capturas, clipping o registros— y se integra a tableros o bitácoras de monitoreo. Cuando se confirma una incidencia relevante, esta se escala al siguiente subproceso; en caso contrario, se mantiene el registro y se continúa el monitoreo sin escalamiento.

4.3 Análisis, interpretación y recomendación de acción institucional

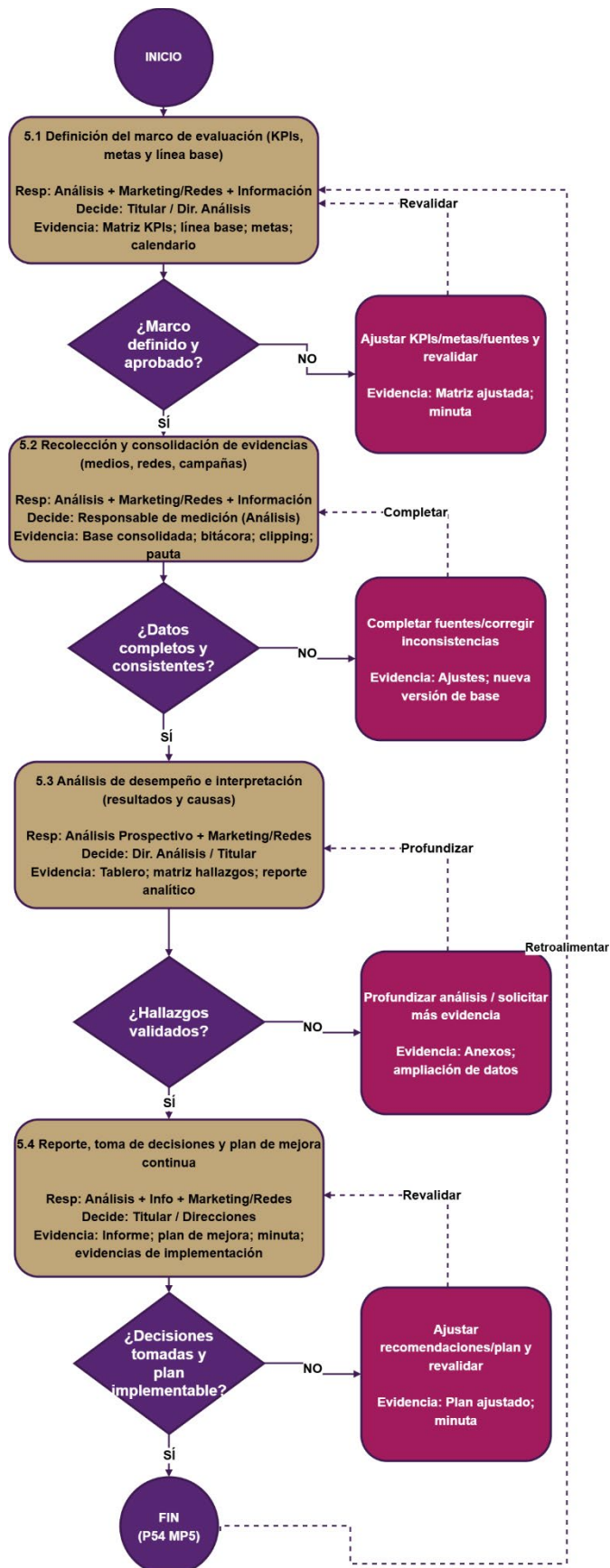
Ante una incidencia relevante, la Dirección de Análisis Prospectivo realiza un análisis profundo de la conversación, evaluando el alcance, las narrativas predominantes, el origen del contenido, los actores involucrados y los riesgos potenciales para la imagen institucional. Con el apoyo de las áreas de Información y Redes Sociales, se define una recomendación estratégica que puede incluir responder o no responder, el tono del mensaje, la vocería adecuada y los canales más efectivos. Esta recomendación se integra en un paquete ejecutivo que contiene el análisis, la evidencia y la propuesta de acción, el cual se somete a validación de la Dirección de Análisis Prospectivo o de la persona titular de la Coordinación cuando el tema es crítico. Si el análisis requiere mayor sustento, se amplía la evidencia y se revalida.

4.4 Ejecución de la respuesta institucional, contención y retroalimentación

En el subproceso final, la Dirección de Información, en coordinación con Marketing, Redes Sociales y los enlaces de las dependencias involucradas, ejecuta la respuesta institucional aprobada. Esta puede materializarse en comunicados, publicaciones digitales, conferencias, mensajes aclaratorios, documentos de preguntas frecuentes o acciones de contención específicas. Se coordinan vocerías, tiempos de publicación y canales, y se registran las acciones

implementadas y sus resultados. Posteriormente, se mide el efecto de la respuesta en la conversación pública y se documentan las lecciones aprendidas, retroalimentando los criterios de monitoreo y la planeación de comunicación. Cuando la respuesta resulta efectiva y el cierre queda documentado, se concluye el macroproceso; de lo contrario, se refuerzan las acciones de contención y se ajusta la estrategia hasta estabilizar la situación.

Macroproceso 5. Evaluación de resultados, rendición de cuentas y mejora continua de la comunicación



*Nota: Para la adecuada comprensión del flujograma, las siglas y conceptos empleados se interpretan de la siguiente manera: KPIs (Key Performance Indicators), indicadores clave de desempeño utilizados para medir resultados y avances de la estrategia; Análisis, área responsable del procesamiento, interpretación y evaluación de información cuantitativa y cualitativa; Marketing, unidad encargada del diseño estratégico de campañas, posicionamiento y segmentación de audiencias; Redes, áreas responsables de la gestión operativa y monitoreo de plataformas digitales; Info, instancia responsable de la validación editorial, alineación institucional y difusión oficial de contenidos; clipping, recopilación sistemática de menciones en medios y plataformas; brief, documento analítico que integra contexto, hallazgos, recomendaciones y criterios de toma de decisiones

Objetivo del macroproceso: Medir y evaluar de manera sistemática el desempeño de la comunicación gubernamental —campañas, contenidos, cobertura mediática y percepción ciudadana—, documentar resultados con evidencia verificable, generar reportes para la toma de decisiones y aplicar mejoras continuas en estrategias, canales y mensajes.

Co-responsables: Dirección de Información (agenda y difusión); Dirección de Marketing y Redes Sociales (KPIs digitales); enlaces de comunicación de las dependencias; Coordinación General de Planeación e Inversión cuando exista alineación con PbR-SED/MML/indicadores; y áreas técnicas responsables de los temas evaluados.

Gestores de decisión del macroproceso

Titular de la Coordinación de Comunicación; Dirección de Análisis Prospectivo; Dirección de Información; Dirección de Marketing y Redes Sociales; y, cuando se trate de campañas estratégicas, enlaces institucionales y titulares de las dependencias involucradas.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 5

5.1 Definición del marco de evaluación (KPIs, metas y línea base)

El macroproceso inicia con la definición del marco de evaluación de la comunicación gubernamental. La Dirección de Análisis Prospectivo, en coordinación con las áreas de Marketing, Redes Sociales e Información, establece los indicadores clave de desempeño (KPIs) en función de los objetivos de comunicación, tales como alcance, interacción, cobertura mediática, sentimiento, recordación o percepción ciudadana. En esta etapa se definen también las metas esperadas, la línea base de comparación y las fuentes de

información que alimentarán la evaluación, incluyendo plataformas digitales, servicios de clipping y estudios de opinión. Asimismo, se determina la periodicidad y los formatos de reporte. El marco de evaluación es validado por la Dirección de Análisis Prospectivo o por la persona titular de la Coordinación; cuando los indicadores o metas no resultan pertinentes, se ajustan y se revalidan antes de continuar.

5.2 Recolección y consolidación de evidencias de desempeño

Una vez aprobado el marco de evaluación, se procede a la recolección sistemática de evidencias. Las áreas de Análisis Prospectivo, Marketing y Redes Sociales, y la Dirección de Información recopilan datos provenientes de plataformas digitales, reportes de pauta, registros de eventos y cobertura mediática. La información se depura, homologa y consolida por campaña, periodo o tema, asegurando la trazabilidad entre la fuente, el dato y el indicador correspondiente. Cuando los datos resultan completos y consistentes, se avanza al análisis; en caso contrario, se solicitan ajustes, se completan fuentes faltantes o se corrigen inconsistencias antes de continuar.

5.3 Análisis de desempeño e interpretación de resultados

Con la información consolidada, la Dirección de Análisis Prospectivo realiza el análisis de desempeño comparando los resultados obtenidos con las metas establecidas. En esta fase se identifican brechas, causas probables y patrones de comportamiento, evaluando la eficacia de la comunicación por canal, audiencia, territorio, formato y mensaje. El análisis se enfoca en generar hallazgos accionables que permitan comprender qué funcionó, qué no funcionó y por qué. Las conclusiones y la narrativa de resultados son validadas por la Dirección de Análisis Prospectivo o por la persona titular de la Coordinación; si se requiere mayor profundidad, el análisis se amplía o se incorporan evidencias adicionales.

5.4 Reporte de resultados, toma de decisiones y mejora continua

En el subproceso final, los resultados del análisis se integran en reportes ejecutivos y tableros que facilitan la toma de decisiones. La Dirección de Análisis Prospectivo, en coordinación con las áreas de Información y Marketing, emite

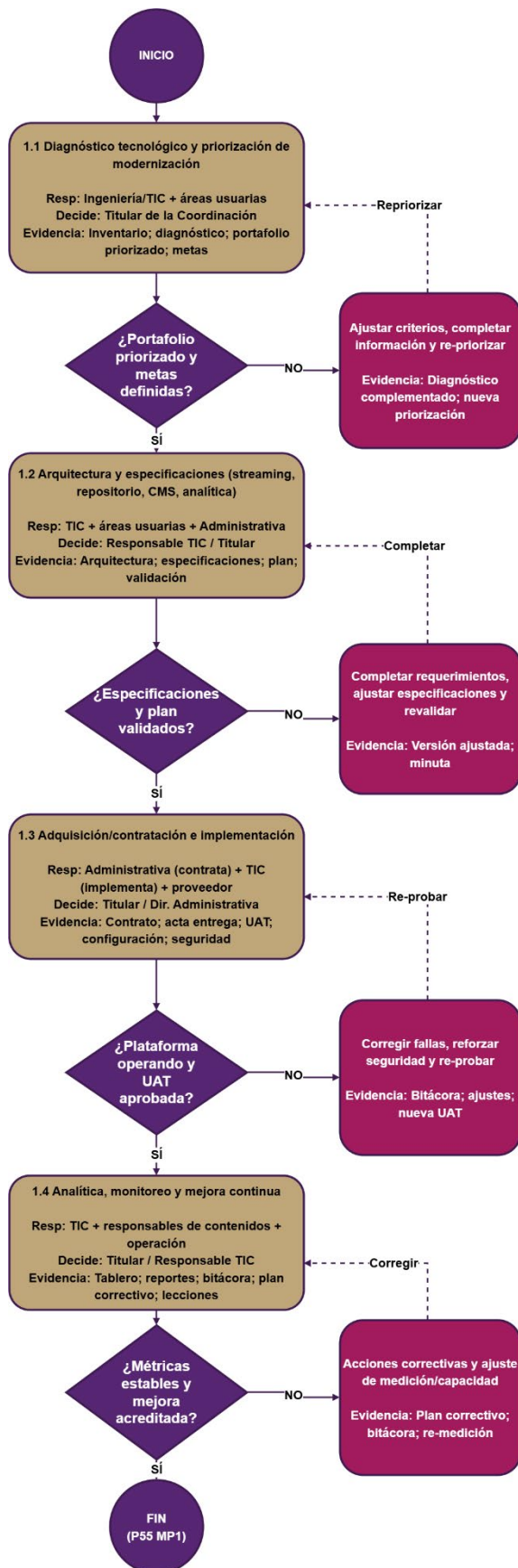
recomendaciones concretas sobre ajustes en mensajes, canales, segmentación, pauta o calendarización. Estas recomendaciones se traducen en un plan de mejora continua con acciones, responsables y plazos definidos, el cual es acordado por la persona titular de la Coordinación y las direcciones involucradas. Una vez documentado el cierre del periodo evaluado, los aprendizajes y ajustes retroalimentan la planeación de comunicación, reiniciando el ciclo de evaluación con un marco actualizado. Cuando las decisiones y el plan resultan viables, se cierra el macroproceso; de lo contrario, se ajustan las recomendaciones y se revalidan hasta lograr su implementación.

PROGRAMA 55. FORTALECER A LA COORDINACIÓN DE RADIO, CINE Y TELEVISIÓN

El equipo evaluador adaptó al enfoque **GovTech**, incorporando el uso estratégico de tecnología digital, plataformas multiplataforma y analítica de audiencias como habilitadores para fortalecer la comunicación pública. Bajo este enfoque, la Coordinación de Radio, Cine y Televisión transita de un modelo centrado exclusivamente en la operación tradicional de medios a uno orientado a la **innovación tecnológica**, la **gestión de contenidos basada en datos** y la **toma de decisiones informada por el comportamiento de las audiencias**, con el objetivo de ampliar cobertura, mejorar la calidad informativa y cultural, y garantizar accesibilidad y continuidad operativa en beneficio de la población.

El objetivo del programa es "Fortalecer las capacidades técnicas, operativas y de contenidos de la Coordinación de Radio, Cine y Televisión para producir y difundir comunicación pública accesible, moderna y multiplataforma, incorporando innovación tecnológica y analítica de audiencias, a fin de ampliar cobertura, calidad e impacto informativo y cultural en la población".

Macroproceso 1. Modernización tecnológica, plataformas digitales y analítica de consumo



*Nota: Para efectos de interpretación del flujograma, las siglas y conceptos se entienden de la siguiente manera: TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), conjunto de infraestructura, sistemas y servicios tecnológicos que soportan la operación institucional; CMS (Content Management System), sistema de gestión de contenidos digitales; streaming, transmisión continua de contenidos audiovisuales por medios digitales; UAT (User Acceptance Testing), pruebas de aceptación realizadas por usuarios finales para validar funcionalidad, seguridad y desempeño de las plataformas; analítica, proceso de medición y análisis de datos de uso, consumo y desempeño tecnológico; portafolio priorizado, conjunto de iniciativas tecnológicas jerarquizadas conforme a criterios estratégicos, operativos y presupuestales.

Objetivo del macroproceso: Modernizar la infraestructura y el equipamiento tecnológico de la Coordinación, habilitando plataformas digitales —como servicios de streaming, repositorios audiovisuales y sistemas de gestión de contenidos— e incorporando analítica de consumo para mejorar la cobertura, la continuidad operativa, la calidad de los contenidos y la toma de decisiones basada en datos.

Co-responsables probables: Dirección de Ingeniería y TIC de la Coordinación; Dirección Administrativa (adquisiciones, inventario y mantenimiento); unidad jurídica (contratos y licencias); y proveedores o integradores tecnológicos contratados.

Gestores de decisión del macroproceso: Titular de la Coordinación; Dirección de Ingeniería o responsable TIC; y Dirección Administrativa cuando se trate de procesos de compra o contratación.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 1

1.1 Diagnóstico tecnológico y priorización de la modernización

El macroproceso inicia con la realización de un diagnóstico integral de la infraestructura tecnológica de la Coordinación. Las áreas de Ingeniería y TIC, en conjunto con las áreas usuarias de radio, televisión, noticias y producción, levantan el inventario y el estado de los equipos de transmisión, edición, almacenamiento y servidores. A partir de este análisis se identifican brechas relacionadas con capacidad operativa, obsolescencia tecnológica, ciberseguridad y continuidad del servicio. Con base en estos hallazgos se prioriza un portafolio de modernización que incluye plataformas de streaming, repositorios audiovisuales, sistemas de gestión de contenidos y herramientas de analítica. Este portafolio es validado por la persona titular de la Coordinación; cuando la información es insuficiente o las

prioridades no resultan claras, el diagnóstico se complementa y se re-prioriza antes de avanzar.

1.2 Diseño de arquitectura tecnológica y especificaciones

Una vez priorizadas las soluciones, la Dirección de Ingeniería y TIC coordina el diseño de la arquitectura tecnológica requerida. En esta etapa se definen los requerimientos funcionales y técnicos de las plataformas, considerando capacidad, número de usuarios, gestión de metadatos, niveles de servicio y necesidades de integración con la señal de radio y televisión, el sitio web institucional y redes sociales. Asimismo, se especifican aspectos de almacenamiento, seguridad, control de accesos y, cuando aplica, mecanismos de protección de derechos. El resultado es un documento de arquitectura y especificaciones técnicas acompañado de un plan de implementación, el cual es validado por el responsable TIC o por la persona titular de la Coordinación. Si los requerimientos no son viables o requieren ajustes, se reformulan antes de continuar.

1.3 Adquisición, contratación e implementación de soluciones

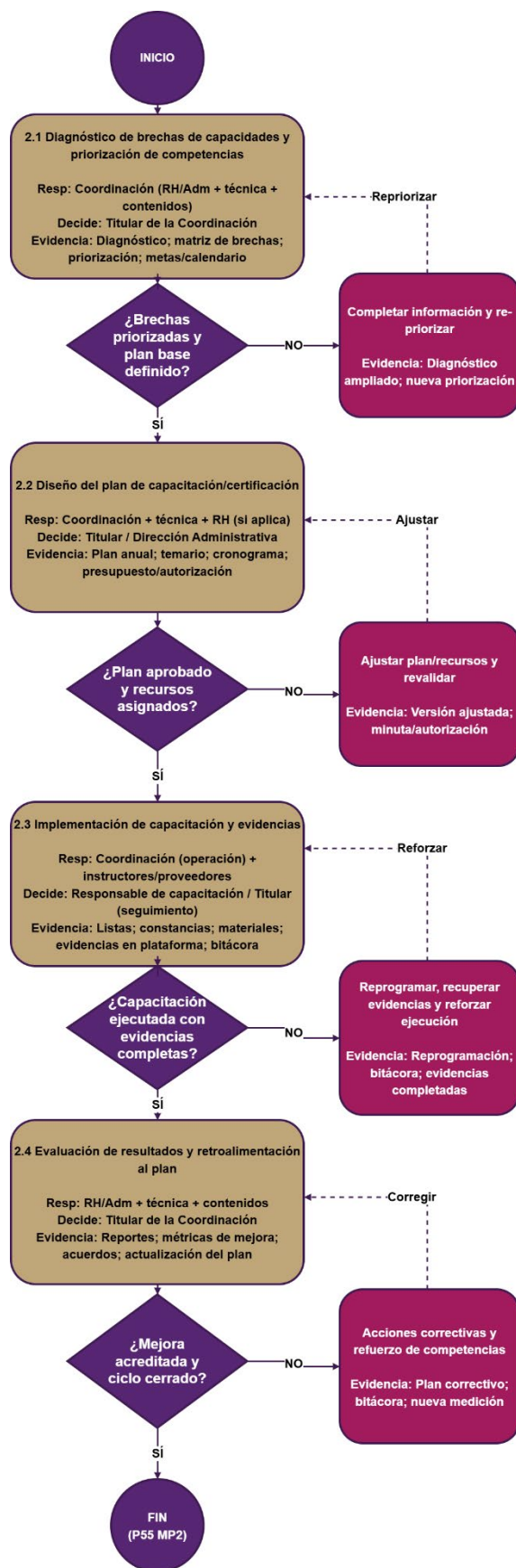
Con la arquitectura validada, la Dirección Administrativa conduce los procesos de adquisición o contratación conforme a la normatividad aplicable, en coordinación con el área TIC y, en su caso, con proveedores tecnológicos. En esta fase se formalizan contratos, licencias y garantías, y se realiza la instalación, configuración y puesta en marcha de las plataformas, incluyendo pruebas de aceptación por usuarios (UAT) y la implementación de controles de seguridad y accesos. Una vez superadas las pruebas y realizada la migración inicial de contenidos, se autoriza la entrada en operación. Si se detectan fallas técnicas o de desempeño, se corrigen y se repiten las pruebas hasta asegurar su correcto funcionamiento.

1.4 Analítica de consumo, monitoreo operativo y mejora continua

En el subproceso final, las plataformas en operación se complementan con herramientas de analítica y monitoreo. Las áreas TIC y responsables de contenidos configuran métricas de audiencia y consumo —alcance, retención, picos de uso, disponibilidad y desempeño por canal— y habilitan tableros que permiten el

seguimiento continuo. Esta información alimenta decisiones editoriales, ajustes de capacidad, optimización de contenidos y mejoras en la continuidad operativa. Cuando las métricas muestran estabilidad y mejoras acreditadas, el macroproceso se cierra y retroalimenta el diagnóstico inicial para nuevos ciclos de modernización; en caso contrario, se activa un plan correctivo y se realizan ajustes técnicos u operativos.

Macroproceso 2. Profesionalización del personal y fortalecimiento de competencias



*Nota: Para efectos de interpretación del flujograma, se entenderá por brechas de capacidades y competencias la diferencia identificada entre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para la operación tecnológica y comunicacional, y aquellas efectivamente disponibles en el personal; plan base como el instrumento que consolida prioridades, metas, calendario y recursos de capacitación; certificación como el proceso formal de acreditación de competencias mediante instancias internas o externas; evidencias de capacitación los registros documentales y digitales que acreditan la ejecución (listas, constancias, materiales, bitácoras y plataformas); y ciclo de mejora como el proceso continuo de evaluación, retroalimentación y ajuste del plan para asegurar el fortalecimiento sostenido de capacidades institucionales.

Objetivo del macroproceso: Desarrollar y consolidar las competencias del personal de la Coordinación de Radio, Cine y Televisión en producción digital, uso de equipamiento tecnológico, analítica de audiencias, verificación de información, accesibilidad e interacción con la ciudadanía, mediante un proceso sistemático de diagnóstico, capacitación, certificación y evaluación, con el fin de elevar la calidad, pertinencia e impacto de los contenidos.

Co-responsables probables: Área Administrativa y/o Recursos Humanos (cuando aplique); área técnica o de ingeniería; área de contenidos y noticias; Coordinación General de Planeación e Inversión (cuando se alinee a PbR-SED); e instituciones de capacitación o aliados estratégicos.

Gestores de decisión del macroproceso: Titular de la Coordinación; Dirección Administrativa (para autorizaciones); y responsables técnicos y de contenidos para la validación operativa.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 2

2.1 Diagnóstico de brechas de capacidades y priorización de competencias

El macroproceso inicia con la identificación de las capacidades actuales del personal de la Coordinación. A través de la coordinación entre las áreas de recursos humanos, técnica y de contenidos, se realiza un inventario de perfiles, funciones y habilidades existentes, así como un diagnóstico de brechas respecto a las competencias requeridas para la producción digital, el uso de nuevas plataformas, la analítica de audiencias, la verificación de información y los criterios de accesibilidad. Estas brechas se priorizan considerando el riesgo operativo, el impacto en la calidad de los contenidos y la alineación con los objetivos institucionales. El resultado es una matriz de brechas priorizadas y un plan base de

intervención, el cual es validado y autorizado por la persona titular de la Coordinación; en caso de no contar con información suficiente o de no reflejar las prioridades reales, el diagnóstico se ajusta antes de avanzar.

2.2 Diseño del plan de capacitación y certificación

Con las brechas priorizadas, la Coordinación diseña el plan de capacitación y certificación del personal. En esta etapa se definen rutas de formación diferenciadas por rol (producción, operación técnica, contenidos, analítica), los temas específicos a desarrollar —como manejo de datos, verificación, accesibilidad, interacción digital y uso de plataformas—, así como los proveedores o instituciones capacitadoras. Asimismo, se establecen los instrumentos de evaluación y los criterios para acreditar los aprendizajes. El plan incluye cronograma, recursos requeridos y, cuando aplica, presupuesto. Este plan es sometido a aprobación por la persona titular de la Coordinación y la Dirección Administrativa; si no se cuenta con los recursos necesarios o el diseño resulta inviable, se ajusta y se revalida.

2.3 Implementación de la capacitación y habilitación de evidencias

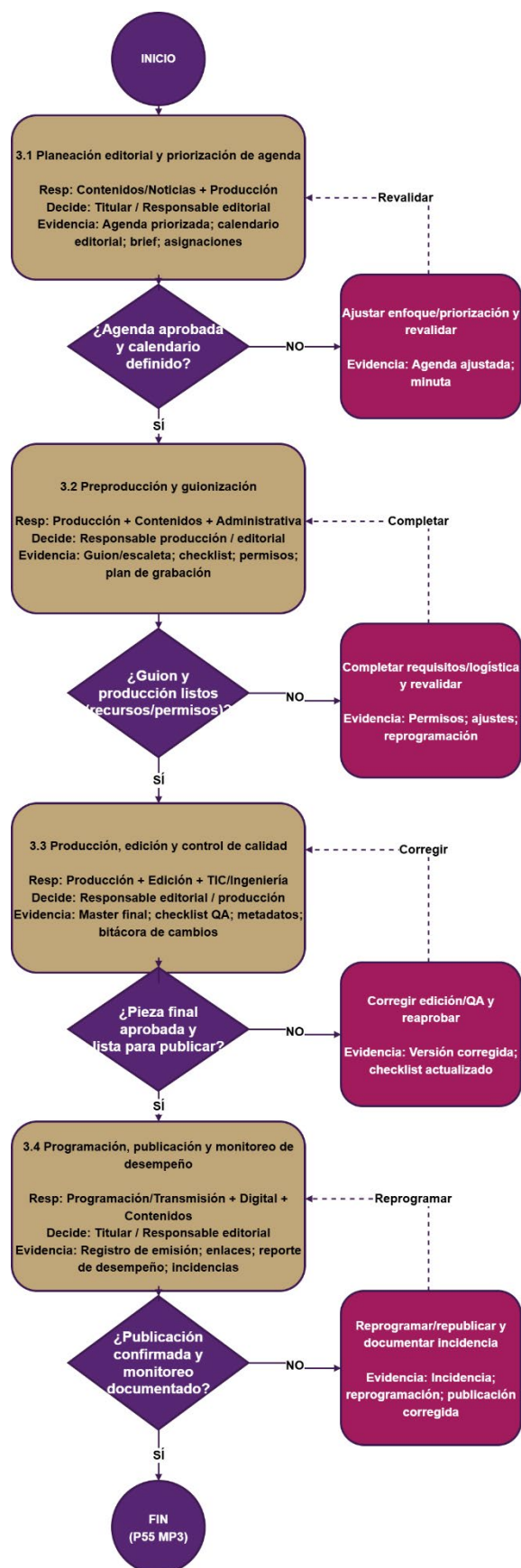
Una vez aprobado el plan, se ejecutan las acciones de capacitación conforme al cronograma establecido. La Coordinación, en conjunto con instructores o proveedores especializados, implementa cursos, talleres y sesiones prácticas, procurando que los aprendizajes se apliquen en escenarios reales de producción y operación. Durante esta fase se documenta la participación del personal y se generan evidencias, como listas de asistencia, constancias, materiales utilizados y registros de prácticas en plataformas digitales o proyectos reales. La ejecución es supervisada por el responsable operativo de capacitación y, de manera general, por la persona titular de la Coordinación. Si la capacitación no se ejecuta conforme a lo planeado o carece de evidencias suficientes, se realizan ajustes y se completan las actividades antes de continuar.

2.4 Evaluación de resultados, mejora y retroalimentación del plan

En el subproceso final se evalúan los resultados de la capacitación mediante comparaciones antes y después, análisis del desempeño del personal en la

producción de contenidos y revisión de indicadores de calidad e impacto. A partir de estos resultados se determina si las competencias fortalecidas se reflejan en mejoras operativas y editoriales. Con base en esta evaluación, la persona titular de la Coordinación define ajustes al plan de capacitación, nuevas necesidades formativas o reprogramaciones para ciclos posteriores. Cuando la mejora queda acreditada y documentada, se cierra el ciclo del macroproceso y se retroalimenta el diagnóstico inicial; de lo contrario, se ajusta el plan y se reinicia el proceso de fortalecimiento de capacidades.

Macroproceso 3. Producción y programación de contenidos multiplataforma (radio, TV y digital)



*Nota: Para efectos de interpretación del flujograma, se entenderá por agenda editorial el instrumento de planeación que define temas, prioridades, enfoques, responsables y calendario de producción y difusión de contenidos; preproducción como la fase de preparación técnica y creativa que integra guion, escaleta, logística, permisos y recursos necesarios; control de calidad (QA) como el conjunto de revisiones técnicas, editoriales y de cumplimiento normativo aplicadas previo a la publicación; pieza final como el producto audiovisual o editorial validado para difusión institucional; y monitoreo de desempeño como el seguimiento sistemático de indicadores de emisión, alcance, interacción y posibles incidencias. Las decisiones de ajuste, corrección o reprogramación forman parte del ciclo de mejora continua y aseguran la coherencia editorial, la calidad técnica y la trazabilidad de los contenidos publicados.

Objetivo del macroproceso: Planear, producir y programar contenidos institucionales de calidad para radio, televisión y canales digitales, asegurando alineación editorial, verificación mínima, accesibilidad básica y publicación oportuna, con trazabilidad de los productos y mejora continua basada en el desempeño de audiencias.

Co-responsables probables: Dirección de Noticias y Programas Informativos o área de contenidos; áreas de Producción de Radio y Televisión; Dirección de Ingeniería/TIC para soporte técnico, transmisión y edición; Área Administrativa para logística y permisos; y enlaces institucionales de las dependencias solicitantes de contenidos.

Gestores de decisión: Titular de la Coordinación, como responsable del lineamiento editorial y la priorización estratégica; Responsable de contenidos o Dirección de Noticias para la validación editorial; y Responsable de Producción para la viabilidad técnica y la programación.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 3

3.1 Planeación editorial y priorización de agenda

El macroproceso inicia con la planeación editorial de los contenidos a producir y difundir. El área de contenidos y noticias, en coordinación con las áreas de producción de radio y televisión, integra los insumos relevantes, como prioridades institucionales, agenda gubernamental, efemérides, solicitudes de dependencias y posibles riesgos reputacionales. Con base en estos insumos se definen los temas prioritarios, los públicos objetivo, los mensajes clave y los formatos más adecuados (notas, cápsulas, programas, transmisiones especiales). Asimismo, se construye un calendario editorial y se asignan responsables por pieza. La agenda y el calendario

son validados por la persona titular de la Coordinación o por la instancia editorial correspondiente; en caso de no ser aprobados, se ajustan la priorización o el enfoque antes de avanzar a la siguiente etapa.

3.2 Preproducción y guionización

Una vez aprobada la agenda editorial, se desarrolla la fase de preproducción. En esta etapa, las áreas de producción y contenidos elaboran el brief final de cada pieza, así como los guiones, escaletas y requerimientos técnicos necesarios para su realización. Paralelamente, se gestionan la logística, los permisos, la disponibilidad de recursos humanos y técnicos, y cualquier coordinación administrativa requerida. También se verifica el cumplimiento de lineamientos mínimos, como el enfoque institucional, el uso de datos base, el lenguaje incluyente y criterios básicos de accesibilidad. La preproducción es validada por el responsable de producción o el responsable editorial; si existen carencias técnicas o logísticas, estas se subsanan antes de autorizar la producción.

3.3 Producción, edición y control de calidad

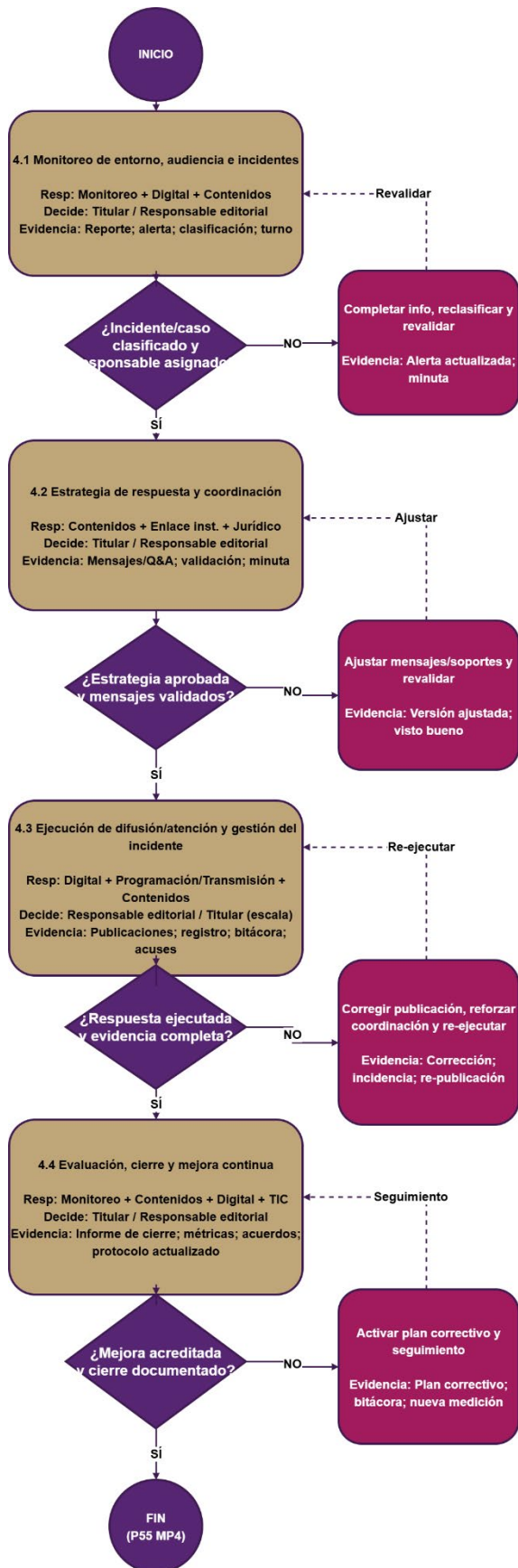
Con la preproducción autorizada, los equipos de radio y televisión realizan la grabación o producción de los contenidos, ya sea en estudio o en campo. Posteriormente, se lleva a cabo la edición de audio y video, con apoyo de las áreas técnicas y de ingeniería cuando es necesario. Durante esta fase se aplica un control de calidad que considera aspectos técnicos (audio, imagen), editoriales (coherencia del mensaje), legales (derechos de uso) y de metadatos. Asimismo, se incorporan medidas básicas de accesibilidad, como subtítulos cuando aplique, textos alternativos o versiones cortas para canales digitales. La pieza final es validada por el responsable editorial o de producción; si no cumple con los criterios establecidos, se corrige y se reevalúa antes de su liberación.

3.4 Programación, publicación y monitoreo de desempeño

En el subproceso final, los contenidos aprobados se programan para su emisión en radio y televisión y se publican en los canales digitales correspondientes, como sitios web, redes sociales o plataformas de streaming. Se registra de manera sistemática la difusión de cada pieza, incluyendo fecha, hora, canal y versión

publicada, para asegurar trazabilidad y resguardo documental. Posteriormente, se monitorea el desempeño de los contenidos mediante indicadores como alcance, interacción, picos de audiencia y retroalimentación recibida. Con base en estos resultados, se realizan ajustes a la agenda editorial y a la programación futura. Cuando la publicación y el monitoreo quedan documentados, se cierra el ciclo del macroproceso y se retroalimenta la planeación editorial inicial; en caso de incidencias, se reprograma o republica el contenido y se registra la corrección.

Macroproceso 4 Difusión institucional, atención a audiencia y gestión de crisis comunicacional



*Nota: Para efectos de interpretación del flujograma, se entenderá por agenda editorial el instrumento de planeación que define temas, prioridades, enfoques, responsables y calendario de producción y difusión de contenidos; preproducción como la fase de preparación técnica y creativa que integra guion, escaleta, logística, permisos y recursos necesarios; control de calidad (QA) como el conjunto de revisiones técnicas, editoriales y de cumplimiento normativo aplicadas previo a la publicación; pieza final como el producto audiovisual o editorial validado para difusión institucional; y monitoreo de desempeño como el seguimiento sistemático de indicadores de emisión, alcance, interacción y posibles incidencias. Las decisiones de ajuste, corrección o reprogramación forman parte del ciclo de mejora continua y aseguran la coherencia editorial, la calidad técnica y la trazabilidad de los contenidos publicados.

Objetivo del macroproceso: Operar la difusión institucional y la atención a la audiencia a través de los distintos canales de la Coordinación, gestionando de manera oportuna incidentes y crisis comunicacionales mediante monitoreo, coordinación interinstitucional, respuesta estratégica y evaluación de resultados, para asegurar coherencia del mensaje, continuidad operativa y mejora continua.

Co-responsables probables: Dirección de Información o Noticias para la definición de mensajes y vocería técnica; área de redes y medios digitales para la atención directa a la audiencia y la gestión de comunidad; Dirección de Ingeniería/TIC para asegurar la continuidad operativa de transmisiones y plataformas; enlaces de comunicación de dependencias para la validación de información; y área jurídica para criterios de publicación, derechos de uso y protección de datos personales.

Gestores de decisión del macroproceso: Titular de la Coordinación, como responsable de la postura institucional y la priorización de casos; Responsable editorial o Dirección de Información para la validación de mensajes y respuestas; y Responsable de Ingeniería/TIC para decisiones relacionadas con incidencias técnicas y continuidad del servicio.

SUBPROCESOS QUE INTEGRAN EL MACROPROCESO 3

4.1 Monitoreo de entorno, audiencia e incidentes

El macroproceso inicia con el monitoreo permanente del entorno comunicacional y de la audiencia. Las áreas de monitoreo, digital y contenidos observan de manera sistemática medios tradicionales, redes sociales, plataformas digitales, mensajes directos de la audiencia y el desempeño de las transmisiones. A partir de este seguimiento se detectan incidentes potenciales o reales, como fallas

técnicas, desinformación, quejas ciudadanas, contenidos sensibles o riesgos reputacionales. Cada incidente identificado se clasifica según su severidad, urgencia, alcance, canal involucrado y dependencia relacionada. Cuando la información es suficiente y el caso queda claramente clasificado, se asigna un responsable y se avanza a la siguiente etapa; si no, se completa la información y se reevalúa la clasificación.

4.2 Definición de estrategia de respuesta y coordinación

Una vez clasificado el incidente, la Coordinación define la estrategia de respuesta correspondiente. El área de contenidos o noticias, en coordinación con los enlaces institucionales y, cuando es necesario, con el área jurídica, determina el objetivo de la respuesta, ya sea informar, aclarar, contener, corregir o canalizar la situación. En esta fase se construyen los mensajes base, preguntas y respuestas (Q&A) y se identifican los datos verificables y fuentes oficiales que sustentan la postura institucional. Asimismo, se coordina con las dependencias involucradas para validar la información y asegurar el cumplimiento de lineamientos legales y editoriales. La estrategia y los mensajes son aprobados por la persona titular o el responsable editorial; en caso de observaciones, se ajustan antes de su ejecución.

4.3 Ejecución de la difusión, atención y gestión del incidente

Con la estrategia validada, se ejecuta la difusión institucional y la atención a la audiencia de manera multicanal. Las áreas digitales, de programación y de contenidos publican o comunican los mensajes a través de radio, televisión, plataformas digitales, redes sociales, streaming o comunicados oficiales, según corresponda. De forma paralela, se atienden las solicitudes, comentarios o quejas de la audiencia mediante respuestas tipo, canalización a dependencias competentes y seguimiento puntual. Todo el proceso se documenta de manera sistemática, registrando enlaces, horarios de publicación, capturas de pantalla, acuses y una bitácora del incidente. Si la respuesta se ejecuta correctamente y cuenta con evidencia completa, se continúa al cierre; de lo contrario, se corrigen las acciones y se refuerza la coordinación antes de reejecutar.

4.4 Evaluación de resultados, cierre y mejora continua

En el subproceso final se evalúan los resultados de la respuesta institucional. Las áreas de monitoreo, contenidos, digital y, cuando aplica, TIC analizan el impacto de la intervención, considerando variables como alcance del mensaje, reducción de desinformación, percepción de la audiencia y tiempos de respuesta. Con base en este análisis se determina el cierre formal del caso y se documentan las lecciones aprendidas. Estas lecciones permiten ajustar y fortalecer los protocolos de monitoreo, los formatos de respuesta, los flujos de aprobación y los mecanismos de escalamiento. Cuando la mejora queda acreditada y el cierre documentado, el macroproceso se retroalimenta y regresa al monitoreo continuo; si no, se activa un plan correctivo y se da seguimiento adicional al incidente.

4.2 Hallazgos y Recomendaciones derivadas de la Metodología para el desarrollo del Análisis Institucional de Capacidades y Procesos de las Unidades Responsables del Eje 4

La metodología aplicada para el Análisis Institucional de Capacidades y Procesos de las Unidades Responsables del Eje 4 constituye un componente central para evaluar la viabilidad operativa de los compromisos establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo 2021–2027.

Este enfoque permite trascender la revisión normativa y programática, incorporando una valoración sistemática de las capacidades organizacionales, los procesos sustantivos y de apoyo, los mecanismos de coordinación y el uso de herramientas tecnológicas en la gestión pública. En particular, el análisis adquiere relevancia al considerar el papel de la transformación digital y el enfoque GovTech como habilitadores clave para mejorar la eficiencia institucional, fortalecer la transparencia, optimizar procesos y avanzar hacia un modelo de gobierno más cercano, interoperable y orientado a resultados.

Hallazgos:

- La metodología permite construir una línea base metodológica y operativa para el Eje 4, al integrar el análisis de capacidades con el mapeo de procesos como insumos directos para el seguimiento, la evaluación y la mejora continua.
- El ejercicio genera una representación estructurada y estandarizable de procesos institucionales clave, lo que facilita su uso como referencia para armonizar prácticas, delimitar responsabilidades y ordenar la gestión orientada a resultados.
- Se obtiene un marco funcional para identificar puntos de control, decisiones críticas, evidencias/entregables y rutas de atención, lo que fortalece la trazabilidad y habilita la gestión por procesos en las Unidades Responsables.
- Se integra un componente de transformación digital con enfoque GovTech como propuesta técnica del equipo consultor, diseñada y adecuada a dos

programas vigentes, con el objetivo de modernizar la operación pública y fortalecer capacidades institucionales.

- El enfoque GovTech se traduce metodológicamente en procesos futuros deseables, mapeados para mostrar cómo podrían operar los flujos institucionales bajo criterios de digitalización, interoperabilidad, uso de datos y mejora de la experiencia ciudadana.
- La metodología deja establecidos elementos para una ruta de implementación: priorización de procesos, secuenciación de mejoras, identificación de requerimientos tecnológicos y definición de puntos de medición del desempeño asociados a los cambios propuestos.
- El análisis abre condiciones para consolidar una visión transversal del Eje 4, al proponer una arquitectura operativa común que puede facilitar la coordinación interinstitucional, el seguimiento y la adopción gradual de prácticas de gestión pública moderna.

Recomendaciones:

- Fortalecer el análisis institucional incorporando criterios explícitos de madurez digital y GovTech, que permitan evaluar no solo la existencia de capacidades, sino su nivel de integración en los procesos sustantivos.
- Estandarizar y documentar los procesos clave de las Unidades Responsables, priorizando aquellos susceptibles de automatización y digitalización mediante soluciones GovTech.
- Impulsar la transición de un uso adjetivo de la tecnología hacia un enfoque de gobierno tecnológico, incorporando herramientas digitales para la gestión de procesos, la interoperabilidad de sistemas y el análisis de datos para la toma de decisiones.
- Desarrollar capacidades institucionales en materia de GovTech, mediante capacitación especializada, fortalecimiento de perfiles técnicos y creación de equipos multidisciplinarios orientados a la innovación pública.

- Integrar el análisis de capacidades tecnológicas como un insumo obligatorio para la planeación, seguimiento y evaluación del Eje 4, asegurando coherencia entre objetivos estratégicos, procesos operativos y herramientas digitales.
- Formalizar mecanismos de coordinación interinstitucional apoyados en plataformas tecnológicas compartidas, que faciliten el intercambio de información, la trazabilidad de acciones y el monitoreo del desempeño institucional.

4.3 Conclusiones capitulares

La metodología desarrollada para el Análisis Institucional de Capacidades y Procesos de las Unidades Responsables del Eje 4 constituye un insumo estratégico para fortalecer la implementación, el seguimiento y la evaluación de los compromisos del Plan Estatal de Desarrollo 2021–2027. Al integrar el análisis de capacidades institucionales con el mapeo de procesos, el ejercicio permite avanzar hacia una gestión pública más estructurada, trazable y orientada a resultados, sentando bases metodológicas para la mejora continua.

Desde una perspectiva evaluativa, la principal aportación de la metodología radica en la construcción de un modelo operativo de referencia que hace visibles los flujos de decisión, los puntos de control, los entregables y las responsabilidades institucionales, facilitando su alineación con los objetivos estratégicos del Eje 4. Este enfoque contribuye a reducir la fragmentación operativa y fortalece la coherencia entre planeación, ejecución y evaluación.

Asimismo, la incorporación del enfoque GovTech como propuesta técnica aplicada a programas vigentes permite proyectar escenarios de modernización institucional, en los que la digitalización de procesos, la interoperabilidad de sistemas y el uso estratégico de datos se convierten en habilitadores del desempeño gubernamental. El mapeo de procesos bajo esta lógica prospectiva proporciona una ruta clara para la adopción gradual de soluciones tecnológicas, sin desvincularlas del marco normativo ni de las capacidades organizacionales existentes.

En conjunto, la metodología no solo cumple una función diagnóstica, sino que se consolida como una herramienta evaluativa y prospectiva que orienta la toma de decisiones, prioriza intervenciones institucionales y fortalece la capacidad del Eje 4 para generar valor público, transparencia y resultados verificables en el mediano plazo.

Componente 5

Recomendaciones de política pública y
fortalecimiento institucional



5.1 Hallazgos obtenidos

Los hallazgos y recomendaciones que se presentan a continuación se derivan del análisis del diseño y desempeño de los indicadores sectoriales y de gestión, así como el análisis del avance del Eje 4 a través del diagnóstico y de la valoración de su grado de cumplimiento de los criterios CREMAA¹³. Este análisis permitió identificar las principales fortalezas y áreas de mejora del sistema de indicadores, así como formular recomendaciones orientadas a fortalecer su calidad técnica, optimizar su capacidad de seguimiento y asegurar una medición más clara, pertinente y útil para la toma de decisiones públicas y la evaluación del desempeño gubernamental.

- La dependencia de recursos federales se mantiene como un factor estructural del financiamiento estatal y, conforme a la evidencia revisada, su tendencia se ha sostenido en los últimos ejercicios fiscales, lo que representa un reto para la autonomía financiera y la planeación de mediano plazo.
- La planeación-evaluación presenta niveles altos de avance, mientras que los controles de la ejecución (ejercicio, control y consolidación) registran desempeños relativamente menores, lo que evidencia una brecha entre el diseño de instrumentos y su operación efectiva.
- La transformación digital continúa asociándose principalmente a un enfoque de “gobierno electrónico” (información y disponibilidad) y en menor medida a un enfoque de “gobierno tecnológico” (rediseño de procesos y soluciones), lo que limita el potencial de la tecnología como habilitador sustantivo del desempeño.
- El enfoque GovTech se configura como una oportunidad estratégica para el Eje 4, al permitir traducir objetivos de integridad, control y eficiencia gubernamental en procesos estandarizados, digitalizables e interoperables, con potencial para fortalecer trazabilidad, seguimiento y rendición de cuentas.

¹³ Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreabilidad, Adecuación y Aportación Marginal.

- La percepción social sobre la corrupción se mantiene como un componente relevante del contexto institucional, particularmente en ámbitos sensibles como seguridad y gobiernos locales, con efectos en la legitimidad institucional y la confianza en la acción pública.
- El derecho de acceso a la información y la participación ciudadana muestran áreas de fortalecimiento para consolidarse como herramientas preventivas y correctivas en materia de integridad pública y combate a la corrupción.
- La comunicación gubernamental se concentra en la disponibilidad de información y presenta oportunidades para evolucionar hacia un modelo con mayor capacidad de interacción, apropiación ciudadana y retroalimentación, especialmente en el marco de gobierno abierto.
- La consolidación del PbR-SED registra retos de institucionalización transversal; en diversos casos predomina su tratamiento como requerimiento de cumplimiento, más que como herramienta estratégica integrada a la cultura organizacional y a la mejora del desempeño.
- Una proporción relevante de indicadores sectoriales presenta debilidades en el criterio de claridad, asociadas a definiciones amplias, conceptos agregados o mediciones basadas en percepción, lo que dificulta precisar qué se mide y cómo interpretar resultados.
- La monitoreabilidad del sistema sectorial enfrenta retos por la dependencia de fuentes externas con periodicidades que no siempre facilitan seguimiento anual, reduciendo la capacidad de gestión durante la vigencia del PED.
- Duplicidades conceptuales aparecen en indicadores vinculados a dimensiones similares (por ejemplo, percepción de corrupción y calidad gubernamental), lo que reduce la aportación marginal de ciertos instrumentos del sistema.
- El predominio de indicadores agregados o generales limita la vinculación de avances con acciones, programas o procesos específicos, afectando el criterio de adecuación y la utilidad para decisiones correctivas.
- El sistema sectorial, en conjunto, integra indicadores con aportación diferenciada y complementaria solo en una parte del paquete; el resto tiende

a describir fenómenos similares o con baja especificidad, limitando una lectura integral del desempeño del Eje.

- La calidad técnica de los indicadores de gestión resulta limitada, reflejada en un cumplimiento promedio bajo de criterios CREMAA, lo que reduce su utilidad como herramientas efectivas de seguimiento operativo.
- El criterio de claridad presenta un área crítica de mejora, asociada a nombres extensos y formulaciones ambiguas que no permiten precisar qué se mide ni qué se entiende por cumplimiento.
- El criterio de relevancia muestra áreas de mejora, debido a la asociación de varios indicadores con actividades administrativas sin conexión explícita con resultados sustantivos del Eje.
- Los criterios de economía y monitoreabilidad tienden a cumplirse con mayor frecuencia, debido al uso de registros administrativos y la posibilidad de verificación periódica sin costos adicionales relevantes.
- La adecuación de los indicadores de gestión requiere fortalecimiento, ya que varios instrumentos miden procesos de forma indirecta y con baja capacidad para reflejar el desempeño que se busca observar.
- La aportación marginal del paquete de indicadores de gestión resulta limitada, al no generar información suficientemente diferenciada o complementaria para una lectura integral del desempeño operativo.

5.2 Recomendaciones de política pública, alineadas a los objetivos sectoriales, derivadas de los hallazgos

- Fortalecer la incorporación sustantiva del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED) en la gestión de las dependencias del Eje 4, superando su tratamiento como un requerimiento normativo y promoviendo su uso como herramienta estratégica para la toma de decisiones, la mejora de procesos y la asignación de recursos.
- Impulsar el diseño e implementación de una política explícita de Gobierno Tecnológico (GovTech), alineada a la Política 5 de Comunicación Social, que trascienda el uso informativo de la tecnología y la posicione como un habilitador sustantivo para la transformación de procesos, la solución de problemas públicos y la creación de valor público.
- Integrar el enfoque GovTech de manera transversal en los programas del Eje 4, priorizando la digitalización, automatización e interoperabilidad de procesos críticos vinculados a control interno, planeación, gestión financiera, seguimiento, evaluación y atención ciudadana.
- Precisar conceptualmente los términos clave utilizados en los indicadores sectoriales y de gestión, particularmente aquellos asociados a “avance”, “cumplimiento”, “seguimiento” y “fortalecimiento”, estableciendo con claridad los supuestos, alcances, unidades de medida y criterios de interpretación.
- Reformular los indicadores que no cumplen con el criterio de claridad, definiendo de manera explícita la dimensión que se mide, el universo de referencia, el sentido del indicador y los componentes de la fórmula, con el fin de reducir ambigüedades y mejorar su interpretación evaluativa.
- Priorizar indicadores cuya información pueda ser generada, actualizada y verificada por la propia administración estatal, reduciendo la dependencia de fuentes externas con periodicidad no anual y fortaleciendo la capacidad de monitoreo sistemático del desempeño durante la vigencia del Plan Estatal de Desarrollo.
- Eliminar duplicidades conceptuales entre indicadores que miden fenómenos similares —particularmente en percepción de corrupción,

calidad gubernamental y transparencia— para evitar redundancias y mejorar la eficiencia del sistema de medición del Eje 4.

- Sustituir o complementar indicadores agregados o excesivamente generales por indicadores más específicos, que permitan vincular de manera directa los avances observados con acciones, programas, procesos o intervenciones concretas implementadas por las Unidades Responsables.
- Seleccionar indicadores que aporten información diferenciada y complementaria, privilegiando aquellos que cumplan con el criterio de aportación marginal y fortalezcan la lectura integral del desempeño del Eje 4, evitando sistemas de medición saturados con información poco relevante.
- Simplificar y redefinir los nombres de los indicadores de gestión, priorizando denominaciones breves, directas y consistentes con el fenómeno que se pretende medir, a fin de mejorar el cumplimiento del criterio de claridad y facilitar su comunicación a tomadores de decisión y ciudadanía.
- Reformular los indicadores para fortalecer su relevancia estratégica, asegurando que su medición se vincule explícitamente con los objetivos sectoriales y resultados esperados del Eje 4, y no únicamente con actividades administrativas o productos intermedios.
- Ajustar el diseño de los indicadores al nivel de gestión correspondiente (Fin, Propósito, Componente o Actividad), priorizando mediciones observables, atribuibles y consistentes con la lógica del Marco Lógico.
- Incorporar el análisis institucional de capacidades y procesos como un insumo recurrente para la actualización de indicadores, la mejora de la planeación y la identificación de brechas organizacionales que afectan el desempeño del Eje 4.
- Fortalecer la calidad técnica de los indicadores de gestión mediante ejercicios periódicos de revisión bajo criterios CREMAA, con el objetivo de elevar su utilidad como herramientas efectivas de seguimiento operativo y evaluación del desempeño.
- Vincular la política de comunicación social con los objetivos de transparencia, rendición de cuentas y gobierno abierto, incorporando

indicadores que permitan evaluar no solo la disponibilidad de información, sino su uso, comprensión y apropiación ciudadana.

- Incorporar indicadores estratégicos de participación ciudadana, percepción social y confianza institucional como resultados del Eje 4, fortaleciendo su legitimidad y alineación con los principios de gobierno cercano con visión extendida.

5.3 Propuesta de tablero sectorial de monitoreo y seguimiento de instrumentos estatales de seguimiento del PED

El seguimiento efectivo del Plan Estatal de Desarrollo, requiere instrumentos que permitan consolidar, ordenar y traducir la información operativa en resúmenes ejecutivos útiles para la toma de decisiones, si bien los informes de avance por proyecto constituyen el mecanismo oficial de reporte, su estructura y nivel de detalle limitan la posibilidad de contar con una visión ejecutiva transversal por Eje, necesaria para el seguimiento directivo del PED.

El tablero sectorial de monitoreo y seguimiento, es un instrumento complementario de control estratégico, orientado a fortalecer la gestión para resultados y el cumplimiento de los objetivos del PED y sus Ejes, su implementación responde a la necesidad de sintetizar la información clave reportada, permitiendo identificar de manera oportuna retrasos, riesgos y áreas que requieran intervención.

5.3.1 Objetivo general del tablero

El Tablero Ejecutivo de Seguimiento del Eje 4 tiene como propósito consolidar, visualizar y dar seguimiento periódico al avance de los indicadores y proyectos estratégicos reportados en los instrumentos oficiales del Plan Estatal de Desarrollo, facilitando la identificación de riesgos, la toma de decisiones correctivas y el seguimiento a los compromisos institucionales de las Unidades Responsables.

Objetivos específicos:

- Dar seguimiento periódico al cumplimiento del PED.
- Alertar acciones relevantes.
- Facilitar decisiones correctivas.
- Alinear a las Unidades Responsables.

5.3.2 Enfoque metodológico

El tablero se sustenta en un enfoque de gestión para resultados, alineado al PbR-SED, la Metodología del Marco Lógico y la Teoría del Cambio, e incorpora la metodología propia basada en el método ALOP, lo que permite monitorear no sólo

los resultados e indicadores, sino también los factores institucionales, organizacionales y políticos que inciden en el desempeño del Eje 4.

Desde este enfoque, el tablero articula información cuantitativa y cualitativa, permitiendo una lectura integral del avance sectorial y de las brechas detectadas en el diagnóstico.

5.3.3 Alcance del tablero

El Tablero se concibe como un instrumento complementario a los mecanismos oficiales de reporte del PED. Su alcance se limita a la síntesis, ordenamiento y priorización de información ya existente.

El tablero permitirá contar con una lectura transversal del Eje 4, facilitando el seguimiento directivo del desempeño, sin sustituir los formatos formales de reporte ni los sistemas institucionales de planeación y seguimiento.

5.3.4 Estructura del tablero

5.3.4.1 Semáforo Ejecutivo del Eje

Ofrece una lectura inmediata del estado general del Eje 4, busca conocer rápidamente si el eje avanza conforme a lo programado, identifica si existen proyectos en rezago o en condición crítica y determina si se requiere una decisión o intervención directiva.

El semáforo ejecutivo del eje se integra a partir de información consolidada proveniente de los instrumentos oficiales de seguimiento del Plan Estatal de Desarrollo, tales como el total de proyectos del Eje, su clasificación conforme al nivel de avance, el avance promedio sectorial y una observación ejecutiva que sintetiza la situación general. Esta estructura concentra datos agregados y estratégicos, con el propósito de detectar el desempeño del Eje 4 y apoyar la toma de decisiones a nivel directivo.

Ilustración 4. Tablero de semaforización Ejecutiva del Eje

 TLAXCALA UNA NUEVA HISTORIA 2021 - 2027							
 CGPI COORDINACIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN E INVERSIÓN							
TABLERO DE SEGUIMIENTO DE EJES - COMPONENTE 2							
Periodo de seguimiento	Eje del PED	Total de proyectos	Proyectos con avance	Proyectos con rezago	% Avance total del Eje	Semáforo del Eje	Observación ejecutiva
Mensual/Bimestral	Nombre oficial del eje (Eje 4. Gobierno Cercono con visión extendida).	Número total de proyectos del Eje 4 reportados en el periodo.	Número de proyectos con avance igual o mayor al programado.	Número de proyectos con avance inferior a programado.	Meta acumulada= Número de acciones programados / número de acciones alcanzadas*100.		Comentario breve que explique la situación general del eje.

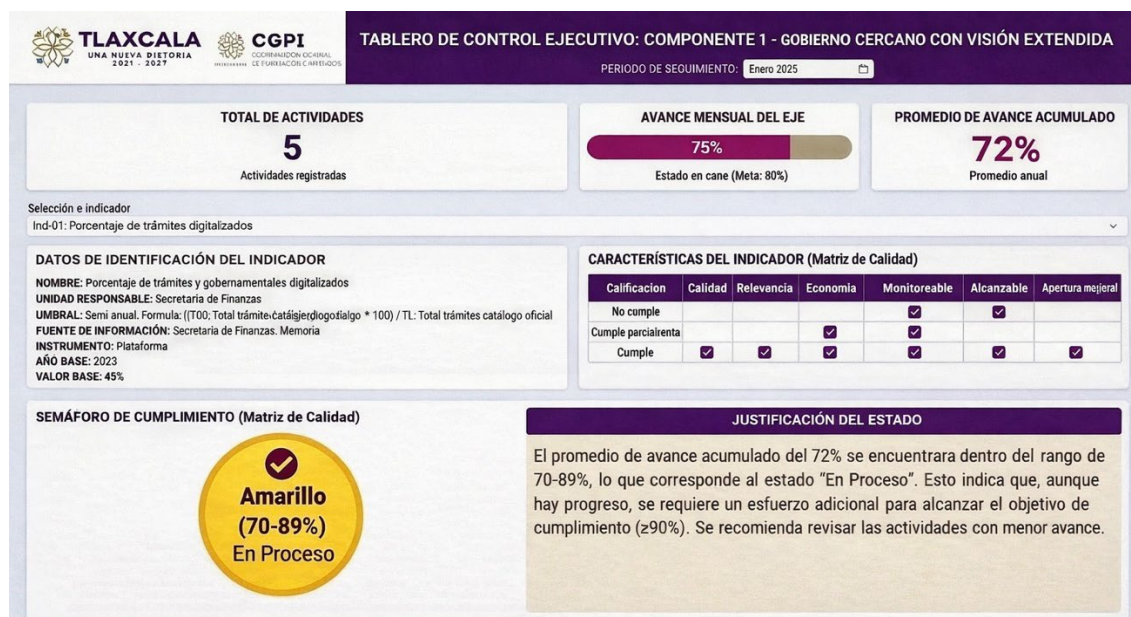
Fuente: elaboración propia.

5.3.4.2 Control ejecutivo de Proyectos e Indicadores

Concentra los proyectos y sus indicadores asociados utilizando la misma lógica de metas y avances reportados en el avance por proyecto, busca dar seguimiento puntual al cumplimiento de metas por proyecto, visualiza el nivel de avance de cada indicador e identifica de manera clara qué proyectos presentan retrasos.

El control ejecutivo de proyectos e indicadores se concentra de información básica de seguimiento por proyecto, incluyendo su identificación, el indicador asociado, la meta programada y el porcentaje de avance reportado, así como su estatus y semaforización.

Ilustración 5. Tablero de control ejecutivo de proyectos e indicadores



Fuente: elaboración propia.

5.3.4.3 Alertas de indicadores

Registra los proyectos o indicadores que requieren atención prioritaria, busca focalizar la atención en los riesgos operativos, dar trazabilidad a las decisiones y acuerdos de seguimiento, y asegurar que los rezagos detectados se traduzcan en acciones concretas.

El seguimiento de alertas de indicadores recopila información específica de aquellos proyectos o indicadores que presentan retrasos relevantes, incorporando datos relativos a la causa del rezago, el riesgo para el cumplimiento de los objetivos del Eje, las acciones correctivas definidas, los responsables de su atención y los plazos comprometidos, con la finalidad de asegurar la trazabilidad de las decisiones y el seguimiento efectivo de los acuerdos derivados del monitoreo del PED.

Ilustración 6. Tablero de alertas de indicadores




 TLAXCALA UNA NUEVA HISTORIA 2021 - 2027						
 CGPI COORDINACIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN E INVERSIÓN						
TABLERO DE ALERTAS Y SEGUIMIENTO DE RIESGOS - COMPONENTE 2						
Indicador	Tipo de alerta	Causa reportada	Riesgos para el eje	Acción requerida	Responsable	Plazo
Porcentaje de dependencias con control presupuestario	Rezago	Retraso en la entrega de informes por parte de 3 dependencias	Posible incumplimiento de la meta trimestral del Eje 4	Establecer mesas de trabajo urgentes con las dependencias y emitir oficio de recordatorio	Secretaría de Finanzas	15 de Feb 2025
Porcentaje de bienes con registro actualizado	Riesgo Institucional	Falta de personal capacitado en el área de patrimonio	Ineficacia en la gestión de activos y posibles sanciones de auditoría	Gestionar la contratación o capacitación de personal especializado y asignar recursos	Oficialía Mayor	28 de Feb 2025
[Nombre del indicador]	[Tipo de alerta]	[Causa reportada]	[Riesgos para el eje]	[Acción requerida]	[Responsable]	[Plazo]

Fuente: elaboración propia.

5.3.4.4 Criterios de semaforización

El tablero utilizará criterios institucionales de semaforización basados en el nivel de avance reportado en los instrumentos oficiales de seguimiento, permitiendo clasificar el desempeño de los proyectos e indicadores en condiciones de avance conforme a lo programado.

Los criterios propuestos son los siguiente:

- 
 Avance conforme a lo programado.
- 
 Avance sin alcanzar lo programado.
- 
 Riesgo alto de incumplimiento.

5.3.5.5 Temporalidad y ciclo de actualización

La actualización del Tablero Ejecutivo de Seguimiento del Eje 4 se realizará con periodicidad bimestral. Esta temporalidad permitirá contar con información oportuna y suficientemente actualizada para la identificación temprana de retrasos, sin generar cargas administrativas excesivas para las Unidades Responsables.

Las dependencias y entidades responsables de los proyectos e indicadores del Eje 4 serán las encargadas de capturar y actualizar la información correspondiente a su ámbito de competencia, utilizando como base los datos ya reportados en los instrumentos oficiales de seguimiento. La información bimestral será integrada y validada por la instancia coordinadora del seguimiento del PED, a fin de asegurar consistencia, homogeneidad y confiabilidad en la información presentada en el tablero.

5.3.5 Conclusiones capitulares

El tablero propuesto, representa un instrumento fundamental para consolidar una gestión pública orientada a resultados, al permitir integrar, organizar y dar lectura estratégica a la información derivada de los indicadores del PED. Más allá de una herramienta visual, el tablero se concibe como un mecanismo de control directivo que facilita la identificación de avances, rezagos y riesgos en la implementación de los componentes y actividades, fortaleciendo la capacidad del gobierno para tomar decisiones oportunas y fundamentadas.

La importancia del tablero radica en su carácter dinámico y evolutivo. Para que cumpla su función estratégica, es indispensable que se mantenga actualizado de manera periódica y que incorpore no solo el estatus semaforizado de los indicadores, sino también elementos analíticos como tendencias, variaciones, cumplimiento respecto a metas y responsables institucionales. La actualización constante permite que el tablero deje de ser una fotografía estática del desempeño y se convierta en una herramienta viva de seguimiento, aprendizaje y mejora continua.

Asimismo, el tablero favorece la coordinación interinstitucional al establecer un lenguaje común de seguimiento entre las Unidades Responsables y la Coordinación General de Planeación e Inversión. Al concentrar información homogénea y comparable, se reduce la dispersión de reportes y se fortalece la trazabilidad entre planeación, ejecución y evaluación, contribuyendo a una gestión más ordenada y transparente de los compromisos establecidos en el PED.

La implementación del tablero, fortalece de manera directa la rendición de cuentas hacia la ciudadanía, al convertir los indicadores del PED en información clara, estructurada y verificable sobre el desempeño gubernamental. Al sistematizar avances, metas y resultados, el tablero permite que la sociedad conozca no solo qué acciones se realizan, sino en qué medida se cumplen los compromisos asumidos, reduciendo la opacidad y la fragmentación de la información pública. Este enfoque contribuye a una rendición de cuentas basada en resultados y no únicamente en reportes narrativos o administrativos.

La pertinencia de este tipo de instrumentos se ve respaldada por experiencias en otras entidades federativas, como Jalisco y el Estado de México, donde la implementación de tableros ejecutivos de seguimiento al Plan Estatal de Desarrollo y al PbR-SED ha permitido mejorar la supervisión del desempeño gubernamental y focalizar acciones correctivas de manera temprana. En este contexto, el tablero sectorial propuesto no solo es viable, sino necesario para avanzar hacia la institucionalización de una cultura de monitoreo permanente y gestión estratégica en el ámbito estatal.

Conclusiones

El diagnóstico integral del Eje 4 *Gobierno cercano con visión extendida* del Plan Estatal de Desarrollo 2021–2027 permitió realizar una valoración sistemática del desempeño gubernamental desde una perspectiva de planeación, evaluación y gestión para resultados. A lo largo del documento se analizó la consistencia entre los objetivos sectoriales, los instrumentos de medición, las capacidades institucionales, los procesos operativos y los habilitadores tecnológicos que sustentan la implementación de las políticas públicas asociadas al Eje.

Desde una perspectiva evaluativa, el análisis evidencia que el Eje 4 cuenta con un andamiaje normativo y de planeación robusto, con altos niveles de alineación estratégica y formalización de instrumentos de planeación y evaluación. No obstante, también muestra que persisten brechas relevantes entre el diseño de los instrumentos y su operación efectiva, particularmente en los controles de la ejecución, la institucionalización del PbR-SED y la capacidad del sistema de indicadores para reflejar resultados sustantivos y cambios observables en la gestión pública.

Uno de los principales aportes del diagnóstico es la identificación de limitaciones estructurales en el sistema de medición del desempeño, tanto a nivel sectorial como de gestión. Si bien existen indicadores que aportan información relevante, el conjunto presenta debilidades en claridad, relevancia, adecuación y aportación marginal, lo que restringe su utilidad para la toma de decisiones estratégicas. La concentración de indicadores agregados, redundantes o asociados a actividades administrativas reduce la capacidad del sistema para evaluar con precisión el avance real del Eje y para vincular resultados con acciones, programas o procesos específicos.

Asimismo, el análisis institucional de capacidades y procesos permitió ampliar la lectura evaluativa más allá de los indicadores, evidenciando que el desempeño del Eje 4 no depende únicamente de la calidad técnica de los instrumentos de medición, sino también de las capacidades organizacionales, la estandarización de procesos, la coordinación interinstitucional y el uso estratégico de la tecnología.

En este sentido, el documento incorpora una visión metodológica que reconoce a los procesos como el puente entre la planeación y los resultados, y a las capacidades institucionales como el factor que condiciona la viabilidad de las políticas públicas.

En materia de transformación digital, el diagnóstico muestra que la administración estatal ha avanzado principalmente bajo un enfoque de gobierno electrónico, centrado en la disponibilidad de información y el uso instrumental de la tecnología. Sin embargo, también se identifica un amplio margen de oportunidad para evolucionar hacia un enfoque de gobierno tecnológico (GovTech), en el que la digitalización, la interoperabilidad y el uso de datos se integren de manera sustantiva al rediseño de procesos, al control interno, a la gestión financiera, al seguimiento del desempeño y a la atención ciudadana. La incorporación del enfoque GovTech como propuesta estratégica y prospectiva constituye uno de los ejes transversales más relevantes del diagnóstico.

De manera complementaria, el documento reconoce que el contexto institucional del Eje 4 se encuentra fuertemente influido por factores como la dependencia de recursos federales, la percepción social de la corrupción, las limitaciones en participación ciudadana y los retos de la comunicación gubernamental como herramienta de gobernanza. Estos elementos, lejos de abordarse de forma aislada, se integran en una lectura sistémica que permite comprender cómo interactúan con los instrumentos de planeación, evaluación y gestión, y cómo inciden en la legitimidad y efectividad de la acción pública.

Las recomendaciones de política pública formuladas en el documento recogen de manera sintética los hallazgos más relevantes del diagnóstico y se orientan a fortalecer la coherencia del Eje 4, mejorar la calidad del sistema de indicadores, consolidar el PbR-SED como práctica institucional, estandarizar procesos, desarrollar capacidades y adoptar de forma transversal el enfoque GovTech. Estas recomendaciones no se conciben como acciones aisladas, sino como un conjunto articulado de intervenciones estratégicas que, de implementarse de manera progresiva, pueden contribuir a mejorar el desempeño gubernamental y la generación de valor público.

En conjunto, el diagnóstico del Eje 4 no solo cumple una función descriptiva, sino que se consolida como un instrumento evaluativo y prospectivo, útil para la toma de decisiones, la priorización de esfuerzos institucionales y la orientación de futuras intervenciones públicas. El documento aporta evidencia, análisis y propuestas que permiten avanzar hacia un modelo de gobierno más cercano, transparente, eficiente y orientado a resultados, en congruencia con los principios del Plan Estatal de Desarrollo 2021–2027 y con los desafíos contemporáneos de la gestión pública.

Referencias Bibliográficas

- Banco Mundial. (s.f.). *Worldwide Governance Indicators: Documentation*.
<https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/documentation>.
- Banco Mundial. (2017). *Informe sobre el desarrollo mundial 2017: La gobernanza y las leyes*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2024). *GovTech priority themes*. World Bank Group.
<https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/priority-themes>
- Diario Oficial de la Federación (2025). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México.
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Franco, J (2017). *Diseño de Políticas Públicas* (3era Edición). IEXE Universidad.
- Gobierno del Estado de Tlaxcala. (2021). *Plan Estatal de Desarrollo 2021–2027*. Tlaxcala, México.
- Government of Estonia. (2021). *e-Estonia: The digital society*. <https://e-estonia.com>
- Gobierno de Tlaxcala. *Plan Estatal de Desarrollo 2021–2027*.
<https://cgpi.tlaxcala.gob.mx/index.php/planea/ped-21-27>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025, 4 de diciembre). *Estadísticas a propósito del Día Internacional contra la Corrupción (9 de diciembre)* [Comunicado de prensa No. 154/25]. <https://www.inegi.org.mx>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). *Censo Nacional de Gobierno Federal (CNGF) 2024*. México.
<https://www.inegi.org.mx/programas/cngf/2024/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2023*. México.
<https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2023/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Encuesta Nacional de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales (ENAIID) 2019*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/enaid/2019/>

- OCDE. (2014). *Lobbyists, Governments and Public Trust: Implementing the OECD Principles for Transparency and Integrity in Lobbying*. París: OECD Publishing.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *The OECD Digital Government Policy Framework*. París, Francia.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2022). *OECD Digital Government Index 2021*. París, Francia.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2025). *Informe del avance alcanzado por las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México en la implantación y operación del presupuesto basado en resultados y del sistema de evaluación del desempeño: Diagnóstico PbR-SED 2025*. Gobierno de México.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2023). *Guía para la implementación del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED)*. Ciudad de México.
- Secretaría de Finanzas del Estado de Tlaxcala. (2024). *Cuenta Pública*. Gobierno del Estado de Tlaxcala. <https://sefintlax.gob.mx/portalsf/index.php/cuenta-publica-2023#c3>
- Transparency International. (2024). *Índice de Percepción de la Corrupción 2025*. Berlín, Alemania.
- UK Government. (2020). *Government Digital Service: Service standard*. Cabinet Office. <https://www.gov.uk/service-manual/service-standard>
- World Justice Project. (2024, 10 de junio). *Índice de Estado de Derecho en México 2023-2024*. <https://worldjusticeproject.mx/indice-de-estado-de-derecho-en-mexico/>