

Evaluación de Procesos del Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente (PBPD)

Ejercicio Fiscal 2025

Programa Anual de Evaluación 2026



PROGRAMA PENSIÓN PARA EL BIENESTAR DE LAS
PERSONAS CON DISCAPACIDAD PERMANENTE

**EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA
PENSIÓN PARA EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS
CON DISCAPACIDAD PERMANENTE (PBPD), EJERCICIO
FISCAL 2025**

Programa Anual de Evaluación 2026

Evaluare Expertos en Políticas Públicas S.A. de C.V.
Secretaría de Bienestar
Gobierno del Estado de Tlaxcala

Coordinación General:

Dirección Técnica de Política, Evaluación y Estrategia
para Resultados
Coordinación General de Planeación e Inversión

Consulte el catálogo de publicaciones en:

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

La elaboración de esta publicación estuvo a cargo de
Evaluare Expertos en Políticas Públicas en coordinación
con la Secretaría de Bienestar y la Dirección Técnica de
Política, Evaluación y Estrategia para Resultados de la
Coordinación General de Planeación e Inversión del
Gobierno del Estado de Tlaxcala.

**SECRETARÍA DE BIENESTAR -Dirección de Bienestar
Integral. Evaluación de Procesos del Programa
Pensión para el Bienestar de las Personas
con Discapacidad Permanente, Ejercicio Fiscal 2025.
Tlaxcala: Gobierno del Estado de Tlaxcala.**

GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA SECRETARÍA DE BIENESTAR DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA

DIRECTORIO:

María Estela Álvarez Corona
Secretaria de Bienestar

Noé Rodríguez Roldán
Coordinación General de Planeación e Inversión (CGPI)

Diana Quechol Cadena
**Dirección Técnica de Política, Evaluación y Estrategia para Resultados
(DTEER)**

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PENSIÓN PARA EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD PERMANENTE (PBPDP), EJERCICIO FISCAL 2025

Elaboró:

EVALUARE EXPERTOS EN POLÍTICAS PÚBLICAS S.A. DE C.V.

Yirlean Dayana Ramos Feria
Coordinador de la evaluación

Bryant Nikol Velasco Pacheco
Andrea Cecilia Rodríguez Jiménez
Hilda Morales Bermúdez
Equipo evaluador

Tlaxcala, Tlaxcala - Julio 2026

Índice

Índice	4
Introducción.....	5
Marco Normativo de la Evaluación.....	7
Metodología utilizada para el desarrollo de la Evaluación	10
Descripción y contexto en el que opera el Programa	15
Descripción y valoración de los procesos y subprocesos	24
Medición de atributos de los procesos y subprocesos.....	122
Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	134
Hallazgos y resultados	135
Conclusiones, valoración global y recomendaciones.....	137
Anexo I. Ficha técnica de identificación del Programa.....	142
Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Programa.	145
Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Programa.	147
Anexo IV. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Programa.	157
Anexo V. Análisis FODA de la operación del Programa.....	159
Anexo VI. Valoración global cuantitativa.....	159
Anexo VII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Programa.....	169
Anexo VIII. Fichas de indicadores de atributos de los procesos del Programa (Sistema de Monitoreo e Indicadores de Gestión del Programa).	171
Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación.....	174

Introducción

La evaluación de políticas y programas públicos constituye un instrumento esencial para fortalecer la Gestión para Resultados, debido a que permite analizar no sólo el cumplimiento de metas, sino también la forma en que las instituciones organizan, coordinan y ejecutan las actividades necesarias para generar bienes y servicios públicos. En este marco, la Evaluación de Procesos examina la operación cotidiana de una intervención, identifica los factores que favorecen u obstaculizan su funcionamiento y genera evidencia para orientar decisiones de mejora.

La presente Evaluación de Procesos corresponde al Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente (PBPD), a cargo de la Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala, y analiza su operación durante el ejercicio fiscal 2025. La evaluación fue programada en el Programa Anual de Evaluación 2026 y se desarrolló con base en los Términos de Referencia emitidos por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Coordinación General de Planeación e Inversión del Gobierno del Estado de Tlaxcala.

El PBPD tiene como objetivo contribuir a mejorar el nivel de vida y bienestar de las personas con discapacidad permanente de cero y hasta un día antes de cumplir los sesenta y cinco años, en situación de pobreza y/o vulnerabilidad, mediante un ingreso monetario. Su entregable sustantivo es una transferencia monetaria bimestral, directa y sin intermediarios. Para 2025, el padrón proporcionado registró 10,309 personas beneficiarias y un apoyo total de \$3,200.00 bimestrales por persona, integrado mediante un esquema concurrente entre el Gobierno del Estado de Tlaxcala y el Gobierno de México.

La naturaleza concurrente del Programa representa un elemento central del análisis. La Secretaría de Bienestar estatal participa en la planeación, programación presupuestaria, comunicación, orientación, recepción y revisión preliminar de documentos, acompañamiento operativo, seguimiento, control y gestión de la aportación estatal. Por su parte, las instancias federales concentran actividades como la validación definitiva, incorporación al padrón, emisión del medio de pago y dispersión bancaria. En consecuencia, la evaluación distingue

entre los procesos del Programa en su conjunto y las actividades que se encuentran dentro del ámbito efectivo de actuación de la Unidad Responsable estatal.

El objetivo general de la evaluación es contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Programa mediante el análisis y valoración de sus procesos y subprocesos, a fin de generar información que permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente. Para ello, se valoró la ejecución de los procesos, su articulación, la suficiencia de sus insumos, los sistemas de información, los mecanismos de coordinación y los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia.

El análisis permitió identificar nueve procesos: planeación; comunicación interna y externa; integración y disponibilidad de recursos; selección de destinatarios; entrega del medio de pago; seguimiento a la población atendida; control interno; seguimiento al desempeño; y evaluación del desempeño. Esta adaptación conserva la lógica del Modelo General de Procesos y reconoce que, en un programa cuyo único entregable es una transferencia monetaria, la producción se materializa mediante la integración y disponibilidad de los recursos financieros que posteriormente son dispersados a la población beneficiaria.

El informe presenta el contexto institucional y social del Programa, la descripción y valoración de cada proceso, la medición de sus atributos, el análisis FODA, los principales hallazgos, la valoración global y las recomendaciones. Los anexos concentran la identificación del Programa, la equivalencia de procesos, los diagramas de operación, las propuestas de modificación normativa, el FODA, la valoración cuantitativa, las recomendaciones y las fichas de indicadores de gestión.

Marco Normativo de la Evaluación

La Evaluación de Procesos del PBPD se sustenta en disposiciones federales y estatales que regulan la planeación, programación, presupuestación, seguimiento, evaluación, transparencia y rendición de cuentas de los recursos públicos. Asimismo, considera el marco jurídico relativo a los derechos de las personas con discapacidad y los instrumentos normativos e institucionales que delimitan la operación específica del Programa.

El marco normativo se analizó en tres niveles: primero, las disposiciones generales aplicables a la evaluación del desempeño y a la Gestión para Resultados; segundo, la normativa estatal que atribuye a la Coordinación General de Planeación e Inversión y a la Secretaría de Bienestar responsabilidades en materia de planeación, seguimiento y evaluación; y tercero, los instrumentos específicos que regulan la operación del PBPD durante el ejercicio fiscal 2025.

Ámbito federal

Instrumento	Referencia	Relevancia para la evaluación
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Artículos 1, 4 y 134	Sustenta la protección de derechos, la igualdad y no discriminación, así como la administración eficiente, eficaz, económica, transparente y honrada de los recursos públicos.
Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria	Artículos 85, 110 y 111	Establece bases para el seguimiento y la evaluación del desempeño, la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas y el uso de indicadores.
Ley de Coordinación Fiscal	Artículo 49	Prevé obligaciones de evaluación respecto de recursos públicos federales transferidos, cuando resulta aplicable por la fuente y esquema de financiamiento.
Ley General de Contabilidad Gubernamental	Artículo 79	Dispone la publicación de los programas anuales de evaluación y de las metodologías e indicadores de desempeño.

Ámbito estatal

Instrumento	Referencia	Relevancia para la evaluación
Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala	Artículos 8 y 68, fracción XXVI	Atribuye a la Coordinación General de Planeación e Inversión funciones relacionadas con el diseño y seguimiento de la política estatal de evaluación.
Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala 2025	Artículos 148, 149 y 150	Establece disposiciones para fortalecer el Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño en la Administración Pública Estatal.
Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027	Ejes 2 y 4	Vincula la evaluación, medición y mejora de las acciones de bienestar social con el fortalecimiento del proceso estatal de planeación.
Ley de Planeación del Estado de Tlaxcala	Disposiciones aplicables	Proporciona el marco para la planeación democrática, la programación y la evaluación de las acciones públicas estatales.
Ley de Desarrollo Social del Estado de Tlaxcala	Disposiciones aplicables	Orienta la política de desarrollo social, la atención de grupos prioritarios y la evaluación de programas sociales.

Instrumentos específicos de la evaluación y del Programa

Instrumento	Función dentro de la evaluación
Programa Anual de Evaluación 2026	Programa la Evaluación de Procesos del PBPDP para el ejercicio fiscal 2025 y determina su incorporación a la agenda estatal de evaluación.
Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos, ejercicio fiscal 2025	Definen objetivos, metodología, apartados, atributos, esquema de valoración, productos y formatos de anexos.
Reglas de Operación del PBPDP 2025	Establecen objetivo, población, criterios de elegibilidad, requisitos, monto, instancias participantes, coordinación, seguimiento, evaluación, transparencia y quejas.
Fe de Erratas a las Reglas de Operación 2025	Corrige el monto de la aportación estatal del apoyo económico de \$1,625.00 a \$1,600.00 bimestrales.
Convenio para la Universalización de la Pensión para Personas con Discapacidad Permanente y Anexo Técnico	Delimitan el esquema de coordinación y concurrencia financiera entre el Gobierno del Estado y el Gobierno de México.

La aplicación del marco normativo se realizó atendiendo la jerarquía y el ámbito material de cada instrumento. Las disposiciones generales permitieron valorar la obligación de orientar el gasto a resultados; los instrumentos estatales delimitaron las atribuciones de planeación y evaluación; y la normativa específica del Programa se utilizó para identificar las responsabilidades, actividades, productos y mecanismos que debían observarse durante 2025.

Debido al esquema concurrente del PBPDP, el análisis normativo también consideró la distribución efectiva de responsabilidades entre las instancias estatales y federales. Esta distinción fue indispensable para evitar atribuir a la Unidad Responsable estatal funciones que dependen de sistemas, decisiones o mecanismos administrados por la Federación, y para identificar los aspectos que sí pueden ser fortalecidos desde el ámbito estatal.

Metodología utilizada para el desarrollo de la Evaluación

La evaluación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo, descriptivo y orientado al análisis de procesos. Su propósito fue validar y revisar la operación del PBPDP, contrastarla con la normativa y los documentos institucionales, y valorar la forma en que los procesos contribuyen al logro de los objetivos del Programa. El diseño fue no experimental y retrospectivo, debido a que se examinó la gestión realizada durante el ejercicio fiscal 2025 sin intervenir en su operación.

La estrategia metodológica combinó análisis de gabinete y trabajo de campo. La información se organizó mediante una matriz de evidencia que permitió distinguir entre disposiciones normativas, procedimientos documentados, registros administrativos e información proporcionada por las personas operadoras. Esta diferenciación evitó considerar como equivalentes la existencia formal de una actividad, su conocimiento por parte del personal y su ejecución efectiva.

Análisis de gabinete

El análisis de gabinete consistió en la revisión sistemática de los documentos disponibles para identificar el contexto del Programa, su diseño operativo, las unidades participantes, los insumos, actividades, productos, sistemas de información, mecanismos de coordinación y resultados. Entre las principales fuentes revisadas se encontraron:

- Reglas de Operación 2025 y su Fe de Erratas;
- Diagnóstico del Programa, MIR, POA y fichas técnicas de indicadores;
- Manual de Procedimientos de la Secretaría de Bienestar y procedimiento específico del PBPDP;
- Convenio de coordinación, anexo técnico y documentación presupuestaria;
- Padrón 2025 y registros sobre población y cobertura;
- Tarjetas informativas de momentos contables y documentos de gestión financiera;
- Listado de unidades administrativas, oficios, acuses, archivos de seguimiento y controles internos;

- Evaluaciones previas, documentos de trabajo y evidencia sobre Aspectos Susceptibles de Mejora; y
- Programa Anual de Evaluación 2026 y Términos de Referencia aplicables.

La revisión documental permitió elaborar un diagnóstico inicial de la operación y un primer mapeo de procesos. Posteriormente, este mapeo fue contrastado con la información obtenida en campo y con las atribuciones de las unidades administrativas participantes.

Trabajo de campo y selección de informantes

El trabajo de campo se sustentó en una entrevista semiestructurada con personal clave de la Unidad Responsable y en las aclaraciones derivadas del proceso de revisión de información.

El instrumento de entrevista se diseñó con base en las preguntas guía de los TdR y abordó la secuencia de actividades, responsables, tiempos, recursos, sistemas de información, coordinación interna y externa, comunicación, selección, integración de recursos, entrega, seguimiento, control, monitoreo, evaluación y mecanismos para conocer la satisfacción de la población. También se solicitaron ejemplos y documentos que permitieran corroborar las prácticas descritas.

Debido a que la operación estatal se encuentra centralizada y a que la validación final, el padrón operativo, la emisión de tarjetas y la dispersión se administran en el ámbito federal, el trabajo de campo se concentró en reconstruir el alcance efectivo de la participación estatal. No se asumió que la Unidad Responsable contaba con acceso directo a los sistemas federales cuando la documentación y la entrevista indicaron lo contrario.

Mapeo y equivalencia de procesos

A partir del análisis de gabinete y del trabajo de campo se identificaron nueve procesos. La equivalencia se realizó respecto del Modelo General de Procesos de los TdR y se adaptó a la naturaleza financiera del entregable del PBPDP.

Secuencia	Proceso identificado	Equivalencia MGP	Justificación
1	Planeación	Planeación	Integra diagnóstico, POA, MIR, fichas, presupuesto, normativa y coordinación anual.
2	Comunicación interna y externa	Comunicación	Difunde información y facilita la coordinación y orientación a la población.
3	Integración y disponibilidad de recursos	Producción del entregable	Materializa la concurrencia financiera previa a la dispersión del apoyo.
4	Selección de destinatarios	Selección	Incluye orientación, recepción, revisión preliminar y remisión; la validación final es federal.
5	Entrega del medio de pago	Entrega	Comprende emisión de tarjetas y dispersión federal, con acompañamiento estatal.
6	Seguimiento a la población atendida	Seguimiento	Incluye llamadas, visitas e incidencias dentro del alcance estatal.
7	Control interno	Control interno	Verifica documentación, recursos, cumplimiento y atención de observaciones.
8	Seguimiento al desempeño	Seguimiento del desempeño	Registra, valida y reporta avances de metas e indicadores.
9	Evaluación del desempeño	Evaluación	Programa evaluaciones, integra evidencia y da seguimiento a recomendaciones y ASM.

Descripción y valoración de los procesos

Cada proceso se examinó mediante una estructura homogénea que permitió mantener comparabilidad y trazabilidad a lo largo del informe. La descripción consideró los siguientes elementos:

- Actividades, responsables y secuencia de ejecución;
- Límites del proceso y articulación con otros procesos;
- Tiempo, personal, recursos financieros, infraestructura e insumos tecnológicos;
- Productos y resultados generados;

- Sistemas de información utilizados;
- Mecanismos de coordinación interna, estatal y federal;
- Contraste entre evidencia documental e información de campo;
- Pertinencia e importancia estratégica;
- Opinión de las personas operadoras; y
- Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de la población, cuando resultó aplicable.

Medición de atributos

La medición de atributos se realizó para los nueve procesos identificados. La eficacia valoró si el proceso produjo los resultados previstos; la oportunidad examinó si las actividades y productos se generaron en los periodos requeridos; la suficiencia determinó si los recursos, actividades y productos fueron completos y adecuados; y la pertinencia analizó su congruencia con los objetivos y la naturaleza operativa del Programa.

Para sistematizar la valoración se utilizó una escala ordinal: Alto = 1.0, Medio = 0.5 y Bajo = 0.0. El porcentaje de cumplimiento de cada atributo se obtuvo mediante la suma de las valoraciones de los nueve procesos dividida entre el total de procesos, multiplicada por cien. Posteriormente, el porcentaje se convirtió al puntaje de 0 a 5 previsto en los TdR. La suma de los cuatro puntajes se dividió entre 20 y se multiplicó por cien para obtener la valoración global.

$$\text{Valoración global} = (\text{Puntos obtenidos} / 20) \times 100$$

Integración de hallazgos y recomendaciones

Los hallazgos se formularon únicamente cuando existió evidencia suficiente derivada del análisis documental, del trabajo de campo o de su contraste. Posteriormente se verificó su correspondencia con el análisis FODA, la valoración de atributos, las conclusiones y los anexos.

Las recomendaciones se derivaron de los hallazgos, se redactaron de manera concreta y factible, se asignaron a responsables institucionales y se clasificaron como acciones de consolidación o reingeniería. Para cada recomendación se

integró una situación actual, viabilidad, efecto esperado, medio de verificación y nivel de prioridad. En esta evaluación las dos recomendaciones finales corresponden a acciones de consolidación.

Limitaciones y alcance

- La Unidad Responsable estatal no administra el padrón operativo federal ni los sistemas utilizados para la validación final, emisión de tarjetas y dispersión bancaria.
- El seguimiento estatal a la población se realiza mediante llamadas y visitas puntuales, pero la mayor parte de este proceso lo implementa la Secretaría de Bienestar federal a través de los servidores de la nación.
- La información de campo refleja principalmente la perspectiva de las áreas operadoras estatales; cuando no existió evidencia documental complementaria, esta condición se señaló expresamente.

Estas limitaciones no impidieron reconstruir la lógica general de la operación ni valorar los procesos dentro del ámbito estatal. Sin embargo, fueron consideradas al graduar las conclusiones, evitar afirmaciones absolutas y formular recomendaciones proporcionales a las capacidades y atribuciones de la Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala.

Descripción y contexto en el que opera el Programa

El Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente (en adelante PBPD), a cargo de la Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala, tiene como objetivo general contribuir a mejorar el nivel de vida y bienestar de personas con discapacidad permanente de cero y hasta un día antes de cumplir los sesenta y cinco años de edad, en situación de pobreza y/o vulnerabilidad, mediante un ingreso monetario. El objetivo específico del Programa consiste en otorgar un apoyo económico a las personas con discapacidad permanente, mediante una transferencia monetaria bimestral, directa y sin intermediarios, que contribuya a mejorar sus condiciones de vida.

El Programa busca atender una problemática pública asociada a las condiciones de pobreza, vulnerabilidad, exclusión y desigualdad que enfrentan las personas con discapacidad permanente. De acuerdo con el diagnóstico del Programa, este grupo poblacional enfrenta mayores barreras para el ejercicio pleno de sus derechos, entre ellas limitaciones para acceder al empleo, servicios de salud, educación, seguridad social, alimentación y condiciones adecuadas de bienestar.

La acción del Programa se enmarca en disposiciones federales y estatales vinculadas con derechos humanos, desarrollo social, igualdad, no discriminación, transparencia, rendición de cuentas y ejercicio eficiente de los recursos públicos. En particular, las Reglas de Operación 2025 establecen su cobertura, población objetivo, criterios de elegibilidad, requisitos, monto del apoyo, instancia ejecutora, mecanismos de coordinación, seguimiento, evaluación y transparencia.

Para efectos de esta evaluación, es necesario precisar que el PBPD opera bajo un esquema concurrente entre el Gobierno del Estado de Tlaxcala y el Gobierno de México. Por ello, el análisis deberá distinguir entre los procesos sustantivos del Programa en su conjunto y las actividades efectivamente realizadas por la Unidad Responsable estatal. En este sentido, la Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala participa principalmente en la planeación, programación presupuestaria, coordinación intergubernamental, recepción documental, acompañamiento operativo, seguimiento, resguardo de información y gestión de la aportación

estatal; mientras que la validación final, incorporación al padrón federal, administración operativa del padrón, emisión de tarjetas y dispersión bancaria corresponden al ámbito federal.

Para el ejercicio fiscal 2025, las Reglas de Operación fueron publicadas en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala el 30 de diciembre de 2024. Posteriormente, mediante Fe de Erratas publicada el 20 de febrero de 2025, se corrigió el monto estatal del apoyo económico de \$1,625.00 a \$1,600.00 bimestrales. Asimismo, el padrón 2025 registra un apoyo económico total de \$3,200.00 bimestrales por persona beneficiaria, consistente con el esquema concurrente Federación-Estado.

Unidades administrativas e instancias participantes

La instancia ejecutora estatal del Programa es la Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala, a través de la Dirección de Bienestar Integral. No obstante, su operación involucra distintas áreas administrativas de la Secretaría, así como instancias federales vinculadas al Convenio para la Universalización de la Pensión para Personas con Discapacidad Permanente.

Tabla 1 Unidades administrativas e instancias participantes en la operación del Programa

Unidad o instancia participante	Ámbito de participación	Actividades principales dentro del Programa
Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala	Estatal	Instancia ejecutora estatal; coordina la operación estatal y la relación institucional con instancias federales y estatales.
Dirección de Bienestar Integral	Estatal	Área responsable de la operación sustantiva estatal; participa en orientación, recepción documental, integración preliminar de expedientes, acompañamiento y seguimiento.
Dirección de Análisis y Seguimiento	Estatal	Seguimiento programático, monitoreo, evaluación, integración de información y resguardo de evidencia.
Dirección Administrativa	Estatal	Planeación presupuestaria, gestión administrativa y trámite de recursos estatales.
Departamento de Comunicación Social	Estatal	Difusión institucional del Programa y comunicación pública.

Unidad o instancia participante	Ámbito de participación	Actividades principales dentro del Programa
Secretaría de Finanzas del Estado de Tlaxcala	Estatal transversal	Participa como instancia centralizadora para la gestión y trámite financiero de recursos, conforme a la naturaleza centralizada de la administración pública estatal.
Coordinación General de Planeación e Inversión	Estatal transversal	Participa en mecanismos de planeación, validación programática, seguimiento y evaluación.
Delegación de Programas para el Desarrollo en Tlaxcala / Secretaría de Bienestar del Gobierno de México	Federal	Validación, incorporación, administración del padrón federal, operación territorial, emisión y entrega de tarjetas, y dispersión de apoyos.
Banco del Bienestar	Federal	Participa en la emisión de tarjetas y mecanismo bancario de entrega del apoyo.

Fuente: Elaboración propia con base en Reglas de Operación 2025, Manual de Procedimientos, listado de unidades administrativas, documentación de entrevista y registros proporcionados por la Unidad Responsable.

Bienes y/o servicios que produce el Programa

El único entregable del Programa es la transferencia monetaria bimestral a personas con discapacidad permanente. En el ámbito estatal, el monto corregido mediante Fe de Erratas es de \$1,600.00 bimestrales; mientras que el padrón 2025 registra un apoyo total de \$3,200.00 bimestrales por persona beneficiaria, como resultado de la concurrencia financiera entre el Gobierno del Estado de Tlaxcala y el Gobierno de México.

Presupuesto del Programa

Durante el ejercicio fiscal 2025, el Programa contó con un presupuesto aprobado, modificado, devengado, ejercido y pagado por \$97,497,600.00. La información de momentos contables muestra coincidencia entre los cinco momentos del gasto, lo que indica que los recursos asignados fueron ejercidos y pagados en su totalidad.

Tabla 2 Presupuesto aprobado, modificado, devengado, ejercido y pagado del PBPDP, ejercicio fiscal 2025

Ejercicio fiscal	Presupuesto aprobado	Presupuesto modificado	Devengado	Ejercido	Pagado
2025	\$97,497,600.0	\$97,497,600.0	\$97,497,600.0	\$97,497,600.0	\$97,497,600.0

Fuente: Tarjeta informativa de momentos contables del Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente, ejercicios fiscales 2023-2025.

Problema público

El diagnóstico del Programa identifica que la población con discapacidad en el estado de Tlaxcala constituye un grupo prioritario de atención, debido a las múltiples barreras que enfrenta para el ejercicio pleno de sus derechos. Entre los factores que incrementan su vulnerabilidad se encuentran las limitaciones en el acceso al empleo, las barreras en el acceso a servicios de salud y educación, los mayores gastos asociados a su condición y la dependencia económica del hogar. Asimismo, el diagnóstico señala que la población con discapacidad enfrenta carencias sociales significativas, principalmente acceso limitado a seguridad social, rezago educativo, carencia en acceso a la alimentación y condiciones de vivienda inadecuadas.



Tabla 3 Indicadores de pobreza y carencias sociales en Tlaxcala, 2022-2024

Indicador	2022 (%)	2024 (%)	2022 (miles de personas)	2024 (miles de personas)
Población en situación de pobreza	52.5	40.8	719.8	598.7
Pobreza moderada	45.8	36.5	627.3	534.8
Pobreza extrema	6.8	4.4	92.6	63.9
Rezago educativo	16.1	14.3	221.2	210.0
Carencia por acceso a salud	45.2	39.3	619.9	576.2
Carencia por seguridad social	61.9	58.7	848.3	861.5
Carencia por calidad de vivienda	8.2	5.8	111.9	85.2
Carencia por servicios básicos	8.1	6.2	110.5	90.9
Carencia por alimentación	22.7	20.8	311.6	305.4

Fuente: Diagnóstico del Programa 2025, con base en CONEVAL, medición multidimensional de la pobreza.

En este contexto, el Programa representa una intervención directa de política social orientada a fortalecer el ingreso de las personas con discapacidad permanente y reducir parcialmente su vulnerabilidad económica.

Población potencial, objetivo y atendida

De acuerdo con el diagnóstico del Programa, define y cuantifica a sus poblaciones de la siguiente manera:

Tabla 4 Definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida del PBPD

Tipo de población	Definición	Cuantificación disponible	Unidad de medida
Población potencial	Personas en situación de pobreza que habitan en el estado de Tlaxcala y que podrían ser susceptibles de recibir los beneficios del Programa.	598,684	Personas
Población objetivo	Personas con discapacidad permanente en el estado de Tlaxcala que se encuentran en situación de pobreza y cumplen con los criterios de elegibilidad establecidos.	54,323	Personas
Población atendida	Personas con discapacidad permanente incorporadas al padrón del Programa y que reciben el apoyo	10,309	Personas beneficiarias

Tipo de población	Definición	Cuantificación disponible	Unidad de medida
	económico correspondiente durante el ejercicio fiscal.		

Fuente: Elaboración propia con base en el Diagnóstico del Programa 2025 Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente.

A partir de lo anterior, se identifica que la población atendida representa aproximadamente el 19 por ciento de la población objetivo cuantificada. Esta relación permite dimensionar el alcance operativo del Programa y la brecha existente entre el universo de personas con discapacidad permanente identificadas en el diagnóstico y las personas beneficiarias incorporadas al padrón.

Población con discapacidad en el estado de Tlaxcala

El diagnóstico del Programa señala que, de acuerdo con el INEGI, en el estado de Tlaxcala se identifican 54,323 personas con discapacidad severa, es decir, personas que tienen mucha dificultad o no pueden realizar actividades cotidianas. Asimismo, se reportan 143,111 personas con alguna limitación y 203,625 personas con alguna discapacidad, limitación o condición mental.

Tabla 5 Población con discapacidad, limitación o condición mental en Tlaxcala

Tipo de discapacidad	Personas
Personas con discapacidad severa	54,323
Personas con discapacidad con alguna limitación	143,111
Personas con alguna discapacidad, limitación o condición mental	203,625

Fuente: Diagnóstico del Programa, con base en INEGI, Censo de Población y Vivienda 2020.

La discapacidad se expresa en distintas dimensiones de la vida cotidiana, principalmente en actividades como ver, oír, caminar, recordar o concentrarse, bañarse, vestirse o comer, así como hablar o comunicarse.

Tabla 6 Personas con discapacidad según tipo de limitación en Tlaxcala

Tipo de limitación	Personas
Ver, aun con lentes	24,868
Oír, aun con aparato auditivo	12,768
Caminar, subir o bajar	24,005
Recordar o concentrarse	9,576
Bañarse, vestirse o comer	10,697
Hablar o comunicarse	8,124

Fuente: Diagnóstico del Programa, con base en INEGI, Censo de Población y Vivienda 2020.

Destinatarios del entregable del Programa al cierre del ejercicio fiscal 2025

Al cierre del ejercicio fiscal 2025, el entregable sustantivo del Programa fue el apoyo económico bimestral dirigido a personas con discapacidad permanente. De acuerdo con el padrón 2025 y la documentación de población proporcionada por la UR, la población atendida fue de 10,309 personas beneficiarias.

Tabla 7 Destinatarios del entregable del Programa, ejercicio fiscal 2025

Entregable	Descripción	Cantidad de destinatarios al cierre de 2025	Fuente de verificación
Apoyo económico bimestral	Transferencia monetaria directa a personas con discapacidad permanente.	10,309 personas beneficiarias	Padrón 2025 y diagnóstico del Programa

Fuente: Elaboración propia con base en padrón 2025, diagnóstico del Programa, Manual de Procedimientos y entrevista con la Unidad Responsable.

Contexto organizacional de las instancias ejecutoras

El PBPD opera en un contexto organizacional de coordinación intergubernamental. A nivel estatal, la Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala participa mediante áreas de planeación, administración, comunicación, operación, seguimiento y evaluación. A nivel federal, intervienen la Secretaría de Bienestar del Gobierno de México, la Delegación de Programas para el Desarrollo en Tlaxcala, los servidores de la nación y el Banco del Bienestar, particularmente en la validación, incorporación, administración del padrón federal, emisión de tarjetas y dispersión de apoyos. Esta distribución de responsabilidades genera una operación compartida en la que la UR estatal cumple funciones relevantes de soporte, gestión, orientación, acompañamiento, seguimiento y coordinación, pero

no controla de manera plena todos los procesos sustantivos del Programa. Por ello, en los apartados posteriores de la evaluación será necesario distinguir entre: a) los procesos sustantivos del Programa en su conjunto; b) las atribuciones efectivamente ejercidas por la Secretaría de Bienestar estatal; y c) las actividades que corresponden al ámbito federal.

En el plano operativo, la entrevista con la Unidad Responsable permitió identificar que la Secretaría de Bienestar estatal en el ámbito operativo realiza una función de ventanilla complementaria. Esto significa que, cuando personas con discapacidad acuden a la Secretaría por otros apoyos o servicios y no han sido incorporadas a la pensión, el personal estatal puede orientar, levantar formatos, integrar información y remitirla oficialmente a la Delegación federal. No obstante, el destino final de la documentación es la Federación, instancia que concentra la información, valida la incorporación y administra el padrón.

En cuanto a la entrega del apoyo, la entrevista confirmó que la emisión de tarjetas y dispersión corresponden al ámbito federal, mediante el Banco del Bienestar, la Delegación de Programas para el Desarrollo y los servidores de la nación. La Secretaría estatal puede apoyar con instalaciones, orientación, seguimiento o corroboración de recepción, pero no realiza directamente la entrega bancaria del apoyo.

El contexto social en el que opera el Programa está marcado por la persistencia de condiciones de pobreza, vulnerabilidad y exclusión que afectan de manera diferenciada a las personas con discapacidad permanente. Esta población enfrenta barreras para acceder al empleo, educación, salud, movilidad, seguridad social, ingreso suficiente y otros derechos fundamentales. En ese sentido, el apoyo económico bimestral constituye una intervención orientada a fortalecer el ingreso de las personas beneficiarias y contribuir a mejorar sus condiciones de bienestar.

En cuanto a la alineación que tuvo el Programa en 2025 con lo plasmado en sus documentos institucionales, tanto nacional como estatal, se encuentran los siguientes:

Tabla 8 Alineación del Programa con Planes de Desarrollo

Ámbito	Instrumento	Elemento de alineación
Nacional	Planeación nacional	Meta 2. Bienestar; atención prioritaria a grupos históricamente discriminados e instrumentación de pensiones no contributivas para personas con discapacidad.
Estatad	Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027	Eje 2. Bienestar para todos 2.8 Inclusión y soporte a grupos vulnerables; atención integral a la población con discapacidad. 2.8.36 Atender a población vulnerable con perspectiva de inclusión, para disminuir el rezago en estos grupos 2.8.36.1.5 Atender integralmente a la población con discapacidad

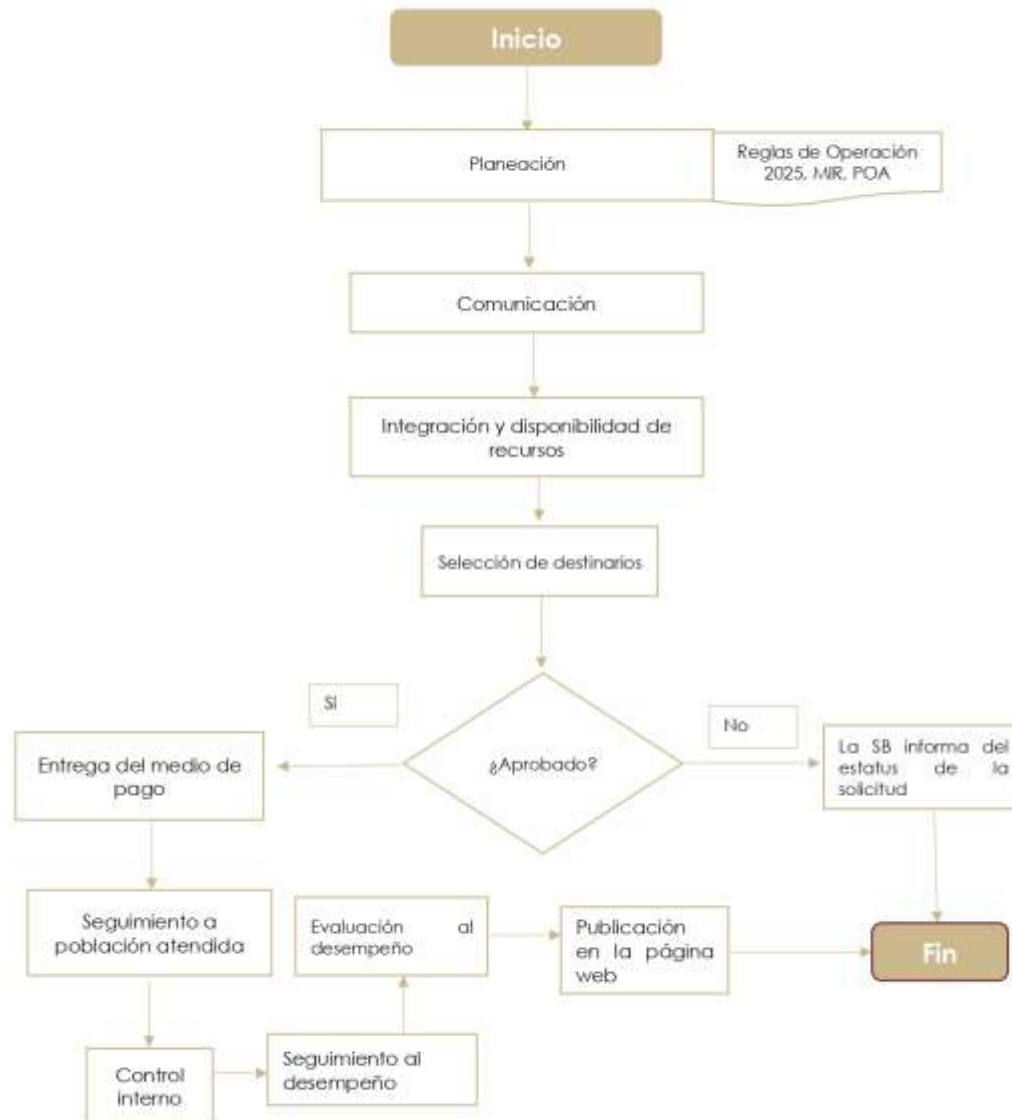
Fuente: Elaboración propia con base en las fichas técnicas del proyecto 142-3Y Bienestar y Desarrollo Integral, ejercicio fiscal 2025.

Recomendaciones

R1. Modificar, para efectos de trabajo y mejora interna, el Manual de Procedimientos, incorporando gradualmente la operación específica del Programa. Tomar como base los procesos, actividades y flujograma identificados en la evaluación.

Descripción y valoración de los procesos y subprocesos

El siguiente diagrama presenta de manera general la secuencia operativa del Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente, desde la planeación inicial hasta la publicación de resultados. La representación permite identificar los principales procesos que intervienen en la operación del Programa: planeación, comunicación, integración y disponibilidad de recursos, selección de destinatarios, entrega del medio de pago, seguimiento a la población atendida, control interno, seguimiento al desempeño y evaluación del desempeño. A partir de este flujo, en los apartados siguientes se describe y valora cada proceso, considerando sus actividades, responsables, insumos, productos, mecanismos de coordinación y principales áreas de mejora.



Fuente: elaboración propia con base en documentos institucionales 2025 del PBPD.

Planeación

La planeación del Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente tiene como objetivo establecer las condiciones estratégicas, programáticas, normativas, presupuestarias y de coordinación necesarias para entregar la transferencia monetaria bimestral a la población beneficiaria. El proceso se desarrolla en un contexto de concurrencia entre el Gobierno del Estado de Tlaxcala y el Gobierno de México.

1. Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo del proceso

El proceso se realiza anualmente y comienza durante el ejercicio previo al que se pretende operar. De acuerdo con la entrevista, las primeras estimaciones se elaboran normalmente entre junio y julio, con el propósito de integrar oportunamente la programación y el anteproyecto presupuestario. La primera actividad consiste en revisar la información disponible sobre el problema público, la población potencial, objetivo y atendida, la cobertura alcanzada, el comportamiento presupuestario y los resultados del ejercicio anterior. Para 2025, el Programa contó con un diagnóstico que identifica el problema, desarrolla los árboles de problemas y objetivos, define las poblaciones y justifica la transferencia monetaria como mecanismo de intervención. La Dirección de Bienestar Integral aporta información operativa sobre la población atendida, las metas alcanzadas, las necesidades identificadas y las condiciones de operación. La Dirección de Análisis y Seguimiento interviene en la integración y revisión de información estadística, diagnóstica, programática y de desempeño. Posteriormente, se estima el número de personas que se pretende atender y el monto de recursos necesarios. La estimación considera la cobertura registrada, el monto unitario probable, la aportación estatal y la información disponible sobre las decisiones federales para el ejercicio siguiente.

Con estos elementos se integra el Programa Operativo Anual de la Dirección de Bienestar Integral, la MIR, las fichas técnicas de indicadores y la propuesta presupuestaria. El POA no corresponde exclusivamente al PBPDP, sino que reúne los



programas y acciones operados por la Dirección, debido a que el personal, los vehículos, los materiales y otros recursos institucionales son compartidos. Para el ejercicio fiscal 2025, el POA estableció una meta anual de 10,000 “proyectos de pensión” entregados. Esta denominación programática se utiliza para contabilizar el cumplimiento del Componente; no obstante, el único entregable del Programa es la transferencia monetaria bimestral.

La Dirección Administrativa participa en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de egresos y en la gestión de la aportación estatal. La Dirección de Análisis y Seguimiento coordina la integración y validación de los instrumentos programáticos, mientras que la Coordinación General de Planeación e Inversión y la Secretaría de Finanzas intervienen en la revisión, registro y autorización conforme a sus atribuciones.

Una vez determinados el presupuesto y las condiciones generales de operación, se elaboran o actualizan las Reglas de Operación. Para 2025, la normativa fue publicada el 30 de diciembre de 2024. Posteriormente se emitió una Fe de Erratas para ajustar la aportación estatal de \$1,625.00 a \$1,600.00 bimestrales, como consecuencia de la definición federal del monto total del apoyo.

Finalmente, se atienden los instrumentos y acuerdos de coordinación entre el Estado y la Federación, y se definen las condiciones para gestionar la aportación estatal. De acuerdo con la entrevista, la transferencia de recursos se realiza normalmente entre febrero y marzo. Aunque existe la posibilidad de efectuar hasta seis ministraciones, la Secretaría estatal opta por realizar una sola transferencia anual para simplificar la gestión administrativa.

Tabla 9 Secuencia de actividades del proceso de Planeación

Núm.	Actividad	Responsable o participante principal	Producto
1	Revisar información diagnóstica, normativa, estadística, presupuestaria y de cobertura.	Dirección de Bienestar Integral y Dirección de Análisis y Seguimiento.	Información de referencia para la programación.
2	Analizar el problema público, las poblaciones y	Dirección de Análisis y Seguimiento y Dirección de Bienestar Integral.	Diagnóstico y elementos de

Núm.	Actividad	Responsable o participante principal	Producto
	los resultados del ejercicio anterior.		justificación actualizados.
3	Estimar la cobertura, meta anual, monto unitario y necesidad presupuestaria.	Dirección de Bienestar Integral, Dirección Administrativa y Federación, en el ámbito de sus atribuciones.	Estimación de metas y recursos.
4	Integrar el POA, la MIR y las fichas técnicas de indicadores.	Dirección de Bienestar Integral y Dirección de Análisis y Seguimiento.	Instrumentos programáticos.
5	Elaborar el anteproyecto de presupuesto y programar la aportación estatal.	Dirección Administrativa y Dirección de Bienestar Integral.	Anteproyecto presupuestario.
6	Revisar y validar la información programática y presupuestaria.	CGPI, Secretaría de Finanzas y áreas responsables de la Secretaría de Bienestar.	POA, metas y presupuesto validados.
7	Elaborar o actualizar las Reglas de Operación.	Secretaría de Bienestar estatal y áreas jurídicas, administrativas y operativas participantes.	Reglas de Operación y, en su caso, modificaciones.
8	Atender los instrumentos de coordinación y las determinaciones federales aplicables.	Secretaría de Bienestar estatal y Secretaría de Bienestar federal.	Condiciones de coordinación y aportación definidas.
9	Comunicar los instrumentos aprobados a las áreas involucradas en la operación.	Dirección de Bienestar Integral, Dirección de Análisis y Seguimiento y Dirección Administrativa.	Información programática y normativa comunicada.

La documentación procedimental de la Secretaría contiene actividades relacionadas con la elaboración de diagnósticos, integración de información estadística, coordinación y validación de los POA, elaboración del anteproyecto presupuestario y seguimiento programático. Sin embargo, estas actividades se encuentran distribuidas en distintos procedimientos institucionales y no integradas en un procedimiento específico de planeación del PBPDP.

Diagrama de alto nivel

Tabla 10 PEPSU del Proceso de Planeación¹

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
- Dirección de Bienestar Integral - Dirección de Análisis y Seguimiento - Dirección Administrativa - Secretaría de Finanzas; - Federación fuentes estadísticas oficiales.	- Diagnóstico - Padrón y datos de cobertura Normativa - Resultados del ejercicio anterior - Monto estimado - Lineamientos programáticos y presupuestarios.	- Revisar información - Estimar metas y recursos - Integrar POA, MIR y presupuesto - Validar instrumentos - Actualizar normativa - Definir condiciones de coordinación interinstitucional.	- Diagnóstico - POA - MIR - Fichas técnicas - Presupuesto - ROP - Metas y condiciones de operación.	- Áreas operativas estatales - Instancias federales - Secretaría de Finanzas - Procesos subsecuentes del Programa.

2. Límites del proceso y su articulación con otros procesos

El proceso inicia con la revisión de la información y los resultados disponibles para preparar el ejercicio fiscal siguiente. En términos operativos, esta actividad comienza normalmente entre junio y julio del ejercicio previo. Concluye cuando se dispone de los principales instrumentos y condiciones para iniciar la operación:

- Diagnóstico del Programa;
- Población y cobertura identificadas;

¹ A través de este nivel de detalle de diagramación se pueden identificar fácilmente los principales elementos del proceso: las entradas y sus proveedores (que pueden ser internos o externos a la institución); las salidas y sus usuarios o clientes (que pueden ser internos o externos a la institución); los subprocesos o etapas; las interrelaciones o conexiones con otros procesos. Un ejemplo de diagrama de alto nivel que muestra los elementos antes mencionados es el **PEPSU**, su nombre es el acrónimo de: **P**roveedor, **E**ntradas, **P**roceso, **S**alidas, **U**usuario (cliente).

- POA, MIR y fichas técnicas;
- Presupuesto estatal autorizado;
- Reglas de Operación publicadas o actualizadas;
- Monto y meta anual determinados; y
- Condiciones de coordinación Federación-Estado definidas.

La planeación se articula con el proceso de comunicación interna y externa, debido a que la normativa, los montos, las metas y las responsabilidades deben ser informados a las áreas operativas y a la población. También proporciona criterios al proceso de selección de destinatarios, al definir población objetivo, cobertura y requisitos; a la producción y entrega del apoyo, al determinar la disponibilidad de la aportación estatal; y al seguimiento al desempeño, mediante la MIR, sus indicadores y las metas programadas.

Tabla 11 Articulación con otros procesos

Producto de la planeación	Proceso relacionado
Reglas de Operación y requisitos	Comunicación y selección de destinatarios
Meta anual y cobertura programada	Selección y seguimiento al desempeño
Presupuesto y aportación estatal	Producción y entrega de la transferencia
MIR e indicadores	Seguimiento al desempeño y evaluación
Distribución de responsabilidades	Comunicación, control interno y coordinación operativa

3. Insumos y recursos

a) Tiempo

La planeación inicia con anticipación para integrar el anteproyecto de presupuesto y los instrumentos programáticos. La programación estatal sigue calendarios definidos por la CGPI y la Secretaría de Finanzas. No obstante, los tiempos estatales no siempre se encuentran sincronizados con las decisiones federales. La Federación puede comunicar modificaciones en el monto del apoyo, metas o condiciones operativas después de que el Estado ha integrado su

propuesta presupuestaria. El ajuste realizado durante 2025 al monto estatal evidencia esta diferencia de calendarios. Aunque la modificación no generó insuficiencia presupuestaria, sí requirió actualizar las Reglas de Operación mediante una Fe de Erratas. Por lo tanto, el tiempo disponible es adecuado para las actividades bajo control estatal, pero la oportunidad del proceso se encuentra condicionada parcialmente por la comunicación federal.

b) Personal

Las áreas participantes cuentan con atribuciones y experiencia en materia operativa, programática, administrativa y presupuestaria. La Dirección de Bienestar Integral conoce las necesidades de operación; la Dirección de Análisis y Seguimiento integra información y coordina instrumentos; y la Dirección Administrativa gestiona el anteproyecto y los recursos. El personal no se encuentra asignado exclusivamente al PBPDP. La Dirección de Bienestar Integral opera distintos programas y utiliza de manera compartida al personal, vehículos, materiales y equipos disponibles. Esta organización permite atender cargas de trabajo y resolver necesidades entre programas, aunque dificulta identificar con precisión los recursos humanos dedicados a la planeación del PBPDP.

En términos generales, el perfil del personal resulta adecuado para integrar los instrumentos anuales. No obstante, la inexistencia de un procedimiento específico puede generar que parte del conocimiento sobre la secuencia de planeación dependa de la experiencia de las personas responsables.

c) Recursos financieros

No se identificó un presupuesto exclusivo destinado a las actividades de planeación. Los costos administrativos son absorbidos mediante la capacidad instalada de la Secretaría. En lo relativo al entregable, los recursos aprobados para 2025 fueron suficientes para cubrir la aportación estatal. La estimación inicial incluso permitió absorber el ajuste del monto de \$1,625.00 a \$1,600.00 sin requerir recursos adicionales. El principal riesgo financiero se presenta cuando la Federación

modifica el monto unitario o el número de incorporaciones después de la aprobación del presupuesto estatal.

d) Infraestructura

La Secretaría cuenta con oficinas, mobiliario, equipo de cómputo, comunicación institucional y capacidad administrativa para elaborar y tramitar los instrumentos de planeación. La infraestructura se comparte con los demás programas operados por la Dirección de Bienestar Integral. No se identificaron limitaciones materiales que hayan impedido elaborar el diagnóstico, el POA, las fichas técnicas o el presupuesto durante 2025.

e) Insumos tecnológicos

La planeación se apoya en sistemas y herramientas estatales para registrar, validar y dar seguimiento a la información programática y presupuestaria. También se utilizan hojas de cálculo, archivos digitales y correo institucional el intercambio y resguardo de documentos. La Secretaría estatal no administra ni tiene acceso institucional a la plataforma federal utilizada para registrar, validar, incorporar y actualizar a las personas beneficiarias. Esta condición limita la disponibilidad directa de información sobre altas, bajas, solicitudes pendientes y movimientos del padrón, lo que reduce la posibilidad de utilizar información federal en tiempo real para actualizar metas y cobertura.

Tabla 12 Valoración de los insumos y recursos

Elemento	Valoración
Tiempo	Adecuado para la programación estatal, aunque condicionado por la oportunidad de las decisiones federales.
Personal	Cuenta con experiencia y perfil adecuado, pero es compartido con otros programas y no existe una asignación exclusiva.
Recursos financieros	Suficientes para la aportación estatal durante 2025; los gastos de planeación se cubren con la capacidad institucional.
Infraestructura	Funcional y suficiente para integrar los instrumentos de planeación.
Tecnología	Adecuada para los registros estatales, pero limitada por la falta de acceso al sistema federal del padrón.

4. Productos

Los productos del proceso son de naturaleza programática, normativa, presupuestaria y administrativa. No constituyen entregables del Programa para la población beneficiaria.

Los principales productos son:

- Diagnóstico;
- POA;
- MIR;
- Fichas técnicas de indicadores;
- Anteproyecto y presupuesto autorizado;
- Reglas de operación;
- Fe de erratas o modificaciones normativas;
- Instrumentos y acuerdos de coordinación; y
- Programación de la aportación estatal.

Estos productos presentan una secuencia lógica y resultan necesarios para desarrollar los procesos posteriores. La MIR y las metas sirven para el seguimiento al desempeño; las Reglas de Operación orientan la comunicación y la atención de solicitudes; y el presupuesto permite gestionar la transferencia monetaria.

La principal área de oportunidad consiste en que estos productos son revisados mediante distintos procedimientos, sin que exista un mecanismo integrado que documente su revisión conjunta, congruencia y validación anual.

5. Sistemas de información

El SIIF constituye una fuente de información para el registro y seguimiento de metas e indicadores. La Dirección de Análisis y Seguimiento emplea archivos digitales y hojas de cálculo para integrar información estadística, indicadores, diagnósticos y evidencias. Estos mecanismos son útiles para documentar la planeación estatal y funcionan parcialmente como controles internos, al exigir validaciones y conservar evidencia de los trámites realizados.

No obstante, la información se encuentra distribuida entre diferentes herramientas y unidades administrativas. Además, la falta de acceso a la plataforma federal impide contar con una fuente integrada que vincule directamente la programación estatal con la evolución del padrón administrado por la Federación.

6. Coordinación

La coordinación interna se desarrolla entre la Dirección de Bienestar Integral, la Dirección de Análisis y Seguimiento y la Dirección Administrativa. Cada área aporta información de acuerdo con sus atribuciones operativas, programáticas o presupuestarias. La coordinación con la CGPI y la Secretaría de Finanzas se encuentra vinculada con los calendarios y mecanismos institucionales para integrar, revisar y autorizar el POA, la MIR y el anteproyecto presupuestario.

La coordinación con la Secretaría de Bienestar federal resulta indispensable para conocer el monto del apoyo, la cantidad estimada de incorporaciones y las condiciones de operación. Durante la entrevista se señaló que existe comunicación y se realizan reuniones de trabajo cuando se presentan cambios o necesidades específicas.

Sin embargo, estas reuniones no cuentan con una periodicidad previamente acordada. La comunicación suele responder a la apertura de sistemas, modificaciones del monto o decisiones operativas, por lo que puede adquirir un carácter reactivo.

En términos generales, la coordinación permite realizar el proceso, pero presenta áreas de mejora relacionadas con la oportunidad de la información, la continuidad de los acuerdos y la documentación periódica de avances y limitaciones.

Contraste entre la evidencia documental y el trabajo de campo

Tabla 13 Coincidencias y diferencias identificadas

Tema	Evidencia documental	Información de entrevista	Valoración
Diagnóstico	El Diagnóstico 2025 identifica problema, poblaciones, objetivos y diseño de intervención.	La UR reconoce estos elementos como base de la programación.	Existe coincidencia entre el diseño documentado y la práctica.
POA y metas	El POA contiene metas, indicadores y calendarización.	La programación comienza desde junio o julio del ejercicio previo.	La entrevista complementa la documentación al precisar el inicio del proceso.
Presupuesto	Se cuenta con anteproyecto, presupuesto y monto estatal documentados.	La estimación se realiza con base en cobertura y monto federal probable.	La programación está formalizada, aunque depende de información federal.
Actualización normativa	Se cuenta con ROP 2025 y Fe de Erratas.	El ajuste respondió a una modificación del monto federal.	Existe correspondencia entre evidencia normativa y ejecución práctica.
Coordinación federal	Los instrumentos normativos prevén la concurrencia entre órdenes de gobierno.	Las reuniones se realizan conforme surgen necesidades, sin periodicidad fija.	La coordinación existe, pero no opera mediante un calendario estable.
Procedimientos	Existen procedimientos relacionados con diagnóstico, POA, presupuesto y seguimiento.	Las áreas conocen y ejecutan las actividades de programación.	Las actividades están documentadas de manera dispersa y no en un procedimiento integral del PBPDP.

7. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el proceso

La forma de ejecución resulta pertinente para una dependencia estatal centralizada, debido a que distribuye las actividades entre las áreas que poseen atribuciones y capacidades en materia operativa, presupuestaria, programática y de seguimiento. La elaboración anticipada del POA y del presupuesto permite prever los recursos necesarios. La participación de la CGPI y la Secretaría de Finanzas proporciona controles externos a la Unidad Responsable y favorece la congruencia con los instrumentos estatales de planeación. También resulta pertinente que el Programa cuente con diagnóstico, ROP, MIR y fichas técnicas.

Estos documentos permiten vincular el problema público con objetivos, metas y recursos.

No obstante, la ejecución presenta fragmentación documental. Las distintas actividades de planeación se encuentran distribuidas entre procedimientos institucionales y dependen de calendarios que no siempre coinciden con las decisiones federales. En consecuencia, el proceso es funcional y adecuado al contexto institucional, pero requiere una mayor integración procedimental y una coordinación federal más previsible.

8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

La planeación tiene una importancia estratégica alta porque determina:

- La orientación del Programa;
- La población que pretende atender;
- Las metas del ejercicio;
- El monto de recursos estatales;
- La normativa aplicable;
- Los indicadores utilizados para medir resultados; y
- Las responsabilidades de las instancias participantes.

Una deficiencia en este proceso puede afectar la suficiencia presupuestaria, la precisión de las metas, la comunicación de los requisitos y la continuidad de la transferencia monetaria. La planeación también permite anticipar riesgos derivados del carácter concurrente del Programa, particularmente aquellos relacionados con cambios en los montos, calendarios o incorporaciones determinados por la Federación.

9. Opinión de los actores sobre la eficacia, eficiencia y calidad del proceso

Los operadores entrevistados consideran que la ruta administrativa para integrar el POA y gestionar el presupuesto se encuentra definida y es conocida por las áreas participantes. También señalaron que realizar una sola transferencia anual de la aportación estatal facilita la gestión administrativa, reduce trámites recurrentes y

asegura que los recursos permanezcan disponibles para el Programa. La principal limitación identificada por los actores es la oportunidad con la que se reciben determinadas decisiones federales. Los cambios en montos, metas o periodos de incorporación pueden comunicarse cuando los instrumentos estatales ya fueron integrados, lo que reduce el margen para realizar ajustes.

En términos generales, los actores consideran que el proceso permite cumplir con la programación anual, aunque reconocen la necesidad de mantener una comunicación más constante con la Federación.

10. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de la población beneficiaria

La planeación no constituye un proceso de atención directa a la población beneficiaria. Por ello, no se identificó un mecanismo específico para medir su satisfacción respecto de la elaboración del POA, presupuesto, MIR o normativa.

La Secretaría obtiene información sobre necesidades, incidencias y recepción del apoyo mediante llamadas, atención presencial y visitas de seguimiento. No obstante, no se acreditó que esta información sea sistematizada y utilizada de manera periódica para actualizar el diagnóstico, modificar metas o ajustar los instrumentos de planeación.

La ausencia de un mecanismo directo de satisfacción no impide la ejecución del proceso, pero limita la incorporación sistemática de la experiencia de la población beneficiaria en las decisiones programáticas.

Comunicación interna y externa

El proceso de Comunicación interna y externa tiene como objetivo transmitir información clara, válida y oportuna entre las áreas e instancias que participan en la operación del Programa, así como informar y orientar a las personas solicitantes, beneficiarias y ciudadanía interesada. La comunicación interna comprende el intercambio de información entre la Dirección de Bienestar Integral, el

Departamento de Atención a Personas con Discapacidad, la Dirección de Análisis y Seguimiento, la Dirección Administrativa y el Departamento de Comunicación Social. También incluye la comunicación interinstitucional entre la Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala y la Secretaría de Bienestar federal, principalmente a través de la Delegación de Programas para el Desarrollo en la entidad.

La comunicación externa comprende la difusión de información institucional, la orientación presencial y telefónica, la publicación de contenidos en redes sociales y portales institucionales, así como la atención y canalización de dudas, quejas e incidencias relacionadas con el Programa.

Delimitación de subprocesos y macroprocesos

No se identificaron subprocesos formalmente delimitados dentro de la comunicación interna y externa del PBPD. La comunicación entre áreas estatales, el intercambio con la Federación, la difusión institucional y la orientación a la población forman parte de una misma secuencia dirigida a transmitir información para facilitar la operación del Programa. Estas modalidades se analizan como actividades del proceso y no como subprocesos independientes. Tampoco se identificó un macroproceso adicional al cual deba homologarse la comunicación.

1. Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo del proceso

El proceso comienza cuando alguna de las instancias participantes genera o recibe información que debe ser comunicada para continuar con la operación del Programa. Esta información puede relacionarse con las Reglas de Operación, requisitos, montos, metas, apertura de periodos de incorporación, recepción documental, entrega de tarjetas, seguimiento de solicitudes o atención de incidencias. La Dirección de Bienestar Integral constituye el principal enlace operativo estatal. Esta área recibe información normativa u operativa y la comunica al Departamento de Atención a Personas con Discapacidad, responsable de orientar y atender directamente a personas solicitantes y beneficiarias. De acuerdo con la entrevista, la comunicación interna se realiza

principalmente mediante canales directos y correo electrónico. Cuando la información requiere formalización o debe remitirse a otra dependencia, se utilizan oficios y acuses.

En el ámbito interinstitucional, la Dirección de Bienestar Integral y el Departamento de Atención a Personas con Discapacidad mantienen comunicación directa con el personal operativo de la Delegación de Programas para el Desarrollo. Esta comunicación permite conocer cambios en la estrategia, periodos de incorporación, requisitos, entrega de tarjetas y mecanismos para remitir expedientes o atender incidencias.

Cuando se remite información o documentación a la Federación, la Secretaría estatal utiliza oficios y conserva los acuses correspondientes. Este mecanismo permite acreditar la entrega y delimitar las responsabilidades posteriores de la instancia federal.

La comunicación dirigida a la población se realiza mediante redes sociales institucionales, líneas telefónicas, atención presencial y orientación proporcionada en las oficinas de la Secretaría. El Departamento de Comunicación Social participa en la elaboración, validación y publicación de contenidos institucionales.

El Manual de Procedimientos contiene el procedimiento denominado *Ejecución de Estrategia de Comunicación*, aplicable de manera general a los programas y acciones de la Secretaría. Este procedimiento establece una secuencia para solicitar la difusión, asignar recursos, elaborar materiales gráficos y textos, validar la información y la identidad institucional, aprobar el contenido y publicarlo en redes sociales.

Sin embargo, el procedimiento se concentra principalmente en la producción y difusión de contenidos institucionales y en la cobertura de eventos. No documenta de manera específica la comunicación operativa del PBPDP, los canales internos utilizados, el intercambio de información con la Federación ni la orientación y canalización de incidencias de las personas solicitantes.

Cuando una persona acude a la Secretaría estatal para solicitar información, el personal proporciona orientación sobre requisitos, documentación y vías de atención. Si la persona informa que entregó previamente sus documentos a la Federación o que presenta una incidencia con su solicitud o apoyo, el personal estatal procura revisar el caso y comunicarse con la Delegación, en lugar de limitarse a remitir nuevamente a la persona.

Diagrama de alto nivel

Tabla 14 PEPSU del proceso de Comunicación interna y externa

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
- Dirección de Bienestar Integral - Dirección de Análisis y Seguimiento - Dirección Administrativa - Departamento de Comunicación Social - Población solicitante.	Reglas de Operación; requisitos; instrucciones; cambios operativos; calendarios; solicitudes de difusión; dudas; quejas e incidencias.	1. Recibir información. 2. Revisar y validar. 3. Definir actores y canales. 4. Comunicar internamente o a la Federación. 5. Elaborar y aprobar contenidos. 6. Difundir u orientar. 7. Atender y canalizar consultas. 8. Conservar evidencia.	- Oficios - Correos - Minutas - Acuerdos - Publicaciones - Respuestas y canalizaciones.	- Áreas estatales - Personas solicitantes - Personas beneficiarias - Ciudadanía y procesos subsecuentes.

2. Límites del proceso y su articulación con otros procesos

El proceso inicia cuando se genera, recibe o identifica información que debe ser comunicada para operar el Programa. También puede comenzar cuando una

persona solicitante o beneficiaria presenta una duda, queja o incidencia que requiere atención o canalización.

El proceso concluye cuando la información ha sido comunicada al actor correspondiente, publicada mediante un canal institucional, proporcionada a la persona interesada o canalizada al área competente. En las comunicaciones formales, el cierre incluye la conservación del oficio, acuse, correo, minuta o evidencia de publicación. La comunicación se articula directamente con la Planeación, porque difunde los instrumentos, metas, montos y responsabilidades previamente definidos. También se vincula con la Selección de destinatarios, ya que informa requisitos y periodos de incorporación.

Su relación con la Entrega se presenta cuando la Federación comunica fechas o mecanismos para la distribución de tarjetas. Asimismo, se articula con el Seguimiento a destinatarios y el Control interno mediante la recepción, atención y documentación de incidencias.

Tabla 15 Articulación con otros procesos

Producto o resultado de la comunicación	Proceso relacionado
Normativa, requisitos y criterios comunicados	Selección de destinatarios
Información sobre periodos de incorporación	Selección de destinatarios
Acuerdos con la Federación	Planeación, selección, entrega y seguimiento
Avisos sobre entrega de tarjetas	Entrega
Consultas e incidencias canalizadas	Seguimiento a destinatarios
Oficios, acuses y minutas	Control interno
Información programática y resultados publicados	Seguimiento y evaluación del desempeño

3. Insumos y recursos

a) Tiempo

La comunicación interna mediante canales directos y correo electrónico permite atender con oportunidad los asuntos bajo control de la Secretaría estatal. Los materiales institucionales también cuentan con una ruta de elaboración, revisión y aprobación. La principal limitación se relaciona con la oportunidad de la información federal. Las fechas de apertura de sistemas, número de incorporaciones, entrega de tarjetas o cambios operativos pueden comunicarse con poca anticipación.

b) Personal

La Secretaría cuenta con personal operativo que conoce el Programa y con un Departamento de Comunicación Social responsable de elaborar y difundir contenidos institucionales. El personal de la Dirección de Bienestar Integral y del Departamento de Atención a Personas con Discapacidad también proporciona orientación directa y atiende dudas e incidencias. Estos recursos humanos se comparten con otros programas y actividades. La entrevista indicó que el Departamento de Atención a Personas con Discapacidad opera simultáneamente distintas intervenciones, por lo que su capacidad para ampliar la atención y el seguimiento resulta limitada.

c) Recursos financieros

No se identificó un presupuesto exclusivo para la comunicación del PBPD. La producción de materiales, atención telefónica, difusión digital y comunicación interinstitucional se cubren mediante la capacidad instalada de la Secretaría. No se encontró evidencia de que la falta de recursos financieros haya impedido la comunicación durante 2025. Sin embargo, la ausencia de una asignación específica limita la posibilidad de identificar el costo del proceso o ampliar acciones particulares de difusión.

d) Infraestructura

La Secretaría dispone de oficinas, líneas telefónicas, equipo de cómputo, espacios de atención, correo electrónico, redes sociales y medios institucionales para comunicar información. La infraestructura resulta funcional para la comunicación interna y la orientación a la población.

e) Insumos tecnológicos

El proceso utiliza correo electrónico, redes sociales, portales institucionales, teléfonos, archivos digitales y hojas de cálculo. Los correos permiten conservar evidencia de comunicaciones formales. Las redes sociales proporcionan un canal de difusión rápida y de amplio alcance. La Secretaría estatal no tiene acceso a la plataforma federal de registro, validación e incorporación de personas beneficiarias. Esta condición limita la capacidad del personal para responder de forma inmediata sobre el estatus de solicitudes o movimientos del padrón.

Valoración de los insumos y recursos

Elemento	Valoración
Tiempo	Adecuado para la comunicación estatal, aunque condicionado por la oportunidad de la información federal.
Personal	Cuenta con experiencia y perfil adecuado, pero atiende distintos programas y parte de la comunicación depende de conocimientos y contactos operativos.
Recursos financieros	Las actividades se cubren con la capacidad instalada
Infraestructura	Funcional para comunicación interna, orientación y difusión, aunque la información pública se encuentra distribuida entre distintos medios.
Tecnología	Existen canales digitales suficientes, pero la falta de acceso al sistema federal limita la respuesta sobre el estatus de solicitudes.

4. Productos

Los productos del proceso son de naturaleza informativa, administrativa y documental. No constituyen entregables del Programa.

Los principales productos son:

1. Correos e instrucciones internas.
2. Oficios y acuses.
3. Minutas y acuerdos de trabajo.

4. Materiales gráficos y textos institucionales.
5. Publicaciones en redes sociales.
6. Información publicada en portales.
7. Orientaciones y respuestas proporcionadas a la población.
8. Canalizaciones de dudas, quejas e incidencias.

Estos productos permiten continuar los procesos de selección, entrega, seguimiento y control. La principal área de oportunidad consiste en que no existe un registro integrado que reúna las comunicaciones operativas, consultas, incidencias y respuestas relacionadas específicamente con el PBPD.

5. Sistemas de información

La comunicación formal se documenta mediante oficios, acuses y correos. La difusión externa se realiza principalmente por redes sociales y medios institucionales. Estos mecanismos permiten conservar evidencia de comunicaciones individuales y publicaciones. Sin embargo, no conforman un sistema integrado de comunicación del Programa. Tampoco se identificó un registro específico que concentre las dudas, quejas, incidencias, canalizaciones y respuestas proporcionadas a las personas solicitantes o beneficiarias.

6. Coordinación

La coordinación interna se desarrolla mediante comunicación directa y correo electrónico entre las áreas participantes. Los oficios se utilizan cuando el asunto requiere formalización, autorización o comunicación con otra dependencia.

La coordinación con la Federación se realiza mediante canales directos, reuniones, mesas de trabajo, correos, oficios y remisión de documentación. Esta comunicación permite resolver asuntos operativos y acordar la forma en que colaborarán ambas instancias. No obstante, las reuniones no cuentan con una periodicidad establecida y pueden responder a necesidades específicas. Además, la información que recibe la Delegación depende de las decisiones de

las oficinas centrales federales. Por esta razón, la coordinación local puede ser funcional, pero no siempre dispone de información suficiente o anticipada.

Contraste entre la evidencia documental y el trabajo de campo

Tabla 16 Coincidencias y diferencias identificadas

Tema	Evidencia documental	Información de entrevista	Valoración
Difusión institucional	El Manual documenta la elaboración, validación y publicación de contenidos institucionales.	La difusión del Programa se realiza principalmente mediante redes sociales.	Existe coincidencia, aunque el procedimiento no es específico del PBPDP.
Comunicación interna	El Manual contiene procedimientos generales para gestión de documentos y comunicaciones.	Las áreas se comunican mediante canales directos y correo electrónico.	La práctica es clara, pero la ruta específica del Programa no está documentada.
Coordinación federal	Las ROP establecen coordinación con la Delegación.	Se realizan mesas de trabajo y existe comunicación directa con el personal federal.	La coordinación prevista normativamente se desarrolla en la práctica.
Periodicidad	No se identificó un calendario específico de comunicación.	Las reuniones se convocan cuando surgen cambios o necesidades.	El proceso opera de manera funcional, aunque parcialmente reactiva.
Orientación a la población	Existen procedimientos de atención ciudadana y difusión institucional.	El personal orienta y procura gestionar casos aun cuando la documentación fue entregada a la Federación.	La práctica amplía la atención institucional, pero no se registra de manera integrada.
Quejas e incidencias	Existen mecanismos institucionales generales.	Las personas acuden a la Secretaría estatal para plantear problemas relacionados con trámites federales.	La atención existe, pero no se identificó una ruta específica documentada para el PBPDP.
Sistemas federales	La administración del padrón corresponde a la Federación.	La Secretaría estatal no puede consultar directamente el estatus de las solicitudes.	La limitación reduce la oportunidad y precisión de las respuestas.

7. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el proceso

La ejecución del proceso resulta pertinente porque combina canales formales con comunicación directa. Los oficios, acuses y correos permiten documentar decisiones, mientras que los canales directos facilitan la resolución de asuntos operativos. La difusión mediante redes sociales y la orientación presencial o telefónica son adecuadas para ampliar el acceso a la información. También es pertinente que la Secretaría estatal atienda a las personas que acuden a sus oficinas, aun cuando el trámite principal corresponda a la Federación.

No obstante, la comunicación específica del Programa no se encuentra integrada en un procedimiento que delimite los tipos de información, canales, responsables, tiempos y mecanismos de seguimiento. En consecuencia, el proceso es funcional, pero requiere mayor sistematización para reducir la dependencia de acuerdos informales, conocimientos individuales y contactos directos.

8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

La comunicación tiene una importancia estratégica alta porque permite:

1. Transmitir las directrices definidas durante la planeación.
2. Coordinar las actividades estatales y federales.
3. Informar requisitos y mecanismos de atención.
4. Evitar mensajes contradictorios.
5. Orientar a las personas solicitantes.
6. Comunicar fechas y mecanismos de entrega.
7. Atender dudas e incidencias.
8. Fortalecer la transparencia y rendición de cuentas.

Una comunicación tardía o incompleta puede afectar la presentación de documentos, la atención de solicitudes, la entrega de tarjetas y la confianza de la población en el Programa.

9. Opinión de los actores sobre la eficacia, eficiencia y calidad del proceso

Los operadores señalaron que la comunicación directa con la Delegación permite atender asuntos operativos y gestionar casos particulares. También reconocieron que las mesas de trabajo facilitan la coordinación cuando se presentan cambios en la estrategia. La principal limitación identificada es que la información disponible puede ser insuficiente o comunicarse con poca anticipación, debido a que la propia Delegación depende de las decisiones federales centrales. Los operadores también señalaron que la rotación del personal federal afecta la continuidad de la comunicación y obliga a restablecer acuerdos y contactos. En el ámbito interno, los canales directos y el correo electrónico permiten una comunicación ágil. No obstante, la ausencia de una ruta específica documentada puede dificultar la continuidad cuando cambian las personas responsables.

10. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de la población beneficiaria

No se identificó un mecanismo específico para conocer la satisfacción de las personas solicitantes o beneficiarias respecto de la claridad, oportunidad y accesibilidad de la información recibida. La atención presencial, las llamadas telefónicas y las visitas permiten conocer dudas e inconformidades. Sin embargo, esta información no se integra en un registro específico que permita analizar los temas recurrentes o valorar la calidad de la comunicación. Los documentos institucionales contemplan la posibilidad de aplicar encuestas, formatos de atención, reportes de quejas y cédulas de seguimiento. No obstante, no se acreditó su aplicación sistemática durante 2025 para medir específicamente la comunicación del PBPDP.

Selección de destinatarios

El proceso de Selección de destinatarios tiene como objetivo determinar qué personas cumplen con los requisitos para incorporarse al Programa y recibir la transferencia monetaria bimestral. Debido al esquema de coordinación entre órdenes de gobierno, este proceso no es ejecutado íntegramente por la Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala. La dependencia estatal participa en la orientación, recepción documental, llenado de formatos federales, revisión preliminar, integración de expedientes y remisión de información. La Secretaría de Bienestar federal realiza la validación definitiva, determina la procedencia de las solicitudes, incorpora a las personas al padrón, administra sus movimientos y autoriza su acceso al apoyo. Por tanto, la participación estatal debe entenderse como un mecanismo complementario de atención y acompañamiento, no como una selección autónoma.

1. Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo del proceso

El proceso inicia cuando una persona con discapacidad permanente manifiesta su interés en incorporarse al Programa o es identificada durante las acciones territoriales y de atención institucional. La operación territorial principal corresponde a la Secretaría de Bienestar federal. De acuerdo con la entrevista, la Delegación cuenta con servidores de la nación que proporcionan atención en los sesenta municipios del estado, localizan a la población y levantan la información necesaria para solicitar su incorporación. La Secretaría de Bienestar estatal funciona como una ventanilla complementaria. Esta participación se presenta principalmente cuando una persona con discapacidad acude a sus instalaciones por terapias, ayudas funcionales u otros servicios y manifiesta que no recibe la pensión o que desconoce el mecanismo para solicitarla.

En estos casos, el Departamento de Atención a Personas con Discapacidad proporciona orientación sobre los requisitos y apoya en el llenado del Formato de Registro de Personas con Discapacidad utilizado por la Federación. El formato permite registrar datos de la persona solicitante, domicilio, medios de contacto,

condición de discapacidad, información de la persona auxiliar y documentación presentada. Las personas solicitantes deben acreditar su identidad, edad, domicilio y discapacidad permanente mediante la documentación establecida en la normativa. Cuando la persona requiere apoyo para realizar el trámite, puede designar a una persona auxiliar que participe en la entrega de documentos y seguimiento de la solicitud. El personal estatal realiza una revisión preliminar para verificar la existencia de la documentación básica y la correcta integración del formato. Esta actividad permite identificar omisiones visibles antes de que el expediente sea remitido a la instancia federal.

La revisión estatal no sustituye la validación de elegibilidad. La Secretaría de Bienestar federal determina si la solicitud resulta procedente, valida la información, realiza la carga en su plataforma y define la incorporación al padrón. Una vez integrado el expediente, la Dirección de Bienestar Integral lo remite mediante oficio a la coordinación federal del Programa. La Secretaría estatal conserva el acuse de recibido como evidencia de la entrega documental.

La evidencia proporcionada por la Unidad Responsable incluye un oficio mediante el cual se remitieron siete expedientes a la coordinación federal. En este documento se identificaron las personas solicitantes, los folios y la documentación entregada, lo que permite acreditar la intervención estatal y la transferencia formal de la responsabilidad documental.

Después de la remisión, la Delegación concentra los expedientes y realiza las actividades necesarias para su registro en el sistema federal. La Secretaría estatal no administra esta plataforma ni cuenta con acceso institucional para consultar directamente altas, bajas, validaciones, rechazos o solicitudes pendientes. No se identificó un mecanismo documentado mediante el cual la Federación informe periódicamente a la Secretaría estatal el resultado de cada expediente

Tabla 17 Secuencia de actividades del proceso de Selección de destinatarios

Núm.	Actividad	Responsable o participante principal	Producto
1	Identificar o recibir a una persona interesada en incorporarse al Programa.	Servidores de la nación o Departamento de Atención a Personas con Discapacidad.	Persona solicitante identificada.
2	Proporcionar información sobre requisitos, documentación y mecanismo de incorporación.	Personal federal o personal operativo estatal.	Orientación proporcionada.
3	Recabar los datos de la persona solicitante y, en su caso, de la persona auxiliar.	Personal federal o Departamento de Atención a Personas con Discapacidad.	Formato federal requisitado.
4	Recibir la documentación requerida.	Personal operativo estatal o federal.	Documentación recibida.
5	Realizar una revisión preliminar de la integración documental.	Departamento de Atención a Personas con Discapacidad.	Expediente preliminarmente revisado.
6	Orientar sobre la documentación faltante, cuando se identifiquen omisiones.	Departamento de Atención a Personas con Discapacidad.	Orientación para completar el expediente.
7	Integrar el expediente para su remisión.	Departamento de Atención a Personas con Discapacidad y Dirección de Bienestar Integral.	Expediente integrado.
8	Elaborar el oficio y la relación de expedientes que serán entregados.	Dirección de Bienestar Integral.	Oficio y relación documental.
9	Remitir los expedientes a la Delegación federal y conservar el acuse.	Dirección de Bienestar Integral y Delegación de Programas para el Desarrollo.	Expedientes remitidos y acuse de recibido.
10	Revisar y validar la información conforme a los criterios federales.	Secretaría de Bienestar federal.	Solicitud validada, prevenida o no procedente.
11	Registrar la información en la plataforma federal.	Secretaría de Bienestar federal.	Registro federal de la solicitud.
12	Determinar la incorporación al padrón.	Secretaría de Bienestar federal.	Persona incorporada o solicitud no incorporada.
13	Atender consultas posteriores sobre el trámite, conforme a la información disponible.	Departamento de Atención a Personas con Discapacidad y Delegación federal.	Orientación o canalización posterior.

La secuencia presenta una lógica operativa clara. Sin embargo, la Unidad Responsable estatal participa solo hasta la remisión y acompañamiento de las solicitudes, mientras que las actividades decisorias corresponden al ámbito federal.

Diagrama de alto nivel

Tabla 18 PEPSU del proceso de Selección de destinatarios

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
• Personas solicitantes • Personas auxiliares • Servidores de la nación • Dirección de Bienestar Integral • Departamento de Atención a Personas con Discapacidad • Secretaría de Bienestar Federal	• Reglas de Operación • Criterios federales • Formato de registro • Identificación • CURP • Comprobante de domicilio • Acta de nacimiento • Documento que acredita la discapacidad • Medios de contacto.	1. Orientar 2. Recabar datos 3. Recibir documentos 4. Revisar preliminarmente 5. Integrar expediente 6. Remitir a la Federación 7. Validar en el ámbito federal 8. Registrar en la plataforma 9. Determinar la incorporación	• Formato requisitado • Expediente integrado • Oficio y acuse de remisión • Solicitud validada • Registro federal • Resolución de incorporación.	• Persona solicitante • Persona auxiliar • Delegación federal • Padrón del Programa • Procesos de entrega y seguimiento.

2. Límites del proceso y su articulación con otros procesos

El proceso inicia cuando se identifica o recibe a una persona interesada en solicitar su incorporación. En el ámbito estatal, comienza con la orientación, recepción o llenado del formato federal. La participación de la Secretaría estatal concluye formalmente con la remisión del expediente y la conservación del acuse, aunque puede continuar proporcionando orientación o acompañamiento cuando la persona solicita información sobre su trámite. El proceso sustantivo concluye cuando la Federación determina la procedencia de la solicitud y realiza, en su caso, la incorporación al padrón.

La Selección de destinatarios se articula con la Comunicación interna y externa, porque requiere informar requisitos, periodos y mecanismos de atención. También

se relaciona con la Planeación, que define la población objetivo, cobertura y metas. La incorporación al padrón permite continuar con la generación y entrega de la transferencia monetaria. La información de las personas incorporadas también alimenta los procesos de seguimiento, control interno y seguimiento al desempeño.

Articulación con otros procesos

Producto o resultado de la selección	Proceso relacionado
Requisitos y criterios comunicados	Comunicación interna y externa
Personas solicitantes identificadas	Planeación y cobertura
Expedientes integrados y remitidos	Control interno y coordinación federal
Solicitudes validadas	Producción y entrega de la transferencia
Personas incorporadas al padrón	Entrega y seguimiento a destinatarios
Información de solicitudes no procedentes o pendientes	Comunicación y atención de incidencias
Datos de cobertura e incorporación	Seguimiento al desempeño y evaluación

3. Insumos y recursos

a) Tiempo

La recepción y revisión preliminar pueden realizarse cuando la persona acude a la Secretaría estatal y presenta la información requerida. No se identificaron plazos estandarizados para cada actividad estatal ni para la remisión de los expedientes. Los tiempos de validación e incorporación dependen principalmente de la apertura de los sistemas y periodos determinados por la Federación. Durante la entrevista se señaló que estas fechas pueden comunicarse con poca anticipación y no siguen necesariamente una calendarización conocida por la UR estatal.

Por tanto, el tiempo requerido para la atención inicial es funcional, pero la duración total del proceso no puede ser controlada por la Secretaría estatal. Tampoco se identificó un plazo formal para que la Federación comunique el resultado de las solicitudes remitidas.

b) Personal

La Federación dispone de servidores de la nación con presencia territorial en los sesenta municipios. Esta estructura concentra la mayor parte de la identificación, recepción y levantamiento de solicitudes. La Secretaría estatal cuenta con personal adscrito al Departamento de Atención a Personas con Discapacidad. Su experiencia en atención directa facilita la identificación de personas que acuden por otros servicios y que podrían requerir orientación para solicitar la pensión. El personal estatal no se encuentra dedicado exclusivamente a este Programa. El Departamento atiende simultáneamente terapias, ayudas funcionales y otros programas dirigidos a personas con discapacidad.

c) Recursos financieros

No se identificó un presupuesto específico para las actividades estatales de orientación, recepción e integración documental. Los gastos se cubren mediante la capacidad instalada de la Secretaría. Las actividades requieren principalmente tiempo del personal, papelería, comunicaciones, equipo de cómputo y, en ciertos casos, traslados. No se encontró evidencia de que la falta de recursos financieros haya impedido recibir y remitir expedientes durante 2025.

d) Infraestructura

La Secretaría cuenta con oficinas y espacios de atención donde puede recibir a las personas solicitantes y sus auxiliares. También dispone de mobiliario y espacios para integrar y resguardar temporalmente la documentación. La infraestructura es suficiente para operar como ventanilla complementaria. La cobertura territorial principal corresponde a la Federación mediante sus servidores de la nación, por lo que la operación estatal no requiere instalar módulos permanentes en los sesenta municipios.

e) Insumos tecnológicos

La Secretaría estatal utiliza equipos de cómputo, archivos digitales, correo electrónico y documentos físicos para integrar y remitir información. Los oficios y acuses permiten documentar la transferencia de los expedientes. No obstante, la dependencia estatal no administra ni tiene acceso a la plataforma federal en la que se valida, registra e incorpora a las personas.

Tabla 19 Valoración de los insumos y recursos

Elemento	Valoración
Tiempo	Adecuado para la recepción y revisión preliminar, pero condicionado por los periodos y tiempos federales de validación.
Personal	Cuenta con experiencia para la atención complementaria; es limitado para asumir una cobertura territorial equivalente a la federal.
Recursos financieros	Las actividades se cubren con la capacidad instalada y no se identificaron insuficiencias que impidieran la remisión documental.
Infraestructura	Funcional para operar como ventanilla complementaria y realizar atención presencial.
Tecnología	Suficiente para integrar y remitir documentos, pero limitada por la falta de acceso a la plataforma federal y al estatus de las solicitudes.

4. Productos

Los productos generados durante el proceso son de naturaleza documental y administrativa. No constituyen entregables del Programa. Los principales productos son:

1. Orientación proporcionada.
2. Formato de registro requisitado.
3. Documentación recibida.
4. Expediente preliminarmente revisado.
5. Relación de expedientes.
6. Oficio de remisión.
7. Acuse de recibido.
8. Registro federal de la solicitud.
9. Resolución de incorporación o no incorporación.
10. Registro de la persona en el padrón, cuando la solicitud es procedente.

Los productos generados por la Secretaría estatal permiten que la Federación realice la validación y determine la incorporación. Sin embargo, la ausencia de

información sistemática sobre el resultado final reduce la capacidad estatal para verificar que cada expediente remitido haya concluido el proceso.

5. Sistemas de información

La Secretaría estatal utiliza expedientes físicos, formatos federales, oficios, relaciones documentales y acuses para registrar las actividades bajo su responsabilidad. Se cuenta con una base de datos a nivel estatal específico que concentre el folio, fecha de recepción, documentación presentada, fecha de remisión, número de oficio, acuse y estatus federal de cada solicitud. La validación, registro e incorporación se realizan en una plataforma administrada exclusivamente por la Secretaría de Bienestar federal. La UR estatal no cuenta con usuario, manuales o mecanismos de consulta directa.

6. Coordinación

La coordinación entre la Secretaría estatal y la Delegación federal permite que el Estado utilice los formatos federales y funcione como un punto complementario de recepción. La Federación comparte los formatos necesarios y recibe oficialmente los expedientes levantados por la Secretaría estatal. Esta colaboración evita rechazar o remitir sin atención a las personas que ya se encuentran en las oficinas estatales. La existencia de servidores de la nación en los sesenta municipios reduce la necesidad de que la Secretaría estatal reproduzca una estructura territorial paralela. La coordinación contribuye, por tanto, a complementar capacidades y reducir gastos administrativos. La principal limitación consiste en que no se identificó un mecanismo periódico de retroalimentación sobre el resultado de los expedientes remitidos. Tampoco se documentaron plazos, categorías de estatus o responsables para comunicar solicitudes aprobadas, no procedentes o pendientes.

Contraste entre la evidencia documental y el trabajo de campo

Tabla 20 Coincidencias y diferencias identificadas

Tema	Evidencia documental	Información de entrevista	Valoración
Responsabilidad estatal	Las ROP asignan a la instancia ejecutora la verificación de requisitos y la integración documental.	La UR señaló que su revisión es preliminar y que la decisión final corresponde a la Federación.	La normativa debe interpretarse conforme al alcance real de la participación estatal.
Selección final	El Manual específico atribuye a la Federación la selección e incorporación.	Los operadores confirmaron que la Federación valida, registra y administra el padrón.	Existe coincidencia entre el procedimiento y la práctica.
Cobertura territorial	La documentación establece coordinación intergubernamental.	Los servidores de la nación realizan la operación principal en los sesenta municipios.	La operación territorial es predominantemente federal.
Ventanilla complementaria	El procedimiento reconoce la recepción y acompañamiento estatal.	La Secretaría atiende a personas que acuden por otros servicios y no cuentan con la pensión.	La práctica amplía el acceso sin sustituir a la instancia federal.
Formatos	Se cuenta con un formato federal de registro de personas con discapacidad.	El personal estatal llena el formato y lo integra al expediente.	Existe correspondencia entre el instrumento y su uso operativo.
Remisión documental	Se dispone de oficios y acuses de entrega de expedientes.	Los operadores señalaron que el destino final de la documentación siempre es la Federación.	La remisión cuenta con evidencia documental.
Plataforma	La validación y carga corresponden a la Federación.	La UR estatal no tiene acceso al sistema ni puede consultar directamente el estatus.	La limitación de la SB estatal es clara
Resultado de solicitudes	No se identificó un mecanismo documentado de devolución de estatus.	La UR no reportó recibir información periódica y completa sobre cada expediente.	Existe un área de oportunidad en el intercambio de resultados.

7. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el proceso

La forma de ejecución es pertinente para un Programa cuya selección e incorporación se encuentran centralizadas en el ámbito federal. La cobertura territorial de los servidores de la nación permite atender los sesenta municipios, mientras que la ventanilla complementaria estatal aprovecha el contacto que la Secretaría mantiene con personas con discapacidad mediante otros programas y servicios. Esta distribución evita duplicidades y permite que el Estado contribuya sin asumir atribuciones que no le corresponden. También resulta pertinente que los expedientes se remitan mediante oficio y que la Secretaría conserve acuses.

No obstante, la congruencia entre la normativa estatal y la operación puede fortalecerse. La expresión “verificar el cumplimiento de los requisitos de elegibilidad” puede interpretarse como una facultad de selección estatal, aunque en la práctica se realiza una revisión preliminar. La falta de retroalimentación sobre el resultado de las solicitudes también reduce la pertinencia del acompañamiento, porque la Secretaría puede recibir nuevamente a la persona sin contar con información suficiente para orientarla.

8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

La Selección de destinatarios tiene una importancia estratégica alta porque determina el acceso de la población objetivo al único entregable del Programa. Una revisión documental inadecuada puede ocasionar retrasos, prevenciones o rechazo de solicitudes. Asimismo, la falta de claridad sobre las responsabilidades puede generar expectativas incorrectas respecto de la capacidad de la Secretaría estatal para autorizar incorporaciones. El proceso también incide en la calidad del padrón, la cobertura, la focalización y la medición de resultados. La adecuada coordinación permite evitar duplicidades, complementar capacidades territoriales y facilitar el acceso de las personas que requieren acompañamiento.

9. Opinión de los actores sobre la eficacia, eficiencia y calidad del proceso

Los operadores entrevistados consideran que la estructura federal cubre la operación territorial mediante servidores de la nación en los sesenta municipios. La Secretaría estatal reconoce que su participación es complementaria y que no sería eficiente replicar la estructura federal. Su función consiste en atender a las personas que ya se encuentran en contacto con sus servicios, integrar la documentación y remitirla a la Delegación. Los actores valoran positivamente la coordinación y el uso de formatos compartidos, porque permiten brindar atención sin rechazar a la persona o trasladarle la responsabilidad de localizar por sí misma a la instancia federal. La principal limitación identificada es la falta de información oportuna sobre la apertura de sistemas y el resultado de las solicitudes. Esto afecta la capacidad para comunicar avances y cerrar la atención iniciada por la ventanilla estatal.

10. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de la población beneficiaria

No se identificó un mecanismo específico para conocer la satisfacción de las personas solicitantes respecto de la orientación, recepción documental, remisión y comunicación del resultado de su solicitud. La atención presencial permite recibir comentarios y detectar dificultades en la integración de expedientes. Las llamadas y visitas utilizadas en otros momentos del Programa también pueden proporcionar información sobre la experiencia de las personas. Sin embargo, no se acreditó que esta información se registre y analice específicamente para valorar la claridad de los requisitos, el trato recibido, el tiempo del trámite o la información proporcionada sobre el estatus. Esta ausencia limita la identificación sistemática de barreras de acceso y oportunidades para mejorar la atención estatal.

Recomendaciones

R2. Armonizar las Reglas de Operación y el Manual de Procedimientos del Programa para distinguir con claridad la revisión preliminar e integración documental realizada por la Secretaría de Bienestar estatal.

Producción del entregable: integración y disponibilidad de recursos para la transferencia monetaria bimestral

El proceso de Producción del entregable tiene como objetivo integrar y disponer los recursos financieros necesarios para conformar la transferencia monetaria bimestral dirigida a las personas con discapacidad permanente incorporadas al Programa. La adaptación de este proceso al Modelo General se justifica por la naturaleza del único entregable del PBPD. A diferencia de los programas que producen bienes físicos o prestan servicios directos, la generación del entregable consiste en reunir las aportaciones estatal y federal, conforme al convenio de coordinación y su anexo técnico, para que los recursos se encuentren disponibles antes de su dispersión. Este proceso debe distinguirse de la Entrega. La Producción concluye cuando los recursos financieros se encuentran integrados y disponibles en el mecanismo establecido para su administración. La Entrega comienza cuando la Federación realiza la dispersión bancaria a las personas beneficiarias.

1. Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo del proceso

El proceso comienza una vez que se cuenta con el presupuesto estatal autorizado y con la definición de las condiciones financieras aplicables al ejercicio fiscal. Entre los principales insumos se encuentran las Reglas de Operación, el convenio específico de coordinación, su anexo técnico, la meta de cobertura, el monto unitario y la suficiencia presupuestaria estatal. El Programa opera mediante un esquema de financiamiento concurrente. El Gobierno del Estado de Tlaxcala y el Gobierno de México aportan recursos para integrar el monto total de la transferencia monetaria bimestral. La Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala tiene la atribución de administrar y gestionar la aportación estatal correspondiente a los programas derivados de convenios y acuerdos de coordinación. En el PBPD, esta responsabilidad se ejerce mediante la Dirección de Bienestar Integral, la Dirección Administrativa y las instancias estatales competentes.

Al inicio del ejercicio fiscal se formaliza el convenio específico con la Federación. El documento y su anexo técnico determinan el monto de la aportación estatal, las

responsabilidades institucionales y las condiciones generales para transferir los recursos. La Dirección de Bienestar Integral verifica que el monto establecido corresponda con la programación del Programa. Cuando existen modificaciones federales respecto de la estimación inicial, la Secretaría debe realizar los ajustes programáticos, presupuestarios o normativos procedentes.

Durante 2025, la aportación inicialmente prevista fue de 1 mil 625 pesos bimestrales por cada orden de gobierno. Posteriormente, la Federación estableció un apoyo total de 3 mil 200 pesos, por lo que la aportación estatal se ajustó a 1 mil 600 pesos. La modificación fue incorporada a las Reglas de Operación mediante Fe de Erratas. Una vez formalizadas las condiciones financieras, la Secretaría de Bienestar estatal gestiona la transferencia ante la Secretaría de Finanzas. Esta intervención es necesaria porque la Secretaría de Bienestar forma parte de la administración pública centralizada y no realiza pagos de manera autónoma.

La Dirección Administrativa integra y tramita la documentación requerida. La Secretaría de Finanzas revisa la suficiencia, registra la operación y procesa la transferencia conforme al presupuesto autorizado y al convenio.

De acuerdo con la entrevista, la aportación estatal se transfiere normalmente entre febrero y marzo. Aunque el esquema permite realizar hasta seis ministraciones, la Secretaría estatal opta por efectuar una sola transferencia anual. Esta modalidad se utiliza por simplicidad administrativa y porque los recursos se encuentran etiquetados para el PBPDP. La aportación se deposita en la cuenta correspondiente al Gobierno del Estado de Tlaxcala dentro del mecanismo fiduciario utilizado para la operación nacional del Programa.

La transferencia anual permite disponer desde el inicio del ejercicio de la aportación estatal comprometida. Posteriormente, la Federación incorpora su aportación y administra los recursos necesarios para realizar las dispersiones bimestrales.

La Secretaría estatal conserva la documentación financiera y contable que acredita la gestión y transferencia de su aportación. Para 2025, el Programa reportó

97 millones 497 mil 600 pesos en los momentos aprobado, modificado, devengado, ejercido y pagado, sin diferencias entre estos registros. Los recursos directamente identificados con el Programa se registran en el capítulo 4000, correspondiente a transferencias. El personal, vehículos, materiales, servicios y demás recursos administrativos forman parte de la capacidad instalada compartida por la Secretaría y no se desagregan exclusivamente para el PBPDP.

La producción concluye cuando la aportación estatal ha sido transferida, registrada y puesta a disposición del mecanismo financiero correspondiente, junto con los recursos federales. A partir de este momento comienza el proceso de Entrega, cuya responsabilidad principal recae en la Federación.

Tabla 21 Secuencia de actividades del proceso de Producción del entregable

Núm.	Actividad	Responsable o participante principal	Producto
1	Revisar el presupuesto autorizado, el convenio y el anexo técnico aplicable.	Dirección de Bienestar Integral, Dirección Administrativa y Departamento Jurídico.	Condiciones financieras y responsabilidades identificadas.
2	Confirmar el monto unitario, la meta y la aportación estatal requerida.	Dirección de Bienestar Integral y Secretaría de Bienestar federal.	Aportación estatal determinada.
3	Verificar la suficiencia presupuestaria y, en su caso, realizar ajustes.	Dirección Administrativa, Dirección de Bienestar Integral y Secretaría de Finanzas.	Suficiencia presupuestaria confirmada.
4	Formalizar el convenio específico y su anexo técnico.	Gobierno del Estado de Tlaxcala, Secretaría de Bienestar estatal y Secretaría de Bienestar federal.	Convenio y anexo técnico formalizados.
5	Integrar la documentación para gestionar la aportación estatal.	Dirección Administrativa y Dirección de Bienestar Integral.	Expediente financiero y solicitud de trámite.
6	Remitir la solicitud de transferencia a la Secretaría de Finanzas.	Secretaría de Bienestar estatal.	Solicitud de transferencia presentada.

Núm.	Actividad	Responsable o participante principal	Producto
7	Revisar, registrar y procesar la operación financiera.	Secretaría de Finanzas.	Operación presupuestaria y contable registrada.
8	Transferir la aportación estatal al mecanismo financiero establecido.	Secretaría de Finanzas y Gobierno del Estado de Tlaxcala.	Aportación estatal transferida.
9	Incorporar la aportación federal correspondiente.	Secretaría de Bienestar federal.	Recursos concurrentes integrados.
10	Conservar la documentación comprobatoria y registrar los momentos contables.	Dirección Administrativa y Secretaría de Finanzas.	Comprobantes, registros financieros y evidencia de la transferencia.
11	Confirmar la disponibilidad de recursos para iniciar la dispersión bimestral.	Secretaría de Bienestar federal y áreas financieras participantes.	Recursos disponibles para el proceso de Entrega.

La secuencia financiera se encuentra descrita de manera general en el Manual de Procedimientos específico del Programa y en los documentos presupuestarios.

Diagrama de alto nivel

Tabla 22 PEPSU del proceso de Producción del entregable

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
- Dirección de Bienestar Integral - Dirección Administrativa - Departamento Jurídico - Secretaría de Finanzas - Gobierno del Estado - Secretaría de Bienestar Federal.	- Presupuesto autorizado - ROP - Convenio - Anexo técnico - Suficiencia presupuestaria - Documentación financiera.	- Revisar condiciones financieras - Confirmar aportación - Formalizar convenio. - Integrar expediente financiero - Gestionar transferencia.	- Convenio formalizado - Aportación estatal determinada - Transferencia realizada - Comprobantes - Registros contables - Recursos disponibles.	- Secretaría de Bienestar Federal - Mecanismo financiero del Programa - Proceso de Entrega - Áreas de seguimiento, control y evaluación.

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
		6. Registrar operación. 7. Integrar recursos concurrentes 8. Confirmar disponibilidad		

2. Límites del proceso y su articulación con otros procesos

El proceso inicia cuando el presupuesto estatal ha sido autorizado y se revisan las condiciones financieras establecidas para el ejercicio fiscal. La Producción concluye cuando la aportación estatal ha sido transferida y registrada, la aportación federal se encuentra integrada y los recursos están disponibles para realizar las dispersiones bimestrales. No forma parte de este proceso la transferencia bancaria individual a las personas beneficiarias. Esa actividad corresponde al proceso de Entrega. El proceso se articula con Planeación, de la cual recibe el presupuesto, las metas, el monto unitario y la normativa. También se vincula con Control interno y Seguimiento al desempeño, debido a que los registros presupuestarios y contables permiten verificar el ejercicio de los recursos. Su principal articulación subsecuente es con la Entrega, ya que la disponibilidad financiera constituye una condición necesaria para dispersar el apoyo.

Articulación con otros procesos

Producto o resultado de la Producción	Proceso relacionado
Monto y aportación estatal definidos	Planeación
Convenio y anexo técnico formalizados	Planeación, coordinación y control interno
Suficiencia presupuestaria confirmada	Producción y control interno
Aportación estatal transferida	Entrega
Recursos concurrentes integrados	Entrega
Registros y comprobantes financieros	Control interno y seguimiento al desempeño
Información sobre ejercicio presupuestario	Evaluación del desempeño

3. Insumos y recursos

a) Tiempo

La transferencia estatal se realiza normalmente entre febrero y marzo. La anticipación permite que los recursos se encuentren disponibles para cubrir las dispersiones del ejercicio. La decisión de efectuar una sola transferencia anual reduce los trámites que implicaría realizar una ministración por cada bimestre. Esta práctica resulta eficiente desde el punto de vista administrativo. Los tiempos dependen de la formalización del convenio, la definición federal del monto y la gestión ante la Secretaría de Finanzas. Un cambio federal posterior a la aprobación presupuestaria puede requerir ajustes y retrasar la integración definitiva de los recursos.

b) Personal

El proceso involucra personal de la Dirección de Bienestar Integral, Dirección Administrativa, Departamento Jurídico y Secretaría de Finanzas. Estas áreas cuentan con atribuciones y experiencia para revisar convenios, verificar suficiencia, tramitar recursos y registrar operaciones. El personal no se encuentra asignado exclusivamente al PBPDP, ya que también atiende otros programas y funciones transversales de la Secretaría. La operación financiera es clara para los actores entrevistados y no se reportaron dificultades atribuibles al perfil del personal.

c) Recursos financieros

Los recursos financieros constituyen el insumo central del proceso. Para 2025, el presupuesto estatal ascendió a 97 millones 497 mil 600 pesos. Los momentos aprobado, modificado, devengado, ejercido y pagado presentan el mismo monto, lo que muestra que la aportación autorizada fue aplicada en su totalidad y no registró subejercicio. La totalidad de los recursos directamente asignados al Programa se identifica en el capítulo 4000. Los gastos administrativos y de personal se cubren con la capacidad instalada compartida de la Secretaría.

Los recursos resultaron suficientes durante el ejercicio evaluado. El principal riesgo financiero se relaciona con cambios en el monto o las metas determinados por la Federación después de la autorización presupuestaria estatal.

d) Infraestructura

El proceso requiere oficinas, equipo de cómputo, acceso a los sistemas financieros, mecanismos bancarios y capacidad documental para integrar y resguardar los expedientes de la transferencia. La infraestructura institucional resultó suficiente para realizar la gestión y registrar el ejercicio de los recursos. No se identificaron limitaciones materiales que impidieran efectuar la aportación estatal durante 2025.

e) Insumos tecnológicos

La producción se apoya en los sistemas presupuestarios y contables administrados por la Secretaría de Finanzas, así como en el SIIF, archivos digitales, correo institucional y mecanismos de gestión documental. Los registros permiten dar seguimiento a los momentos contables y conservar evidencia del trámite. La operación bancaria y fiduciaria depende de mecanismos administrados por las instancias financieras y federales correspondientes.

Tabla 23 Valoración de los insumos y recursos

Elemento	Valoración
Tiempo	Adecuado, dado que la transferencia se realiza al inicio del ejercicio; condicionado por la formalización del convenio y las decisiones federales.
Personal	Cuenta con atribuciones y experiencia suficientes, aunque participa de manera transversal y no exclusiva.
Recursos financieros	Suficientes durante 2025; la totalidad del presupuesto autorizado fue ejercida y pagada.

Elemento	Valoración
Infraestructura	Funcional para integrar expedientes, tramitar la aportación y registrar las operaciones.
Tecnología	Adecuada para el seguimiento estatal, pero sin conexión directa con la plataforma federal de dispersión y padrón.

4. Productos

El producto principal del proceso es la disponibilidad de los recursos concurrentes para realizar la transferencia monetaria bimestral. Los productos administrativos y financieros que permiten alcanzar este resultado son:

1. Convenio específico y anexo técnico.
2. Determinación de la aportación estatal.
3. Suficiencia presupuestaria confirmada.
4. Expediente para la gestión financiera.
5. Solicitud de transferencia.
6. Registro presupuestario y contable.
7. Comprobante de la aportación estatal.
8. Confirmación de recepción o disponibilidad de los recursos.
9. Información de los momentos contables.

Estos productos no constituyen entregables adicionales para la población. Su función es integrar y poner a disposición los recursos con los que se conforma el único entregable del Programa. La aportación transferida sirve como insumo directo para el proceso de Entrega. Los registros financieros también alimentan el Control interno, Seguimiento al desempeño y Evaluación.

5. Sistemas de información

El seguimiento financiero se realiza mediante los sistemas y registros utilizados por la Secretaría de Finanzas y la Secretaría de Bienestar estatal. El SIIF permite documentar avances presupuestarios y programáticos.

6. Coordinación

La coordinación interna se desarrolla entre la Dirección de Bienestar Integral, la Dirección Administrativa y el Departamento Jurídico. La Dirección de Bienestar Integral aporta la información sustantiva; la Dirección Administrativa integra y tramita la documentación; y el Departamento Jurídico interviene en la revisión o formalización del convenio. La Secretaría de Finanzas registra y procesa la transferencia, debido al carácter centralizado de la administración pública estatal. Por tanto, la Secretaría de Bienestar gestiona el pago, pero no lo ejecuta de manera autónoma. La coordinación con la Federación permite determinar el monto, formalizar el convenio, identificar la cuenta o mecanismo financiero y disponer de los recursos concurrentes. Los operadores consideran que la ruta administrativa es clara, aunque requiere varios pasos. No se reportaron obstáculos relevantes durante 2025, salvo la dependencia respecto de cambios federales en montos y condiciones.

No se identificó un mecanismo documentado de conciliación que permita a la Secretaría estatal verificar de manera integrada la recepción de su aportación, la incorporación del recurso federal y la disponibilidad total antes de cada dispersión.

Contraste entre la evidencia documental y el trabajo de campo

Tabla 24 Coincidencias y diferencias identificadas

Tema	Evidencia documental	Información de entrevista	Valoración
Financiamiento concurrente	El Manual específico establece aportaciones equivalentes del Estado y la Federación.	Los operadores confirmaron el esquema de concurrencia.	Existe coincidencia entre el diseño y la operación.
Transferencia estatal	El Manual señala que se realiza anualmente conforme al anexo técnico.	La aportación se transfiere normalmente entre febrero y marzo.	La entrevista precisa el periodo efectivo de ejecución.

Tema	Evidencia documental	Información de entrevista	Valoración
Ministraciones	La documentación permite una transferencia conforme al convenio.	El Estado opta por una sola transferencia, aunque pueden realizarse hasta seis.	La práctica simplifica la gestión administrativa.
Participación de Finanzas	La normativa asigna a la Secretaría estatal la gestión de la aportación.	La Secretaría de Finanzas procesa el pago porque la dependencia es centralizada.	La entrevista precisa la distribución efectiva de responsabilidades.
Capítulo de gasto	La información presupuestaria identifica recursos del capítulo 4000.	La UR confirmó que la totalidad del recurso directo del Programa corresponde a transferencias.	Existe coincidencia entre evidencia contable y operación.
Ejercicio presupuestario	Los momentos contables de 2025 coinciden en 97,497,600 pesos.	No se reportaron subejercicios ni insuficiencia durante el ejercicio.	La ejecución financiera fue completa.
Formalización procedimental	El Manual específico describe de forma general la transferencia anual.	Los operadores explicaron una secuencia más detallada de gestión con Finanzas y Federación.	La lógica es clara en la práctica, pero requiere mayor detalle en el Manual de Procedimientos.
Trazabilidad federal	La Federación administra la dispersión.	La UR estatal no cuenta con acceso directo a los sistemas federales.	La Secretaría puede comprobar su aportación, pero no vincularla directamente con cada pago individual.

7. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el proceso

La ejecución del proceso es pertinente para una dependencia estatal centralizada. La intervención de la Secretaría de Finanzas proporciona controles presupuestarios y contables, mientras que el convenio delimita la aportación y las responsabilidades de cada orden de gobierno. La transferencia anual también resulta pertinente porque disminuye trámites recurrentes y asegura la disponibilidad de la aportación estatal desde los primeros meses del ejercicio. El registro íntegro del presupuesto en los momentos devengado, ejercido y pagado muestra que la modalidad permitió cumplir con el compromiso financiero durante 2025. La

principal limitación se encuentra en la fragmentación documental. Aunque los actores conocen la secuencia, el Manual de Procedimientos no integra con suficiente detalle todas las actividades, responsables, plazos, documentos y controles vinculados con la producción financiera del entregable.

8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

La Producción del entregable tiene una importancia estratégica alta porque garantiza la existencia de los recursos necesarios para realizar las transferencias bimestrales. Una transferencia estatal tardía o incompleta podría afectar la disponibilidad del apoyo, la coordinación con la Federación y la continuidad de las dispersiones. El proceso también es relevante para la transparencia y rendición de cuentas, debido a que permite acreditar el cumplimiento de la obligación financiera asumida por el Gobierno del Estado. La concurrencia amplía el monto que reciben las personas beneficiarias. Por ello, la correcta integración de las aportaciones constituye una condición indispensable para cumplir el objetivo del Programa.

9. Opinión de los actores sobre la eficacia, eficiencia y calidad del proceso

Los operadores entrevistados consideran que la ruta administrativa se encuentra definida y que, una vez establecidos el convenio, monto y fecha, la gestión ante la Secretaría de Finanzas se realiza sin dificultades sustantivas. La transferencia en una sola exhibición fue valorada como una práctica eficiente, porque reduce la cantidad de trámites y evita gestionar una ministración en cada bimestre. Los actores también señalaron que el proceso se encuentra condicionado por las decisiones federales. Una reducción del monto puede ser absorbida cuando el Estado había previsto una suficiencia mayor; un incremento posterior a la aprobación presupuestaria podría generar una limitación financiera. En términos generales, la percepción de los operadores es favorable respecto de la eficacia del proceso durante 2025, debido a que los recursos fueron transferidos y ejercidos en su totalidad.

10. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de la población beneficiaria

La Producción del entregable es un proceso financiero y administrativo que no implica contacto directo con la población beneficiaria. Por ello, no se identificó un mecanismo específico para conocer su satisfacción respecto de la integración de los recursos. La percepción de las personas beneficiarias se relaciona principalmente con la oportunidad y continuidad de la transferencia monetaria, elementos que serán analizados en los procesos de Entrega y Seguimiento a destinatarios.

Entrega

El proceso de Entrega tiene como objetivo hacer llegar a las personas beneficiarias la transferencia monetaria bimestral del Programa, mediante los mecanismos bancarios administrados por la Secretaría de Bienestar del Gobierno de México y el Banco del Bienestar. En el PBPDP, la entrega comprende dos momentos operativos relacionados: la entrega inicial del medio de pago a las personas incorporadas y la dispersión periódica de los recursos en la cuenta asociada. Estos momentos se analizan como actividades de un mismo proceso y no como subprocesos independientes. La responsabilidad principal corresponde al ámbito federal. El Banco del Bienestar emite las tarjetas; la Delegación de Programas para el Desarrollo y los servidores de la nación organizan su distribución; y la Secretaría de Bienestar federal administra las dispersiones bimestrales. La Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala no entrega directamente las tarjetas ni realiza las dispersiones bancarias. Su participación se concentra en proporcionar apoyo logístico, facilitar instalaciones, orientar a las personas beneficiarias, colaborar en eventos y verificar posteriormente la recepción del apoyo en los casos que tiene identificados.

1. Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo del proceso

El proceso comienza cuando la Federación dispone del padrón autorizado, los recursos financieros se encuentran integrados y el Banco del Bienestar emite los medios de pago correspondientes a las nuevas incorporaciones. El Banco del Bienestar entrega las tarjetas a la Delegación de Programas para el Desarrollo. Posteriormente, el personal federal organiza las listas, define las fechas y lugares de atención y contacta a las personas beneficiarias para comunicarles la entrega. De acuerdo con la entrevista, los servidores de la nación cuentan con las relaciones de personas beneficiarias y son responsables de entregar las tarjetas y recabar la firma que acredita su recepción. Cuando una persona no puede asistir al evento o módulo programado, el personal federal agenda una visita para entregarle el medio de pago.

La Secretaría estatal puede facilitar sus instalaciones para la realización de eventos masivos. Durante estas actividades, la participación de su personal se limita al apoyo logístico, orientación y acompañamiento, sin asumir la custodia, asignación o entrega formal de las tarjetas. Una vez recibido el medio de pago, la Secretaría de Bienestar federal realiza la dispersión bimestral de los recursos. El depósito se efectúa mediante el mecanismo bancario definido para el Programa, sin intermediarios y conforme al calendario federal.

La Secretaría estatal no administra la plataforma federal, las cuentas bancarias ni los movimientos asociados a cada persona beneficiaria. Por tanto, no puede verificar directamente en el sistema si una tarjeta fue emitida, entregada, activada o si una dispersión fue realizada. Durante el trabajo de campo, la Unidad Responsable indicó que corrobora la recepción del apoyo mediante llamadas telefónicas y, en algunos casos, visitas aleatorias. Esta verificación se concentra principalmente en personas que la Secretaría conoce por otros programas o servicios. Los resultados de las llamadas se registran en controles internos de Excel, en los que se indica si la persona recibió o no el apoyo. Cuando se identifica una incidencia, el caso se comunica o canaliza a la Delegación federal.

El Manual específico del PBPDP coincide con la operación descrita en entrevista, al señalar que la emisión y entrega de tarjetas, así como la dispersión de recursos, corresponden a la Federación.

Tabla 25 Secuencia de actividades del proceso de Entrega

Núm.	Actividad	Responsable o participante principal	Producto
1	Confirmar la incorporación de las personas beneficiarias y generar las relaciones correspondientes.	Secretaría de Bienestar federal.	Padrón y listas de entrega autorizadas.
2	Emitir los medios de pago.	Banco del Bienestar.	Tarjetas bancarias emitidas.
3	Transferir las tarjetas a la instancia operativa federal.	Banco del Bienestar y Delegación de Programas para el Desarrollo.	Tarjetas disponibles para su distribución.
4	Definir fechas, lugares y mecanismos de entrega.	Secretaría de Bienestar federal y Delegación.	Calendario y logística de entrega.

Núm.	Actividad	Responsable o participante principal	Producto
5	Contactar y citar a las personas beneficiarias.	Servidores de la nación.	Personas beneficiarias notificadas.
6	Facilitar instalaciones o apoyo logístico, cuando se solicita.	Secretaría de Bienestar estatal.	Espacio y apoyo institucional disponibles.
7	Verificar la identidad de la persona beneficiaria o auxiliar.	Personal federal responsable de la entrega.	Identidad acreditada.
8	Entregar la tarjeta y recabar la firma correspondiente.	Servidores de la nación y persona beneficiaria o auxiliar.	Tarjeta entregada y constancia de recepción.
9	Programar una atención alternativa cuando la persona no pueda acudir.	Servidores de la nación.	Entrega domiciliaria o nueva fecha programada.
10	Realizar la dispersión bimestral del apoyo.	Secretaría de Bienestar federal y Banco del Bienestar.	Transferencia monetaria depositada.
11	Corroborar, en los casos identificados por la UR, la recepción de la tarjeta o del apoyo.	Departamento de Atención a Personas con Discapacidad.	Registro interno de verificación.
12	Canalizar incidencias relacionadas con tarjeta o falta de recepción del apoyo.	Dirección de Bienestar Integral, Departamento de Atención a Personas con Discapacidad y Delegación federal.	Incidencia comunicada para su atención.

La secuencia se desarrolla principalmente en el ámbito federal. La intervención estatal es complementaria y no debe interpretarse como entrega formal del apoyo.

Diagrama de alto nivel

Tabla 26 PEPSU del proceso de Entrega

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
- Secretaría de Bienestar federal - Banco del Bienestar - Servidores de la nación	- Padrón autorizado - Recursos disponibles - Tarjetas emitidas - Listas de personas beneficiarias - Calendario	- Emitir tarjetas. - Organizar la entrega. - Contactar a las personas. - Verificar identidad.	- Tarjetas entregadas - Constancias de recepción - Depósitos bimestrales - Registros de verificación	- Personas beneficiarias - Personas auxiliares - Secretaría de Bienestar federal

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
Secretaría de Bienestar estatal.	- Datos de contacto - Instalaciones para eventos.	5. Entregar el medio de pago. 6. Recabar constancia. 7. Dispersar recursos. 8. Corroborar y canalizar incidencias.	Incidencias canalizadas.	Procesos de seguimiento y control

2. Límites del proceso y su articulación con otros procesos

El proceso inicia cuando los recursos se encuentran disponibles, la Federación ha autorizado el padrón y el Banco del Bienestar emite los medios de pago correspondientes. En el caso de una nueva incorporación, concluye cuando la persona recibe la tarjeta y dispone de la transferencia monetaria. Para las personas que ya cuentan con medio de pago, cada ciclo de entrega concluye cuando se realiza la dispersión bimestral. Las actividades posteriores de corroboración, atención de incidencias y análisis de la experiencia de las personas beneficiarias se articulan con el proceso de Seguimiento a destinatarios. La Entrega recibe como insumos los resultados de la Selección de destinatarios y de la Producción del entregable. También proporciona información al Control interno, Seguimiento al desempeño y Evaluación.

Tabla 27 Articulación con otros procesos

Producto o resultado de la Entrega	Proceso relacionado
Padrón y listas autorizadas	Selección de destinatarios
Recursos disponibles	Producción del entregable
Calendario y avisos de entrega	Comunicación interna y externa
Tarjetas entregadas	Seguimiento a destinatarios
Transferencias bimestrales depositadas	Seguimiento a destinatarios y desempeño
Constancias o firmas de recepción	Control interno
Incidencias de tarjeta o depósito	Seguimiento a destinatarios y comunicación
Información sobre personas no localizadas	Selección, seguimiento y actualización del padrón

3. Insumos y recursos

a) Tiempo

La entrega se sujeta a los calendarios establecidos por la Secretaría de Bienestar federal. La UR estatal no determina las fechas de emisión de tarjetas ni las dispersiones. La organización de eventos permite concentrar la entrega a las personas que pueden trasladarse. Para quienes no pueden acudir, la Federación programa una atención alternativa o entrega domiciliaria. No se identificó evidencia suficiente para calcular el tiempo promedio entre la autorización de la incorporación y la entrega de la tarjeta, ni entre la recepción del medio de pago y la primera dispersión. Por tanto, los tiempos son funcionales para ejecutar las actividades descritas, pero no pueden valorarse integralmente desde el ámbito estatal por falta de acceso a los registros federales.

b) Personal

La operación principal recae en los servidores de la nación, la Delegación y el personal del Banco del Bienestar. Esta estructura dispone de presencia territorial para localizar, citar y atender a las personas beneficiarias. El personal estatal participa de manera complementaria cuando se utilizan las instalaciones de la Secretaría o se requiere orientación y acompañamiento. La Unidad Responsable indicó que su personal es compartido con otros programas dirigidos a personas con discapacidad. Esta condición permite apoyar eventos específicos, pero limita la posibilidad de verificar de manera generalizada cada entrega.

c) Recursos financieros

Los recursos destinados al entregable fueron integrados previamente mediante el esquema de concurrencia. No se identificó insuficiencia financiera que hubiera impedido las dispersiones durante 2025. La Secretaría estatal no cuenta con un presupuesto específico para las actividades logísticas de entrega. El apoyo con

instalaciones, personal, comunicaciones y orientación se cubre mediante la capacidad institucional existente.

d) Infraestructura

La entrega utiliza sucursales o mecanismos del Banco del Bienestar, módulos federales, espacios para eventos y, cuando se solicita, instalaciones de la Secretaría estatal. La posibilidad de realizar entregas domiciliarias resulta pertinente para personas cuya condición de discapacidad dificulta el traslado. No se identificaron limitaciones de infraestructura estatal que hubieran impedido apoyar los eventos realizados durante el ejercicio evaluado.

e) Insumos tecnológicos

La Federación utiliza sus sistemas de padrón, listas de entrega y mecanismos bancarios para administrar las tarjetas y dispersiones. La Secretaría estatal no tiene acceso institucional a estas plataformas. Sus verificaciones se registran mediante llamadas y controles en Excel. Esta limitación tecnológica no impide que la Federación realice la entrega, pero restringe la capacidad estatal para conocer en tiempo real qué personas recibieron la tarjeta, qué dispersiones fueron efectuadas y qué incidencias permanecen pendientes.

Tabla 28 Valoración de los insumos y recursos

Elemento	Valoración
Tiempo	Condicionado por el calendario federal; no se dispone de información estatal suficiente para medir los tiempos integrales.
Personal	Suficiente para la operación federal y el apoyo estatal puntual; limitado para realizar verificaciones estatales de cobertura general.
Recursos financieros	Suficientes para el entregable durante 2025; el apoyo logístico estatal se cubre con la capacidad instalada.
Infraestructura	Funcional mediante instalaciones federales, bancarias y espacios estatales utilizados en eventos.
Tecnología	Adecuada para la operación federal

4. Productos

El producto sustantivo del proceso es la transferencia monetaria bimestral recibida por la persona beneficiaria. La tarjeta bancaria constituye el medio utilizado para

hacer efectivo el entregable, pero no es un entregable adicional del Programa. Los principales productos administrativos son:

1. Listas de personas beneficiarias convocadas.
2. Calendario de entrega.
3. Tarjetas emitidas.
4. Constancias o firmas de recepción.
5. Registros de tarjetas no entregadas.
6. Dispersiones bancarias realizadas.
7. Registros estatales de corroboración.
8. Incidencias comunicadas a la Federación.

5. Sistemas de información

La Federación administra los sistemas utilizados para emitir tarjetas, organizar su entrega, registrar firmas, efectuar dispersiones y actualizar movimientos bancarios. La Secretaría estatal no cuenta con acceso directo a estos sistemas. En consecuencia, la información que utiliza para corroborar la entrega proviene de la comunicación con las personas beneficiarias, los contactos con la Delegación y sus controles internos. Los registros en Excel permiten documentar verificaciones particulares, pero no constituyen un sistema integrado ni se encuentran vinculados automáticamente con el padrón federal.

6. Coordinación

La coordinación principal se desarrolla entre el Banco del Bienestar, la Secretaría de Bienestar federal, la Delegación y los servidores de la nación. La Secretaría estatal participa cuando facilita espacios, apoya la organización de eventos, orienta a la población o comunica incidencias. La coordinación fue funcional para realizar eventos masivos en instalaciones estatales. No obstante, la información operativa permanece concentrada en la Federación.

Contraste entre la evidencia documental y el trabajo de campo

Tabla 29 Coincidencias y diferencias identificadas

Tema	Evidencia documental	Información de entrevista	Valoración
Responsable de la entrega	El Manual específico atribuye a la Federación la emisión y entrega de tarjetas y la dispersión.	Los operadores confirmaron que la entrega se realiza por servidores de la nación.	Existe coincidencia entre el documento específico y la práctica.
Participación estatal	El Manual específico señala acompañamiento operativo y seguimiento.	La Secretaría facilita instalaciones, orienta y corrobora algunos casos.	La participación estatal es complementaria.
Emisión de tarjetas	La documentación asigna esta función a la Federación.	El Banco del Bienestar emite las tarjetas y las entrega a la Delegación.	La distribución de responsabilidades es clara.
Entrega a personas con dificultades de traslado	No se detalló en la documentación estatal.	Los servidores de la nación programan la entrega cuando la persona no puede acudir.	La práctica favorece la accesibilidad, aunque no está descrita en el procedimiento estatal.
Verificación posterior	El diagnóstico y manuales asignan seguimiento a la Dirección de Bienestar Integral.	Se realizan llamadas, visitas aleatorias y registros en Excel.	La práctica existe, pero su documentación es limitada.
Sistemas de información	Los sistemas bancarios y del padrón son federales.	La Secretaría estatal no tiene acceso directo.	La operación es viable

7. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el proceso

La entrega mediante tarjeta del Banco del Bienestar resulta pertinente para proporcionar el apoyo de manera directa y sin intermediarios. La concentración de la emisión, distribución y dispersión en el ámbito federal también es congruente con la administración del padrón y del mecanismo bancario. La participación estatal mediante apoyo logístico es adecuada, ya que permite aprovechar instalaciones y capacidades disponibles sin duplicar funciones federales.

También resulta pertinente que se programen entregas alternativas para las personas que no pueden trasladarse. Esta práctica considera las características de la población objetivo.

8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

La Entrega tiene una importancia estratégica alta, debido a que materializa el único entregable del Programa y permite que la población beneficiaria disponga del apoyo económico. Una falla en la emisión de tarjetas, localización de personas, dispersión o atención de incidencias puede impedir que los recursos previamente integrados cumplan su finalidad. El proceso también es relevante para la transparencia, debido a que debe permitir acreditar que las personas incorporadas recibieron el medio de pago y las transferencias correspondientes.

9. Opinión de los actores sobre la eficacia, eficiencia y calidad del proceso

Los operadores entrevistados reconocieron que la responsabilidad de entregar las tarjetas y realizar las dispersiones corresponde a la Federación. La entrega mediante servidores de la nación fue considerada funcional, debido a que cuentan con listas, cobertura territorial y responsabilidad directa sobre la documentación de recepción. La Secretaría estatal valoró como adecuada su participación complementaria mediante instalaciones, orientación y corroboración de algunos casos. La principal dificultad identificada es la dependencia de la información federal. La UR estatal no puede consultar directamente el estatus de tarjetas, depósitos o movimientos bancarios, lo que limita la atención inmediata de las personas que solicitan apoyo.

10. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de la población beneficiaria

No se identificó un mecanismo específico y sistemático para medir la satisfacción de las personas beneficiarias respecto de la entrega de la tarjeta, la oportunidad de las dispersiones, la accesibilidad de los eventos o la atención recibida.

La Secretaría estatal obtiene información mediante llamadas telefónicas, visitas aleatorias y atención directa. Estos contactos permiten conocer si la persona recibió el apoyo y detectar algunas incidencias. Sin embargo, la información se registra principalmente en controles de Excel y no se acreditó la aplicación periódica de una encuesta o instrumento homogéneo que permita valorar la calidad del proceso.

Seguimiento a la población atendida

El proceso de Seguimiento a la población atendida tiene como objetivo obtener información posterior a la entrega de la transferencia monetaria bimestral, con el propósito de verificar su recepción, identificar incidencias, conocer la percepción de las personas beneficiarias y generar información que contribuya a mejorar la operación del Programa. Debido a que el PBPD entrega un apoyo monetario directo, el seguimiento no debe entenderse como una fiscalización del gasto realizado por cada persona beneficiaria. No se identificó en la normativa revisada la obligación de comprobar un destino específico del recurso. Por ello, el análisis se concentra en la recepción del apoyo, su utilidad percibida, la atención recibida y las dificultades relacionadas con tarjetas, depósitos o continuidad de la pensión.

La Secretaría de Bienestar federal dispone de los sistemas y registros relacionados con el padrón, las tarjetas y las dispersiones. La Secretaría estatal realiza un seguimiento complementario mediante llamadas telefónicas, atención directa, visitas aleatorias y contacto con personas beneficiarias que también participan en otros programas o servicios estatales.

1. Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo del proceso

El proceso comienza cuando la Secretaría estatal requiere verificar si una persona beneficiaria recibió la tarjeta o la transferencia monetaria, conocer su opinión sobre el apoyo o atender alguna incidencia comunicada durante la atención presencial, telefónica o territorial. La Dirección de Bienestar Integral, mediante el Departamento de Atención a Personas con Discapacidad, identifica a las personas que serán contactadas. La información puede provenir de los registros disponibles, de expedientes atendidos por la Secretaría, de personas que participan en otros programas estatales o de casos que se presentan directamente en sus oficinas.

Durante la entrevista, la Unidad Responsable señaló que la corroboración se realiza principalmente mediante llamadas telefónicas. En ellas se consulta si la persona recibió el apoyo y, cuando corresponde, se identifican problemas relacionados

con la tarjeta, falta de depósito, datos personales o necesidad de orientación adicional.

Los resultados de las llamadas se registran en controles internos en Excel, en los cuales se señala principalmente si el apoyo fue entregado o no. No se identificó un formato único que establezca campos homogéneos sobre fecha de contacto, bimestre verificado, medio de seguimiento, tipo de incidencia, respuesta proporcionada y cierre del caso. La Secretaría también realiza visitas aleatorias. Estas se facilitan cuando el personal desarrolla actividades de otros programas dirigidos a personas con discapacidad en los municipios. De esta manera, se aprovecha el contacto territorial para preguntar si la persona recibe la pensión y conocer posibles dificultades.

La evidencia documental del ejercicio previo señaló la utilización de una muestra aleatoria del padrón para realizar llamadas y la aplicación de encuestas de satisfacción a un grupo reducido de personas, principalmente durante eventos de entrega de tarjetas, en las oficinas de la Secretaría o en localidades cercanas a otras actividades institucionales. Para el ejercicio fiscal 2025, la entrevista confirmó la realización de llamadas y visitas aleatorias. Sin embargo, no se proporcionó evidencia suficiente para identificar una metodología de muestreo, periodicidad, tamaño de muestra o instrumento homogéneo de satisfacción aplicado de manera sistemática durante todo el ejercicio.

Cuando se identifica una incidencia cuya resolución corresponde a la Federación, el personal estatal la comunica o canaliza a la Delegación de Programas para el Desarrollo. La capacidad estatal para consultar directamente el estado del caso es limitada, debido a que no cuenta con acceso a la plataforma federal de padrón y dispersiones. El *Manual de Procedimientos* incluye el procedimiento denominado *Supervisión y evaluación continua de programas y proyectos de la Dirección de Bienestar Integral*. Este prevé la recopilación de información operativa, análisis de metas y cobertura, revisión de evidencias, aplicación de encuestas o entrevistas, sistematización de resultados y elaboración de informes.

Secuencia de actividades del proceso de Seguimiento a la población atendida

Núm.	Actividad	Responsable o participante principal	Producto
1	Identificar a las personas beneficiarias que serán contactadas o visitadas.	Dirección de Bienestar Integral y Departamento de Atención a Personas con Discapacidad.	Relación de personas para seguimiento.
2	Revisar la información disponible sobre la persona y el apoyo recibido.	Departamento de Atención a Personas con Discapacidad.	Datos de referencia para el contacto.
3	Realizar llamada telefónica, atención presencial o visita aleatoria.	Personal operativo estatal.	Contacto realizado o intento documentado.
4	Corroborar la recepción de la tarjeta o transferencia monetaria.	Personal operativo y persona beneficiaria o auxiliar.	Recepción confirmada o incidencia identificada.
5	Recabar información sobre necesidades, utilidad percibida y atención recibida.	Personal operativo estatal.	Opinión o información de la persona beneficiaria.
6	Registrar los resultados del seguimiento.	Departamento de Atención a Personas con Discapacidad.	Control interno actualizado.
7	Clasificar las incidencias identificadas.	Departamento de Atención a Personas con Discapacidad y Dirección de Bienestar Integral.	Incidencia clasificada.
8	Atender el caso dentro del ámbito estatal o canalizarlo a la Federación.	Dirección de Bienestar Integral y Delegación federal.	Orientación, canalización o solicitud de atención.
9	Dar seguimiento a la respuesta, conforme a la información disponible.	Personal operativo estatal y Delegación.	Estatus o respuesta del caso.
10	Integrar y analizar los resultados acumulados.	Dirección de Bienestar Integral y áreas de seguimiento.	Reporte de resultados, necesidades e incidencias.
11	Utilizar la información para retroalimentar la operación.	Dirección de Bienestar Integral y áreas participantes.	Ajustes de atención, comunicación o coordinación.

La operación presenta una secuencia lógica; sin embargo, varias actividades dependen de prácticas internas que no se encuentran documentadas específicamente para el PBPDP.

Diagrama de alto nivel

Tabla 30 PEPSU del proceso de Seguimiento a la población atendida

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
Personas beneficiarias y auxiliares; Dirección de Bienestar Integral; Departamento de Atención a Personas con Discapacidad; Delegación federal; padrón y registros disponibles.	Datos de contacto; información del apoyo; controles internos; dudas; quejas; incidencias; instrumentos de seguimiento.	1. Identificar casos. 2. Contactar o visitar. 3. Corroborar recepción. 4. Recabar opinión. 5. Registrar resultados. 6. Clasificar incidencias. 7. Atender o canalizar. 8. Analizar y retroalimentar.	Registros de seguimiento; recepción confirmada; encuestas o comentarios; incidencias clasificadas; canalizaciones; reportes y propuestas de mejora.	Dirección de Bienestar Integral; Delegación federal; áreas de planeación, comunicación, control y evaluación; personas beneficiarias.

2. Límites del proceso y su articulación con otros procesos

El proceso inicia después de que la persona ha sido incorporada al padrón y se encuentra en posibilidad de recibir la tarjeta o la transferencia monetaria. También puede comenzar cuando presenta una duda, queja o incidencia relacionada con el apoyo. Concluye cuando el contacto ha sido registrado, la recepción del apoyo fue corroborada y, en su caso, la incidencia fue atendida o canalizada. Para considerar cerrado el caso, debe existir evidencia de la respuesta o del estatus final.

El proceso se articula con la Entrega, de la cual recibe información sobre tarjetas y depósitos; con Comunicación interna y externa, mediante la atención de dudas; y con Control interno, porque genera evidencia sobre incidencias y recepción del apoyo. La información acumulada también puede retroalimentar la Planeación y la Evaluación del desempeño, al identificar necesidades recurrentes, dificultades operativas y percepciones de la población.

3. Insumos y recursos

a) Tiempo

No se identificó una periodicidad formal para realizar las llamadas, visitas o encuestas. Las actividades se desarrollan conforme a la disponibilidad del personal, la identificación de casos y la realización de otras acciones territoriales. Esta flexibilidad permite aprovechar la capacidad instalada, pero dificulta asegurar una cobertura homogénea a lo largo del ejercicio y comparar resultados entre bimestres. El tiempo es suficiente para realizar seguimientos puntuales, pero no para cubrir de manera sistemática a una proporción amplia de las personas beneficiarias sin una programación específica.

b) Personal

La Dirección de Bienestar Integral y el Departamento de Atención a Personas con Discapacidad cuentan con experiencia en la atención de la población objetivo. No obstante, el personal atiende simultáneamente terapias, ayudas funcionales, otros programas sociales, eventos y servicios dirigidos a personas con discapacidad. Durante la entrevista, la Unidad Responsable señaló expresamente que la estructura actual limita la posibilidad de realizar un seguimiento más puntual. El personal resulta adecuado por su conocimiento de la población y de la operación. Sin embargo, es insuficiente para ampliar las verificaciones, visitas y mediciones de satisfacción sin priorización, muestreo y calendarización.

c) Recursos financieros

No se identificó un presupuesto exclusivo para el seguimiento a la población atendida. Las llamadas, visitas y registros se cubren mediante la capacidad instalada de la Secretaría. La ausencia de una asignación específica no impidió realizar verificaciones puntuales durante 2025. Sin embargo, limita la posibilidad de ampliar el trabajo territorial, contratar servicios especializados o desarrollar un sistema tecnológico propio.

d) Infraestructura

La Secretaría dispone de oficinas, líneas telefónicas, equipo de cómputo y vehículos compartidos para realizar contactos y visitas. La infraestructura es funcional para el seguimiento muestral. No obstante, los vehículos y espacios se utilizan en distintos programas, por lo que su disponibilidad depende de las demás actividades de la Dirección.

e) Insumos tecnológicos

El principal instrumento utilizado es un control en Excel. También se emplean teléfonos, correo electrónico, expedientes y registros administrativos. Estas herramientas permiten documentar casos particulares, pero no automatizan el seguimiento, generan alertas ni integran información con la plataforma federal.

Tabla 31 Valoración de los insumos y recursos

Elemento	Valoración
Tiempo	Suficiente para seguimientos puntuales, pero sin periodicidad formal ni cobertura programada.
Personal	Cuenta con experiencia y perfil adecuado, aunque es insuficiente para ampliar el seguimiento sistemático.
Recursos financieros	Las actividades se cubren con la capacidad instalada; no existe presupuesto específico.
Infraestructura	Funcional para llamadas y visitas muestrales, pero compartida con otros programas.
Tecnología	Permite registros básicos en Excel, aunque no existe un sistema integrado ni acceso a la plataforma federal.

4. Productos

Los principales productos del proceso son:

1. Relaciones de personas seleccionadas para seguimiento.
2. Registros de llamadas e intentos de contacto.
3. Evidencias o notas de visitas.
4. Confirmaciones de recepción del apoyo.
5. Encuestas, entrevistas o comentarios de las personas beneficiarias.
6. Registros de incidencias.

7. Canalizaciones a la instancia competente.
8. Reportes técnicos o concentrados de resultados.
9. Información para retroalimentar la operación.

Estos productos pueden servir como insumo para Comunicación, Control interno, Planeación y Evaluación. Sin embargo, su utilidad disminuye cuando se registran mediante formatos distintos o no se consolidan periódicamente.

5. Sistemas de información

El seguimiento se apoya principalmente en controles manuales y semiautomatizados. Excel permite registrar si la persona recibió el apoyo y concentrar información obtenida durante las llamadas. El *Manual de Procedimientos* prevé la utilización de bases de datos, matrices, encuestas, entrevistas, reportes técnicos e informes de evaluación. La información de seguimiento no se encuentra vinculada con el padrón federal ni con los registros bancarios. En consecuencia, los sistemas utilizados son útiles para casos puntuales, pero presentan limitaciones para consolidar información, medir cobertura, identificar tendencias y verificar la resolución de incidencias.

6. Coordinación

La coordinación interna se desarrolla principalmente entre la Dirección de Bienestar Integral y el Departamento de Atención a Personas con Discapacidad. Cuando la información puede contribuir a la planeación o evaluación, también puede intervenir la Dirección de Análisis y Seguimiento. La coordinación con la Federación es necesaria para resolver incidencias relacionadas con tarjetas, depósitos, movimientos del padrón y continuidad del apoyo. La Secretaría estatal puede comunicar el caso, pero depende de la Delegación para obtener información sobre su atención. No se identificó un mecanismo documentado que establezca categorías de incidencias, plazos de respuesta, responsables y criterios de cierre.

La coordinación resulta funcional para resolver asuntos particulares; sin embargo, su efectividad no puede medirse con precisión debido a la ausencia de registros integrados y tiempos de respuesta.

Contraste entre la evidencia documental y el trabajo de campo

Tabla 32 Coincidencias y diferencias identificadas

Tema	Evidencia documental	Información de entrevista	Valoración
Seguimiento estatal	El Manual específico asigna al Estado funciones de supervisión y seguimiento.	La UR realiza llamadas telefónicas y visitas aleatorias.	Existe coincidencia entre la atribución general y la práctica.
Procedimiento institucional	El Manual General prevé recopilación de información, encuestas, entrevistas, análisis e informes.	El seguimiento efectivo se concentra en llamadas, visitas y controles en Excel.	El procedimiento es más amplio que la práctica acreditada específicamente para el PBPDP.
Selección de personas	La evaluación previa señaló una muestra aleatoria del padrón.	La entrevista indicó seguimiento a personas conocidas por otros programas y visitas aleatorias.	No se acreditó una metodología uniforme de muestreo para 2025.
Satisfacción	La evaluación del ejercicio previo documentó encuestas a una muestra reducida.	La entrevista confirmó contacto directo, pero no precisó una aplicación periódica de encuestas durante 2025.	Existe antecedente, aunque falta evidencia de continuidad y estandarización.
Registro	Los manuales prevén bases de datos e instrumentos de medición.	Los resultados se registran principalmente en Excel.	La práctica está sistematizada de forma básica, pero no mediante un sistema integral.
Incidencias	La documentación prevé atención, canalización y seguimiento.	Los casos federales se comunican a la Delegación.	Existe atención, pero no una ruta documentada de respuesta y cierre.
Recursos humanos	La estructura asigna funciones de seguimiento a las áreas operativas.	La UR señaló que el personal es insuficiente para dar seguimiento puntual al Programa.	La capacidad existente permite seguimiento muestral, no cobertura amplia.

7. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el proceso

La utilización de llamadas telefónicas y visitas aleatorias es pertinente para una población dispersa en los sesenta municipios y para una UR que no administra la entrega federal. También resulta adecuado aprovechar las actividades de otros programas para contactar a personas con discapacidad y conocer si reciben la pensión. Esta práctica reduce costos y amplía las oportunidades de seguimiento. No obstante, la selección de casos depende en parte de la disponibilidad del personal y del contacto previo con la Secretaría. Esto puede concentrar el seguimiento en personas que ya acceden a otros servicios y dejar fuera a quienes tienen menor vinculación institucional. La forma de ejecución es funcional como mecanismo complementario, pero requiere una metodología que defina periodicidad, muestra, instrumentos, criterios de registro y utilización de resultados.

8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El Seguimiento a la población atendida tiene una importancia estratégica alta porque permite:

1. Verificar que el entregable llegue a las personas incorporadas.
2. Detectar tarjetas o depósitos no recibidos.
3. Conocer barreras de acceso y atención.
4. Identificar necesidades y dudas recurrentes.
5. Recabar la percepción sobre el apoyo.
6. Canalizar incidencias a la Federación.
7. Retroalimentar la planeación y comunicación.
8. Generar evidencia sobre la calidad de la operación.

La ausencia de seguimiento limita la capacidad para conocer si la transferencia cumple su finalidad y si existen problemas que no son visibles en los registros presupuestarios o programáticos.

9. Opinión de los actores sobre la eficacia, eficiencia y calidad del proceso

Los operadores consideran que las llamadas y visitas permiten corroborar la recepción del apoyo y mantener contacto con las personas beneficiarias. La utilización de actividades de otros programas para realizar verificaciones fue descrita como una práctica útil, porque aprovecha el contacto territorial y los recursos existentes. Los actores también reconocieron que el seguimiento no tiene el alcance que consideran necesario. La carga de trabajo y el número de programas operados por el Departamento limitan la cantidad de personas que pueden ser contactadas. La falta de acceso a los sistemas federales también reduce la calidad de la respuesta, debido a que el personal estatal no siempre puede confirmar inmediatamente el origen o estado de una incidencia.

10. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de la población beneficiaria

La evidencia del ejercicio anterior documentó dos mecanismos: llamadas telefónicas a una muestra del padrón y encuestas de satisfacción aplicadas a un grupo reducido de personas beneficiarias. Estos instrumentos permitieron conocer necesidades, sugerencias y opiniones sobre el apoyo recibido. El contacto directo y las visitas también generan información cualitativa sobre la experiencia de las personas. Sin embargo, para 2025 no se acreditó una metodología homogénea que establezca periodicidad, muestra, cuestionario, variables, responsables, sistematización y uso de los resultados. Por tanto, existen mecanismos de contacto y antecedentes de medición de satisfacción, pero su aplicación no se encuentra suficientemente institucionalizada para garantizar continuidad y comparabilidad.

Control interno

El proceso de Control interno tiene como objetivo verificar que las actividades del Programa se ejecuten conforme a la normativa, los instrumentos de coordinación, la programación autorizada y las responsabilidades asignadas a las instancias participantes. En el PBPDP, el control interno comprende la revisión documental, presupuestaria y operativa de las actividades realizadas por la Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala. También incluye el resguardo de expedientes y acuses, la protección de datos personales, la atención de auditorías y evaluaciones, así como el seguimiento de observaciones y acciones correctivas. El alcance del control estatal se encuentra limitado por la distribución de atribuciones del Programa. La Secretaría estatal puede verificar la programación y transferencia de su aportación, la recepción y remisión de expedientes y las actividades de seguimiento que realiza. Sin embargo, no puede revisar directamente la validación federal, la administración del padrón, la emisión de tarjetas o las dispersiones individuales, debido a que no tiene acceso a las plataformas federales.

1. Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo del proceso

El proceso se desarrolla de manera transversal durante la planeación, selección de destinatarios, producción, entrega y seguimiento del Programa. Inicia con la identificación de las obligaciones, requisitos, documentos y resultados que deben verificarse en cada etapa. Las principales referencias para realizar el control son las Reglas de Operación, el convenio de coordinación y su anexo técnico, el presupuesto autorizado, el POA, la MIR, los manuales institucionales, los oficios y los registros generados durante la operación. La Dirección de Bienestar Integral supervisa las actividades estatales relacionadas con la atención de personas solicitantes, integración preliminar de expedientes, remisión documental, acompañamiento operativo y seguimiento a personas beneficiarias. El Departamento de Atención a Personas con Discapacidad verifica que los formatos y documentos recibidos contengan la información básica requerida antes de su

remisión a la Federación. Esta revisión tiene un alcance preliminar y no sustituye la validación federal.

Cuando se entregan expedientes a la Delegación de Programas para el Desarrollo, la Dirección de Bienestar Integral elabora un oficio, integra la relación documental y conserva el acuse de recibido. Este mecanismo permite acreditar la transferencia de la documentación y delimitar la responsabilidad posterior de la instancia federal.

El área administrativa verifica la suficiencia presupuestaria, integra la documentación financiera y gestiona la aportación estatal ante la Secretaría de Finanzas. Los registros de los momentos contables permiten comprobar que los recursos autorizados fueron devengados, ejercidos y pagados. La Dirección de Análisis y Seguimiento revisa la información programática y las evidencias utilizadas para reportar el avance de metas e indicadores. También participa en actividades relacionadas con transparencia, protección de datos personales, evaluación y seguimiento de resultados.

La protección de datos constituye un elemento relevante del control interno, debido a que los expedientes y registros contienen información personal y datos relacionados con la condición de discapacidad. El Manual de Procedimientos establece medidas para identificar y clasificar bases de datos, elaborar avisos de privacidad, implementar medidas de seguridad y atender posibles incidentes. La Unidad Responsable también utiliza llamadas telefónicas, visitas aleatorias y controles en Excel para corroborar la recepción del apoyo e identificar incidencias. Estos registros funcionan como controles operativos complementarios, aunque no se encuentran integrados en un sistema único del Programa.

Las Reglas de Operación establecen que la instancia ejecutora debe verificar el cumplimiento de la normativa, resguardar la documentación comprobatoria del gasto y proporcionar facilidades a las instancias fiscalizadoras. También señalan la obligación de atender y dar seguimiento a las observaciones emitidas.

No obstante, en la documentación revisada no se identificó un procedimiento específico que articule todos los controles del PBPD, determine su periodicidad y establezca la forma en que deben documentarse las desviaciones, medidas correctivas y resultados de su seguimiento. Tampoco se identificó un reporte sistemático que concentre los resultados del control interno del Programa durante 2025. La evidencia se encuentra distribuida entre expedientes, oficios, acuses, registros presupuestarios, SIIF, archivos en Excel y documentación de las distintas áreas.

Diagrama de alto nivel

Tabla 33 PEPSU del proceso de Control interno

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
- Dirección de Bienestar Integral - Dirección de Análisis y Seguimiento Área administrativa Departamento Jurídico - Secretaría de Finanzas - Federación - Instancias Fiscalizadoras y Evaluadoras	- ROP - Convenio - Presupuesto - POA - MIR - Expedientes - Oficios - Acuses - Comprobantes - Registros de seguimiento - Requerimientos y observaciones.	- Identificar puntos de control. - Revisar documentos y registros. - Verificar cumplimiento. 4. Detectar desviaciones. 5. Solicitar correcciones. 6. Atender auditorías y evaluaciones. 7. Dar seguimiento a observaciones. 8. Resguardar evidencia.	- Documentos validados - Expedientes revisados - Comprobantes - Registros de control - Observaciones atendidas - Acciones correctivas y evidencia resguardada.	- Unidad Responsable - Secretaría de Finanzas - Federación - Instancias fiscalizadoras - Seguimiento al desempeño y evaluación.

2. Límites del proceso y su articulación con otros procesos

El Control interno inicia con la identificación de las obligaciones, riesgos y evidencias que deben verificarse en cada proceso. Su ejecución acompaña de manera transversal la operación del Programa. Concluye cuando la actividad revisada cuenta con evidencia suficiente, las inconsistencias fueron corregidas y, en su caso, las observaciones emitidas por instancias de control, fiscalización o evaluación fueron atendidas. El proceso no sustituye las auditorías externas ni el seguimiento al desempeño. El Control interno corresponde a los mecanismos utilizados por los operadores para verificar la ejecución; las auditorías son realizadas por instancias fiscalizadoras, mientras que el Seguimiento al desempeño analiza el avance de metas e indicadores.

3. Insumos y recursos

a) Tiempo

Los controles se aplican durante la ejecución de las actividades y cuando se integran expedientes, reportes, comprobantes o respuestas institucionales. No se identificó una periodicidad específica para realizar revisiones integrales del Control interno del PBPD. La verificación se desarrolla conforme se generan documentos, se presentan incidencias o se reciben requerimientos. Esta modalidad permite revisar las operaciones inmediatas, pero limita la detección periódica de riesgos comunes y la comparación de resultados entre etapas. El tiempo resulta funcional para los controles incorporados en cada actividad. No obstante, la ausencia de un calendario específico puede ocasionar que algunas revisiones se realicen de manera reactiva.

b) Personal

El proceso involucra personal operativo, programático, administrativo, jurídico y de seguimiento. Las áreas cuentan con experiencia para revisar la información correspondiente a sus atribuciones. El personal es compartido con otros programas y no se identificó una unidad dedicada exclusivamente al Control interno del

PBPDP. Esta distribución es pertinente para aplicar controles especializados. Sin embargo, puede dificultar la consolidación de los resultados, debido a que cada área resguarda y revisa una parte distinta de la operación.

c) Recursos financieros

No se identificó un presupuesto específico para el Control interno. Las revisiones, resguardo documental, atención de requerimientos y seguimiento de observaciones se realizan mediante la capacidad instalada. No se encontró evidencia de que la falta de recursos financieros haya impedido aplicar los controles básicos durante 2025. Las auditorías, evaluaciones o acciones especializadas pueden requerir recursos adicionales, conforme a su alcance y a la suficiencia presupuestaria disponible.

d) Infraestructura

La Secretaría cuenta con oficinas, archivos, mobiliario, equipo de cómputo y espacios para resguardar documentación. La infraestructura resulta funcional para conservar expedientes, oficios, acuses, registros financieros y evidencia programática. No obstante, la distribución de la información entre diversas áreas y archivos puede dificultar su consulta integral cuando se atienden auditorías, evaluaciones o revisiones transversales.

e) Insumos tecnológicos

El proceso utiliza SIIF, hojas de cálculo, archivos digitales, correo institucional y sistemas financieros administrados por la Secretaría de Finanzas. Estos instrumentos permiten registrar avances, conservar comunicaciones, comprobar trámites y documentar actividades específicas.

Tabla 34 Valoración de los insumos y recursos

Elemento	Valoración
Tiempo	Adecuado para controles incorporados en las actividades, aunque no existe una periodicidad integral definida para el Programa.
Personal	Cuenta con experiencia y atribuciones suficientes, pero las responsabilidades se encuentran distribuidas y el personal es compartido.
Recursos financieros	Los controles se ejecutan con la capacidad instalada y no se identificaron insuficiencias relevantes.
Infraestructura	Funcional para el resguardo documental, aunque la información se encuentra dispersa entre distintas áreas.
Tecnología	Permite controles programáticos, financieros y documentales; la falta de acceso a los sistemas federales limita la trazabilidad integral.

4. Productos

Los productos del Control interno son de naturaleza documental, preventiva y correctiva. No constituyen entregables del Programa.

Los principales productos son:

1. Documentos e instrumentos revisados.
2. Expedientes preliminarmente verificados.
3. Oficios, relaciones documentales y acuses.
4. Registros presupuestarios y comprobantes financieros.
5. Evidencias programáticas validadas.
6. Registros de llamadas, visitas e incidencias.
7. Avisos de privacidad y medidas de protección de datos.
8. Requerimientos atendidos.
9. Hallazgos y observaciones.
10. Acciones preventivas o correctivas.
11. Evidencia de atención y cierre.

Estos productos permiten verificar el cumplimiento y retroalimentar los demás procesos. Sin embargo, no se identificó un documento periódico que consolide los resultados de las revisiones y acciones correctivas del PBPDP.

5. Sistemas de información

El SIIF permite registrar y validar información programática y financiera. Los expedientes físicos y digitales, las hojas de cálculo y los comprobantes financieros funcionan como fuentes de evidencia. La Secretaría también cuenta con procedimientos institucionales para la protección de datos personales y la atención de solicitudes de transparencia. Estos mecanismos son útiles para controles específicos, pero no integran en una sola herramienta los riesgos, controles aplicados, responsables, resultados, desviaciones y acciones correctivas del PBPDP.

6. Coordinación

La coordinación interna se realiza entre la Dirección de Bienestar Integral, Dirección de Análisis y Seguimiento, área administrativa y Departamento Jurídico, de acuerdo con el tipo de información revisada. La Secretaría de Finanzas participa en el control presupuestario y contable de la aportación estatal. La Federación concentra el control de la validación, padrón, tarjetas y dispersiones. Las instancias fiscalizadoras estatales pueden realizar auditorías, revisiones o visitas de inspección. La Secretaría debe proporcionar la información requerida y atender las observaciones emitidas.

Contraste entre la evidencia documental y el trabajo de campo

Tabla 35 Coincidencias y diferencias identificadas

Tema	Evidencia documental	Información de entrevista	Valoración
Control normativo	Las ROP establecen la obligación de verificar el cumplimiento, resguardar comprobantes y atender auditorías.	Los operadores identificaron las responsabilidades estatales y federales del Programa.	Existe una base normativa para el control.
Remisión documental	El Manual específico prevé integración y remisión de expedientes.	La UR utiliza oficios y conserva acuses de entrega.	El control documental se aplica en la práctica.
Control financiero	Las ROP prevén comprobación y fiscalización de los recursos estatales.	La aportación se gestiona mediante la Secretaría de Finanzas	Existe correspondencia entre la norma y la operación financiera.

Tema	Evidencia documental	Información de entrevista	Valoración
		y se registra en el capítulo 4000.	
Seguimiento operativo	El Manual específico asigna actividades de supervisión y seguimiento.	Se realizan llamadas, visitas aleatorias y registros en Excel.	Existen controles operativos, aunque su sistematización es básica.
Protección de datos	El Manual institucional incluye un procedimiento para datos personales.	La operación utiliza expedientes y registros con información sensible.	Existe un marco de control aplicable, aunque no se identificó evidencia específica de su verificación periódica en el PBPDP.
Plataforma federal	La Federación administra el padrón y las dispersiones.	La Secretaría estatal no tiene acceso directo a la plataforma.	El control estatal no cubre integralmente las actividades federales.
Integración del control	El Manual contiene controles distribuidos en distintos procedimientos.	Las áreas ejecutan revisiones conforme a sus responsabilidades.	La práctica es funcional, pero no existe una ruta integrada específica del Programa.

7. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el proceso

La distribución de los controles entre áreas especializadas es pertinente. La Dirección de Bienestar Integral revisa la operación; el área administrativa verifica los recursos; y la Dirección de Análisis y Seguimiento revisa la información programática. También resulta adecuado utilizar oficios, acuses, registros contables y evidencias documentales para comprobar las actividades estatales. El procedimiento institucional de protección de datos es pertinente por la naturaleza de la información utilizada. Asimismo, la intervención de la Secretaría de Finanzas y de las instancias fiscalizadoras fortalece la rendición de cuentas. No obstante, la dispersión de los controles dificulta obtener una visión integral del Programa. La inexistencia de una matriz de riesgos, un calendario de revisión y un reporte consolidado reduce la capacidad para identificar desviaciones recurrentes y verificar su corrección.

8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El Control interno tiene una importancia estratégica alta porque permite:

1. Verificar el cumplimiento de la normativa.
2. Prevenir errores e irregularidades.
3. Resguardar la documentación comprobatoria.
4. Proteger los datos personales.
5. Acreditar la aplicación de los recursos.
6. Identificar desviaciones operativas.
7. Atender auditorías y evaluaciones.
8. Dar seguimiento a observaciones.
9. Fortalecer la transparencia y rendición de cuentas.

9. Opinión de los actores sobre la eficacia, eficiencia y calidad del proceso

Los operadores describieron una distribución clara de responsabilidades para la gestión presupuestaria, atención de personas, integración de documentos y seguimiento operativo. Los oficios y acuses fueron identificados como mecanismos necesarios para documentar la entrega de expedientes a la Federación. Los registros financieros también permiten acreditar el cumplimiento de la aportación estatal. La información disponible indica que los controles se aplican dentro de cada área, pero no se consolidan periódicamente para valorar el Programa en su conjunto.

10. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de la población beneficiaria

El Control interno no constituye un proceso de atención directa. Sin embargo, las quejas, consultas, llamadas y visitas pueden funcionar como alertas sobre posibles fallas en la selección, entrega o seguimiento. No se identificó un mecanismo mediante el cual esta información sea analizada periódicamente como parte del Control interno del PBPDP.



Seguimiento al desempeño

El proceso de Seguimiento al desempeño tiene como objetivo recabar, revisar, validar, registrar y analizar información sobre el avance de las metas e indicadores del PBPDP, con la finalidad de verificar su cumplimiento y detectar oportunamente desviaciones respecto de la programación autorizada. Este proceso es coordinado por la Dirección de Análisis y Seguimiento, mediante el Departamento de Seguimiento, unidad administrativa distinta de la Dirección de Bienestar Integral, responsable de la operación estatal del Programa. Esta separación favorece una revisión adicional de la información antes de su incorporación a los sistemas institucionales.

Delimitación de subprocesos y macroprocesos

El Manual de Procedimientos contiene dos procedimientos institucionales relacionados con el proceso:

1. Coordinación del reporte, evidencia documental y entrega de indicadores programáticos en el SIIF.
2. Monitoreo y seguimiento del avance de los programas sociales de la Secretaría de Bienestar.

Ambos procedimientos tienen propósitos complementarios y participan en una misma secuencia de seguimiento: solicitar información, revisar avances, validar evidencias, registrar indicadores y comunicar observaciones.

Para efectos de la evaluación, no se clasifican como subprocesos independientes, debido a que no corresponden exclusivamente al PBPDP y convergen en un mismo resultado: contar con información validada sobre el cumplimiento de sus metas e indicadores. Tampoco se identificó un macroproceso adicional al cual deba homologarse.

1. Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo del proceso

El proceso comienza con la revisión de los indicadores programáticos y metas establecidos en el POA, la MIR, las fichas técnicas y el SIIF. La Dirección de Análisis y Seguimiento identifica los indicadores que deben reportarse y los plazos determinados por la CGPI y la Secretaría de Finanzas. El Departamento de Seguimiento emite oficios, memorandos o solicitudes a las áreas responsables para requerir los avances correspondientes. En el caso del PBPD, la Dirección de Bienestar Integral proporciona la información operativa relacionada con las actividades y metas bajo su responsabilidad. La información remitida debe acompañarse de evidencia documental verificable. El Manual reconoce como medios de comprobación los informes, registros, actas, bases de datos, listados, fotografías y demás documentos que permitan sustentar el avance reportado. En el PBPD, la evidencia puede incluir los registros de personas beneficiarias, información sobre la entrega de la transferencia monetaria, documentos relacionados con la aportación estatal, reportes operativos y registros de las actividades estatales. Sin embargo, la disponibilidad de información sobre incorporaciones y dispersiones depende parcialmente de la Federación.

Una vez recibida la información, el Departamento de Seguimiento verifica su congruencia con las metas, calendarios y medios de verificación establecidos. También revisa la correspondencia entre el avance físico y la información financiera disponible. Cuando la información presenta inconsistencias, datos incompletos o evidencia insuficiente, se comunica la observación al área operativa para que realice las correcciones o aclaraciones correspondientes. Una vez atendidas, la información se integra en los formatos oficiales.

Posteriormente, el Departamento de Seguimiento realiza la carga de los indicadores en el SIIF, conforme a los periodos establecidos. El procedimiento institucional señala que el seguimiento puede efectuarse de manera mensual, trimestral o en los plazos determinados por las instancias coordinadoras.

La Dirección de Análisis y Seguimiento emite reportes de cumplimiento y comunica observaciones a las áreas operativas. Estos resultados permiten identificar retrasos, diferencias respecto de la programación o necesidades de ajuste. El Manual también prevé la sistematización de los avances en matrices de seguimiento. Estas herramientas permiten comparar las metas programadas con los resultados reportados y documentar las acciones adoptadas para atender desviaciones. Para 2025, el indicador de Componente utilizó la denominación “proyectos de pensión entregados”. Como se señaló en Planeación, esta expresión no representa con precisión el único entregable del Programa, constituido por la transferencia monetaria bimestral. Esta limitación afecta tanto la formulación del indicador como la claridad del seguimiento.

Tabla 36 Secuencia de actividades del proceso de Seguimiento al desempeño

Núm.	Actividad	Responsable o participante principal	Producto
1	Revisar los indicadores, metas y calendarios establecidos en el POA, la MIR y el SIIF.	Dirección de Análisis y Seguimiento y Departamento de Seguimiento.	Indicadores y obligaciones de reporte identificados.
2	Solicitar los avances y evidencias a las áreas responsables.	Departamento de Seguimiento.	Oficio, memorando o solicitud de información.
3	Integrar la información operativa y documental del Programa.	Dirección de Bienestar Integral y áreas participantes.	Reporte de avance y evidencia documental.
4	Recibir y ordenar la información proporcionada.	Departamento de Seguimiento.	Expediente de seguimiento integrado.
5	Verificar la congruencia del avance con las metas y calendarios.	Departamento de Seguimiento.	Avance programático revisado.
6	Revisar la correspondencia entre el avance físico y financiero.	Departamento de Seguimiento, Dirección Administrativa y Dirección de Bienestar Integral.	Información física y financiera contrastada.
7	Comunicar inconsistencias o solicitar aclaraciones.	Dirección de Análisis y Seguimiento y Departamento de Seguimiento.	Observación o solicitud de corrección.
8	Atender las observaciones y complementar la evidencia.	Dirección de Bienestar Integral o área responsable.	Información corregida o aclarada.

Núm.	Actividad	Responsable o participante principal	Producto
9	Integrar y sistematizar los avances en los formatos oficiales.	Departamento de Seguimiento.	Formatos y matrices de seguimiento requisitados.
10	Cargar los indicadores y evidencias en el SIIF.	Departamento de Seguimiento.	Información registrada en el sistema.
11	Elaborar reportes de cumplimiento y desviaciones.	Dirección de Análisis y Seguimiento.	Reporte de seguimiento.
12	Comunicar los resultados a las áreas operativas y dar seguimiento a los ajustes.	Dirección de Análisis y Seguimiento y Dirección de Bienestar Integral.	Observaciones atendidas y acciones de mejora.
13	Resguardar los reportes y evidencias documentales.	Departamento de Seguimiento.	Archivo físico o digital de seguimiento.

Diagrama de alto nivel

Tabla 37 PEPSU del proceso de Seguimiento al desempeño

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
- Dirección de Bienestar Integral - Dirección Administrativa - Secretaría de Finanzas - Dirección de Análisis y Seguimiento - CGPI	- POA - MIR - Fichas técnicas; Metas - Reportes operativos - Registros financieros - Padrón e información de cobertura - Evidencias documentales.	- Revisar indicadores - Solicitar avances - Recibir información - Validar metas y evidencias - Solicitar correcciones - Sistematizar 7. Cargar en el SIIF - Emitir reportes y observaciones.	- Indicadores registrados - Matrices de seguimiento - Evidencias validadas - Reportes de cumplimiento o - Observaciones y ajustes.	- Dirección de Bienestar Integral - CGPI - Secretaría de Finanzas - Áreas de planeación - Control interno y evaluación.

2. Límites del proceso y su articulación con otros procesos

El proceso inicia con la revisión de los indicadores y plazos que deben reportarse durante cada periodo. Continúa con la solicitud, recepción, validación, sistematización y registro de los avances. Concluye cuando la información ha sido

validada y cargada en el SIIF, las observaciones fueron comunicadas a las áreas responsables y se dispone de evidencia suficiente para sustentar el resultado reportado.

Cuando se detectan inconsistencias, el proceso concluye hasta que el área operativa proporciona la aclaración o corrección correspondiente. Por ello, su duración puede variar conforme a la calidad de la información recibida. El Seguimiento al desempeño recibe de Planeación la MIR, el POA, las fichas técnicas y las metas. Se relaciona con Producción y Entrega porque requiere información sobre los recursos ejercidos y la transferencia monetaria proporcionada. También se articula con Control interno, al validar evidencias y detectar desviaciones; y con Evaluación del desempeño, al proporcionar información sobre resultados, cumplimiento de metas y comportamiento de los indicadores.

3. Insumos y recursos

a) Tiempo

El Manual establece que la integración de información debe realizarse trimestralmente o en los periodos definidos por la Secretaría de Finanzas y la CGPI. También prevé seguimientos mensuales cuando así lo requiera la naturaleza de los programas. Los procedimientos asignan tiempos aproximados de un día a cada actividad ordinaria de revisión, solicitud, recepción, validación, sistematización y carga. Sin embargo, el tiempo total puede ampliarse cuando la información presenta inconsistencias o requiere aclaraciones. Los plazos institucionales permiten realizar el seguimiento con regularidad. La principal limitación surge cuando la Dirección de Bienestar Integral no dispone oportunamente de información administrada por la Federación. Por tanto, el tiempo es adecuado para las actividades estatales, aunque puede condicionarse por la disponibilidad y calidad de las fuentes federales.

b) Personal

El Departamento de Seguimiento cuenta con atribuciones para solicitar, revisar, sistematizar y registrar información programática. La Dirección de Análisis y Seguimiento supervisa el proceso y comunica sus resultados. La Dirección de Bienestar Integral aporta la información operativa, mientras que la Dirección Administrativa proporciona datos financieros cuando son necesarios. No se identificaron señalamientos específicos de insuficiencia de personal para la carga de los indicadores. Sin embargo, las áreas participan en el seguimiento de todos los programas de la Secretaría y no se encuentran asignadas exclusivamente al PBPDP.

c) Recursos financieros

No se identificó un presupuesto exclusivo para el Seguimiento al desempeño. Las actividades se realizan mediante la capacidad instalada de la Dirección de Análisis y Seguimiento y de las áreas operativas. No se encontró evidencia de que la falta de recursos financieros haya impedido reportar los avances durante 2025. El proceso requiere principalmente personal técnico, equipo de cómputo, acceso al SIIF, archivos digitales y medios de comunicación institucional.

d) Infraestructura

La Secretaría cuenta con oficinas, equipos de cómputo, archivos físicos y digitales, conectividad y espacios para integrar y revisar la información. La infraestructura resulta suficiente para realizar las actividades documentadas. No se identificaron limitaciones materiales que impidieran la integración o carga de los indicadores.

e) Insumos tecnológicos

El SIIF constituye el principal sistema para registrar la información programática y financiera. También se utilizan formatos oficiales, matrices en Excel, correo institucional y archivos digitales. El Manual contempla además herramientas de tablero de control y plataformas de análisis institucional. Sin embargo, no se

acreditó su utilización específica y permanente para el seguimiento del PBPD durante 2025.

Tabla 38 Valoración de los insumos y recursos

Elemento	Valoración
Tiempo	Adecuado conforme a los periodos institucionales
Personal	Cuenta con atribuciones y perfil técnico suficiente; participa en el seguimiento de todos los programas de la Secretaría.
Recursos financieros	Las actividades se cubren con la capacidad instalada y no se identificaron insuficiencias relevantes.
Infraestructura	Funcional para integrar, revisar y resguardar la información.
Tecnología	El SIIF y las matrices de seguimiento son adecuados para el registro estatal.

4. Productos

Los principales productos del proceso son:

1. Solicitudes de información.
2. Reportes de avance físico y financiero.
3. Evidencias documentales.
4. Matrices de seguimiento.
5. Formatos oficiales requisitados.
6. Indicadores cargados en el SIIF.
7. Reportes de cumplimiento.
8. Observaciones y solicitudes de corrección.
9. Evidencia de atención de inconsistencias.
10. Archivos físicos y digitales de respaldo.

Estos productos permiten conocer el comportamiento del Programa y proporcionan insumos para Planeación, Control interno y Evaluación del desempeño. La utilidad de los productos depende de la calidad de las fuentes y de la congruencia entre el indicador, el entregable y la evidencia utilizada para acreditarlo.

5. Sistemas de información

El SIIF automatiza parcialmente el registro y consulta de información programática y financiera. Su utilización permite concentrar los avances, dar seguimiento a metas y generar evidencia para revisiones institucionales. Las matrices en Excel facilitan la recopilación y validación previa. Los oficios y memorandos documentan las solicitudes y observaciones realizadas a las áreas operativas. Los procedimientos establecen que la información debe acompañarse de evidencia verificable y cumplir con los formatos oficiales. Estas condiciones funcionan como controles para reducir errores en la carga.

6. Coordinación

La Dirección de Análisis y Seguimiento coordina el proceso y el Departamento de Seguimiento ejecuta las actividades de recopilación, validación y carga. La Dirección de Bienestar Integral actúa como fuente de información operativa y debe proporcionar los avances y evidencias dentro de los plazos establecidos. La Dirección Administrativa y la Secretaría de Finanzas intervienen cuando se requiere validar la información financiera. La CGPI establece lineamientos, calendarios y mecanismos de validación para la información programática. Esta distribución permite que una unidad ajena a la operación revise los resultados antes de su registro.

Contraste entre la evidencia documental y el trabajo de campo

Tabla 39 Coincidencias y diferencias identificadas

Tema	Evidencia documental	Información de entrevista	Valoración
Unidad coordinadora	El Manual asigna el seguimiento a la Dirección de Análisis y Seguimiento y al Departamento de Seguimiento.	La UR identificó al SIIF y a la CGPI como mecanismos para registrar y validar los avances.	Existe coincidencia entre la estructura documental y la operación.

Tema	Evidencia documental	Información de entrevista	Valoración
Solicitud de información	El procedimiento establece la emisión de oficios o solicitudes a las áreas responsables.	Las áreas operativas proporcionan información y evidencia para el seguimiento.	La ruta de recopilación se encuentra definida.
Validación	El Manual prevé revisar la congruencia física y financiera y solicitar correcciones.	No se identificaron diferencias sustantivas respecto de esta actividad.	La validación está documentada y es congruente con la práctica descrita.
Periodicidad	Se prevén reportes trimestrales, mensuales o en los periodos establecidos.	No se precisó una periodicidad distinta para el PBPDP.	El seguimiento se sujeta a los calendarios institucionales.
Sistema utilizado	Los procedimientos establecen la carga en el SIIF.	La entrevista confirmó la sistematización mediante SIIF y CGPI.	Existe correspondencia entre evidencia y ejecución.
Información federal	El Manual específico atribuye a la Federación el padrón y las dispersiones.	La UR señaló que no tiene acceso a la plataforma federal.	La limitación afecta la validación directa de algunos resultados.
Indicador de Componente	La MIR utiliza la expresión "proyectos de pensión entregados".	El único entregable es la transferencia monetaria bimestral.	La denominación reduce la precisión del seguimiento y debe modificarse.

7. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el proceso

La forma de ejecución resulta pertinente porque el seguimiento es coordinado por una unidad distinta de la que opera el Programa. Esta separación favorece la objetividad de la revisión y reduce el riesgo de registrar información sin validación previa. La utilización del SIIF, formatos oficiales y evidencias documentales permite ordenar los avances y mantener información disponible para planeación, control y evaluación. También resulta pertinente contrastar los avances físicos y financieros, debido a que el Programa requiere verificar tanto el cumplimiento de las metas como el ejercicio de la aportación estatal.

8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El Seguimiento al desempeño tiene una importancia estratégica alta porque permite:

1. Comparar los resultados con las metas programadas.
2. Verificar la congruencia entre avances físicos y financieros.
3. Detectar retrasos, diferencias o incumplimientos.
4. Solicitar aclaraciones y correcciones.
5. Generar información para la toma de decisiones.
6. Sustentar auditorías y evaluaciones.
7. Retroalimentar la planeación del ejercicio siguiente.
8. Fortalecer la transparencia y rendición de cuentas.

9. Opinión de los actores sobre la eficacia, eficiencia y calidad del proceso

La información obtenida durante el trabajo de campo permitió identificar que la ruta de seguimiento se encuentra asociada con el SIIF y los mecanismos de validación de la CGPI. No se recabó una valoración específica de los operadores sobre la duración o carga administrativa del proceso. Tampoco se reportaron dificultades que hubieran impedido registrar los avances del Programa durante 2025. La principal limitación señalada en relación con la información es la falta de acceso a los sistemas federales. Esta condición reduce la capacidad estatal para verificar de manera autónoma algunos resultados reportados. En términos generales, la evidencia indica que el proceso cuenta con una ruta institucional definida, aunque requiere mayor precisión para atender las características concurrentes del PBPDP.

10. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de la población beneficiaria

El Seguimiento al desempeño no constituye un proceso de atención directa a las personas beneficiarias. Su finalidad es verificar metas, indicadores y resultados programáticos. Por ello, no se identificó un mecanismo de satisfacción específico dentro de este proceso. La opinión de las personas beneficiarias se recaba mediante el Seguimiento a la población atendida.

Evaluación del desempeño

El proceso de Evaluación del desempeño tiene como objetivo generar información objetiva y sistemática sobre el diseño, la gestión, la operación y los resultados del Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente, a fin de identificar áreas de mejora, sustentar la toma de decisiones y fortalecer el uso eficiente y transparente de los recursos públicos. Dentro de la Secretaría de Bienestar, la Dirección de Análisis y Seguimiento y su Departamento de Evaluación coordinan la participación institucional, integran la información requerida, mantienen comunicación con las áreas responsables y dan seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora. La Dirección de Bienestar Integral participa como Unidad Responsable del Programa y proporciona información normativa, programática, presupuestaria y operativa.

Delimitación de subprocesos y macroprocesos

El Manual institucional de la Secretaría de Bienestar contiene dos procedimientos vinculados con la Evaluación del desempeño:

1. Coordinación de la evaluación de los programas sociales conforme al Programa Anual de Evaluación.
2. Integración de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las evaluaciones.

Para efectos del presente análisis, ambos se consideran etapas articuladas de un mismo proceso y no subprocesos independientes. La primera etapa comprende la programación, coordinación, integración de información, seguimiento técnico, revisión y publicación de la evaluación; la segunda comprende la clasificación, formalización, seguimiento y cierre de los compromisos de mejora. El Manual específico del PBPD describe los principales procedimientos operativos del Programa, pero no incorpora un apartado particular de Evaluación del desempeño. Por ello, la operación de este proceso se sustenta principalmente en

los procedimientos generales de la Dirección de Análisis y Seguimiento y en los mecanismos establecidos por la CGPI.

1. Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo del proceso

El proceso inicia con la publicación del Programa Anual de Evaluación, mediante el cual la CGPI determina los fondos y programas que serán evaluados, el ejercicio fiscal objeto de análisis y el tipo de evaluación aplicable. En el PAE 2025 se incluyó la Evaluación de Diseño con Módulo de Contribución y Gestión del PBPD, correspondiente al ejercicio fiscal 2024. Su objetivo fue analizar la justificación, diseño, alineación, poblaciones, mecanismos de atención, padrón, entrega de apoyos, consistencia normativa, presupuesto, complementariedades y gestión del Programa. Una vez identificada la evaluación, la Dirección de Análisis y Seguimiento coordina con la Dirección de Bienestar Integral y las demás áreas involucradas el cumplimiento de los requerimientos establecidos. El Departamento de Evaluación gestiona la integración de la documentación institucional y mantiene comunicación con la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño.

La CGPI, mediante la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño, define los Términos de Referencia, metodología, productos, calendario y mecanismos de coordinación. La instancia evaluadora externa desarrolla el análisis de gabinete y, cuando el tipo de evaluación lo requiere, realiza trabajo de campo mediante entrevistas, reuniones u otras técnicas de investigación. La Dirección de Bienestar Integral proporciona los documentos y registros relacionados con el Programa, entre ellos las Reglas de Operación, diagnóstico, MIR, fichas técnicas, POA, presupuesto, convenios, manuales, reportes operativos y demás evidencias solicitadas. El Departamento de Evaluación organiza la información, identifica documentos pendientes y solicita las aclaraciones necesarias a las unidades administrativas. Durante el desarrollo de la evaluación da seguimiento a los avances, revisiones y entregas previstas.

La instancia evaluadora elabora los productos preliminares y finales conforme a los Términos de Referencia. La revisión institucional debe verificar la precisión de los

datos, la congruencia con la normativa y la correcta interpretación de las funciones de las áreas participantes, sin sustituir la independencia técnica del equipo evaluador.

Una vez concluida la evaluación, sus principales datos y productos se integran en la plataforma Agenda SED Tlaxcala. Para la Evaluación de Diseño del ejercicio fiscal 2024 se registraron, entre otros elementos, el nombre de la evaluación, ejercicio evaluado, costo, instancia evaluadora, objetivo, archivos de resultados y recomendaciones. Posteriormente, la Dirección de Análisis y Seguimiento y el Departamento de Evaluación sistematizaron las recomendaciones, las remitieron a las unidades responsables y dieron seguimiento a las acciones comprometidas.

El 19 de noviembre de 2025, mediante el oficio SB/0723-2025, la Secretaría de Bienestar remitió a la CGPI el reporte de cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la Evaluación de Diseño. El 21 de noviembre de 2025 se formalizó el Acta de atención de los ASM, en la que se estableció que las acciones se encontraban en semáforo verde y que se había dado cumplimiento al 100 por ciento de los compromisos derivados de dicha evaluación. Esta evidencia muestra que el proceso no concluyó con la entrega del informe, sino que continuó con la formalización, seguimiento y cierre de los ASM. La actual Evaluación de Procesos correspondiente al ejercicio fiscal 2025 también representa continuidad en la agenda de evaluación, al profundizar en la operación del Programa.

Diagrama de alto nivel

Tabla 40 PEPSU del proceso de Evaluación del desempeño

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
CGPI; Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño; Dirección de Análisis y Seguimiento; Dirección de Bienestar	PAE; TdR; normativa; diagnóstico; MIR; POA; fichas técnicas; presupuesto ; convenio; manuales; reportes;	1. Programar la evaluación. 2. Definir alcance y metodología . 3. Integrar información. 4. Desarrollar la	Informe preliminar; informe final; archivos de difusión; recomendaciones ; posición institucional; matriz de ASM; reporte de cumplimiento;	Unidad Responsable; CGPI; Secretaría de Bienestar; áreas de planeación, seguimiento y operación; órganos

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Usuarios
Integral; unidades administrativas ; instancia evaluadora externa.	entrevistas; evaluación previa.	evaluación. 5. Revisar y validar los productos. 6. Publicar resultados. 7. Definir ASM. 8. Dar seguimiento. 9. Verificar y formalizar su cierre.	acta de cierre y mejoras documentales.	fiscalizadores ; ciudadanía.

2. Límites del proceso y su articulación con otros procesos

El proceso inicia con la incorporación del Programa al PAE y la definición del tipo de evaluación aplicable. Continúa con la integración de información, ejecución técnica, revisión, publicación y registro de los resultados. No concluye con la recepción del informe final. El cierre integral requiere analizar las recomendaciones, determinar los ASM, establecer compromisos, dar seguimiento a su cumplimiento y formalizar su atención. En el caso de la Evaluación de Diseño del PBPDP, el proceso concluyó con la emisión del reporte de cumplimiento y la formalización del Acta de atención de los ASM del 21 de noviembre de 2025. La Evaluación del desempeño se alimenta de todos los procesos del Programa. Utiliza los documentos de Planeación; los registros de Producción y Entrega; la información de Seguimiento al desempeño; y la evidencia generada por el Control interno y el Seguimiento a la población atendida.

Tabla 41 Articulación con otros procesos

Producto o resultado de la Evaluación del desempeño	Proceso relacionado
Hallazgos sobre diagnóstico, problema, poblaciones y MIR	Planeación
Recomendaciones sobre mecanismos de información	Comunicación interna y externa
Hallazgos sobre requisitos, expedientes y padrón	Selección de destinatarios
Análisis de suficiencia y ejecución de recursos	Producción del entregable
Hallazgos sobre tarjetas y dispersión del apoyo	Entrega

Producto o resultado de la Evaluación del desempeño	Proceso relacionado
Resultados sobre recepción, incidencias y satisfacción	Seguimiento a la población atendida
Recomendaciones sobre controles y documentación	Control interno
Análisis de indicadores y metas	Seguimiento al desempeño
ASM y compromisos de mejora	Todos los procesos del Programa

3. Insumos y recursos

a) Tiempo

Los plazos para desarrollar cada evaluación se establecen en el PAE y en los Términos de Referencia. Estos instrumentos determinan las fechas de entrega, revisión y conclusión de los productos. Los procedimientos institucionales asignan tiempos de referencia de un día a distintas actividades administrativas; sin embargo, la duración total depende del calendario específico de la evaluación, la cantidad y calidad de la información disponible, el trabajo de campo y los periodos de revisión.

En el caso de los ASM, el seguimiento se desarrolla conforme a los plazos acordados con las unidades responsables y registrados en los mecanismos institucionales. La existencia del acta de cierre muestra que las acciones derivadas de la Evaluación de Diseño fueron concluidas dentro del ejercicio 2025. El tiempo fue suficiente para desarrollar la evaluación, atender sus recomendaciones y formalizar su cierre. No obstante, los tiempos genéricos establecidos en el Manual deben interpretarse junto con los calendarios específicos del PAE y los TdR.

b) Personal

La Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño cuenta con atribuciones para coordinar la política estatal de evaluación. La Dirección de Análisis y Seguimiento y el Departamento de Evaluación disponen de personal responsable de organizar la participación de la Secretaría y dar seguimiento a los ASM.

La Dirección de Bienestar Integral aporta conocimiento operativo y evidencia del Programa. La instancia evaluadora externa proporciona el personal especializado para aplicar la metodología y elaborar los productos. El personal institucional participa simultáneamente en otros programas, evaluaciones y actividades. Sin embargo, la documentación revisada acredita que fue posible integrar la información, revisar los productos y dar cumplimiento a los compromisos de mejora.

c) Recursos financieros

La evaluación externa requiere recursos presupuestarios para su contratación y ejecución. La ficha de Agenda SED reportó un costo de 190 mil 146 pesos con 85 centavos para la Evaluación de Diseño con Módulo de Contribución y Gestión del PBPD correspondiente al ejercicio fiscal 2024. Las actividades internas de coordinación, integración de información, revisión y seguimiento de ASM se cubren con la capacidad instalada de la CGPI y de la Secretaría de Bienestar. No se identificaron limitaciones financieras que impidieran concluir la evaluación o atender sus recomendaciones.

d) Infraestructura

Las instancias participantes cuentan con oficinas, archivos, equipo de cómputo, conectividad y espacios para reuniones y entrevistas.

La infraestructura resultó suficiente para intercambiar documentos, desarrollar el trabajo de campo, revisar productos y formalizar el cierre de los ASM.

Cuando la metodología contemple la participación directa de personas con discapacidad, los espacios, medios de comunicación e instrumentos deberán considerar condiciones de accesibilidad.

e) Insumos tecnológicos

El proceso utiliza archivos digitales, correo electrónico, oficios, hojas de cálculo, matrices institucionales y la plataforma Agenda SED Tlaxcala.

Agenda SED permite registrar información general de las evaluaciones, archivos de resultados, recomendaciones y evidencias de atención. Las matrices y reportes internos permiten clasificar los ASM y documentar su avance.

Valoración de los insumos y recursos

Elemento	Valoración
Tiempo	Adecuado para desarrollar la evaluación y cerrar los ASM; los plazos específicos dependen del PAE, los TdR y los compromisos formalizados.
Personal	Cuenta con atribuciones y perfiles adecuados en la CGPI, la Secretaría de Bienestar y la instancia evaluadora externa.
Recursos financieros	Suficientes para ejecutar la evaluación analizada y desarrollar las actividades internas de coordinación y seguimiento.
Infraestructura	Funcional para integrar información, realizar reuniones, trabajo de campo y revisión documental.
Tecnología	Adecuada mediante Agenda SED, matrices, archivos digitales y comunicaciones institucionales.

4. Productos

Los principales productos del proceso son:

1. Programa Anual de Evaluación.
2. Términos de Referencia.
3. Solicitudes e inventarios de información.
4. Expediente documental.
5. Evidencia del trabajo de campo.
6. Informe preliminar.
7. Observaciones institucionales.
8. Informe final.
9. Resumen ejecutivo y formatos de difusión.
10. Registro de la evaluación en Agenda SED.
11. Recomendaciones.
12. Documento de posición institucional.
13. Matriz de ASM.
14. Reportes de avance y cumplimiento.
15. Evidencias documentales de atención.
16. Acta de cierre de los ASM.

17. Modificaciones realizadas a los documentos o procesos del Programa.

La evidencia de 2025 muestra que estos productos fueron utilizados para actualizar elementos del diseño del PBPD y para formalizar el cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación anterior.

5. Sistemas de información

Agenda SED Tlaxcala constituye el principal mecanismo para registrar la información de las evaluaciones y sus recomendaciones. La ficha de la Evaluación de Diseño integra el nombre de la evaluación, ejercicio evaluado, costo, instancia evaluadora, objetivos, archivos y recomendaciones.

Para el seguimiento de los ASM se utilizan matrices, reportes de cumplimiento, oficios y actas. El reporte remitido mediante el oficio SB/0723-2025 y el acta del 21 de noviembre de 2025 permitieron documentar la atención total de los compromisos. Estos mecanismos funcionan como fuentes de información y control del proceso, porque permiten conocer el origen de las recomendaciones, las acciones realizadas y el estatus de cumplimiento. La principal condición para mantener su utilidad es asegurar que la información registrada en las matrices, Agenda SED y documentos de cierre sea congruente y se encuentre respaldada por evidencia verificable.

6. Coordinación

La coordinación externa recae en la CGPI y la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño, que definen la agenda, metodología, productos y mecanismos de seguimiento. La Dirección de Análisis y Seguimiento y el Departamento de Evaluación coordinan la participación de la Secretaría de Bienestar. La Dirección de Bienestar Integral y las demás áreas proporcionan la documentación de su competencia y participan en las entrevistas y revisiones.

La instancia evaluadora externa desarrolla el análisis y atiende las observaciones procedentes. La coordinación debe preservar la independencia técnica del

equipo evaluador y distinguir las aclaraciones factuales de los ajustes que pudieran alterar los hallazgos.

Durante la atención de ASM, la coordinación se amplía a las unidades responsables de efectuar las modificaciones. Los compromisos pueden clasificarse como específicos, institucionales, interinstitucionales o intergubernamentales, según los actores que deban participar.

La evidencia revisada muestra una coordinación efectiva entre la Secretaría de Bienestar y la CGPI, debido a que las recomendaciones fueron atendidas, reportadas y formalmente cerradas.

Contraste entre la evidencia documental y su ejecución

Tabla 42 Coincidencias y diferencias identificadas

Tema	Evidencia documental	Evidencia de ejecución	Valoración
Coordinación de evaluaciones	El Manual asigna a la Dirección de Análisis y Seguimiento y al Departamento de Evaluación la coordinación interna del PAE.	La Secretaría integró la información y participó en la Evaluación de Diseño del PBPD.	Existe correspondencia entre el procedimiento y su ejecución.
Evaluación externa	El PAE y los TdR establecen la participación de una instancia evaluadora externa.	La Evaluación de Diseño fue realizada por una instancia externa y registrada en Agenda SED.	La ejecución se ajustó al esquema previsto.
Registro de resultados	Los mecanismos estatales prevén el registro y difusión de las evaluaciones.	Agenda SED contiene la ficha, objetivos, costo, archivos y recomendaciones de la evaluación.	Existe evidencia de sistematización de los resultados.
Integración de ASM	El Manual establece la recepción, clasificación, remisión y	Las recomendaciones fueron clasificadas y atendidas por las áreas responsables.	El procedimiento fue aplicado al PBPD.

Tema	Evidencia documental	Evidencia de ejecución	Valoración
	seguimiento de recomendaciones.		
Seguimiento de compromisos	El procedimiento contempla dar seguimiento a la implementación de los ASM.	El oficio SB/0723-2025 reportó las acciones en semáforo verde.	Existe evidencia documental de seguimiento.
Cierre de ASM	El proceso requiere verificar y documentar el cumplimiento.	El acta del 21 de noviembre de 2025 estableció un cumplimiento del 100 por ciento.	El ciclo de mejora fue formalmente cerrado.
Uso de resultados	Las evaluaciones deben retroalimentar el diseño y la gestión.	Se reportaron modificaciones al problema público, diagnóstico, poblaciones y otros instrumentos.	Los resultados fueron utilizados para fortalecer documentos del Programa.
Manual específico del Programa	Describe recepción, selección, entrega, padrón, seguimiento y quejas.	La evaluación y atención de ASM se ejecutan mediante procedimientos institucionales generales.	El proceso existe y se encuentra documentado institucionalmente, pero no está incorporado de manera expresa en el Manual específico del PBPD.

7. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el proceso

La forma de ejecución es pertinente porque separa la coordinación, la operación y la evaluación externa. La CGPI establece la política y metodología; la Secretaría de Bienestar integra y valida la información institucional; y una instancia externa realiza el análisis. La existencia de procedimientos para coordinar las evaluaciones y atender los ASM favorece la continuidad del proceso y evita que los informes se limiten a un ejercicio formal de cumplimiento.

El registro en Agenda SED y la emisión de un acta de cierre también son pertinentes porque generan evidencia sobre los productos, recomendaciones y compromisos atendidos.

8. Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

La Evaluación del desempeño tiene una importancia estratégica alta porque permite:

1. Generar evidencia independiente sobre el Programa.
2. Identificar áreas de mejora en su diseño y operación.
3. Analizar la congruencia entre normativa, programación y ejecución.
4. Sustentar decisiones administrativas y presupuestarias.
5. Fortalecer los documentos programáticos.
6. Definir compromisos institucionales de mejora.
7. Verificar y documentar su cumplimiento.
8. Promover la transparencia y rendición de cuentas.
9. Dar continuidad a la agenda estatal de evaluación.
10. Retroalimentar los procesos del Programa.

La evidencia de atención de los ASM muestra que los resultados de la evaluación fueron incorporados al ciclo de mejora institucional.

9. Opinión de los actores sobre la eficacia, eficiencia y calidad del proceso

La información disponible muestra disposición de las áreas participantes para integrar documentos, aclarar la operación y atender las recomendaciones formuladas. La Secretaría de Bienestar reportó el cumplimiento de las acciones comprometidas y la CGPI validó su atención mediante el acta correspondiente. Esto refleja una valoración institucional favorable respecto de la utilidad de la evaluación y de la posibilidad de aplicar sus resultados.

Las observaciones efectuadas durante los procesos de revisión también permiten mejorar la precisión documental y evitar interpretaciones incorrectas sobre las responsabilidades estatales y federales.

10. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de la población beneficiaria

La Evaluación del desempeño no constituye por sí misma un proceso permanente de atención directa a la población beneficiaria. No obstante, de acuerdo con su metodología, puede incorporar entrevistas, encuestas, grupos focales u otros instrumentos para conocer la experiencia de las personas beneficiarias.

En una Evaluación de Procesos, esta participación resulta relevante para valorar la claridad de la información, la accesibilidad de los trámites, la recepción de la transferencia, la atención de incidencias y la satisfacción con el apoyo. No se identificó un mecanismo mediante el cual las personas beneficiarias valoren directamente la calidad o utilidad de la evaluación. Su participación debe entenderse como una fuente de evidencia para analizar la operación del Programa, mientras que la publicación de los resultados permite transparentar los hallazgos ante la ciudadanía.

Indicadores viables para fortalecer la medición de procesos del PBPD

Además de los indicadores asociados al Componente de la MIR, se identifican indicadores de proceso que pueden incorporarse en un anexo operativo, en el Manual de Procedimientos o en las fichas internas de seguimiento del Programa. Estos indicadores no sustituyen a los indicadores de la MIR, sino que permiten medir atributos operativos relevantes para la gestión del PBPD, particularmente en el ámbito de actuación de la Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala. La propuesta considera la naturaleza concurrente del Programa. Por ello, se priorizan indicadores cuya información pueda ser generada, sistematizada o conciliada por la UR estatal, evitando depender exclusivamente de sistemas administrados por la Federación.

Tabla 43 Propuesta de indicadores viables para procesos del PBPD

Nú m.	Indicador	Proceso relaciona do	Qué mide	Método de cálculo	Medio de verificaci ón	Viabili dad
1	Porcentaje de instrumentos programáticos y normativos revisados antes del inicio del ejercicio fiscal	Planeación	Oportunidad y formalización de la planeación anual	$(\text{Número de instrumentos revisados antes del inicio del ejercicio} / \text{Total de instrumentos programáticos y normativos requeridos}) \times 100$	Diagnóstico, POA, MIR, fichas técnicas, ROP, minutas de revisión, oficios internos	Media
2	Porcentaje de expedientes con información preliminar completa antes de su remisión	Selección de destinatarios	Calidad de la integración documental estatal	$(\text{Número de expedientes con documentación preliminar completa} / \text{Total de expedientes revisados preliminarmente}) \times 100$	Lista de verificación documental, formato federal, expediente físico o digital	Media
3	Porcentaje de registros de seguimiento al desempeño realizados	Seguimiento al desempeño	Oportunidad del reporte de metas e indicadores	$(\text{Número de registros o reportes de seguimiento realizados} / \text{Total de personas beneficiadas}) \times 100$	SIIF, oficios de solicitud, reportes de avance, acuses de carga, matrices de seguimiento	Media

Medición de atributos de los procesos y subprocesos

La medición de atributos se realizó sobre los procesos identificados en la operación del Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente. Para ello, se consideraron cuatro atributos: eficacia, oportunidad,

suficiencia y pertinencia. La valoración se realizó de manera cualitativa, con base en la evidencia documental disponible, la información obtenida durante el trabajo de campo, el grado de formalización de los procesos, la existencia de productos verificables y la capacidad institucional para medir su funcionamiento. La valoración alta se asignó cuando el proceso presentó una secuencia claramente definida, evidencia documental suficiente, actividades congruentes con su objetivo, así como entradas y salidas identificables. La valoración media se asignó cuando el proceso mostró una lógica operativa identificable y funcional, pero presentó vacíos de formalización, delimitación de responsabilidades, documentación, trazabilidad o mecanismos de seguimiento. La valoración baja se reservó para los casos en los que no se identificó evidencia suficiente para verificar razonablemente la contribución del atributo al objetivo del proceso.

Planeación

El proceso de Planeación presentó una lógica operativa clara y permitió integrar los principales instrumentos que orientan la operación anual del Programa. La eficacia se valoró como alta porque el Programa contó con diagnóstico, POA, MIR, fichas técnicas, presupuesto autorizado y Reglas de Operación, los cuales constituyen productos verificables y necesarios para iniciar la operación del ejercicio fiscal evaluado. La oportunidad se valoró como media porque la planeación estatal inició con anticipación y siguió los calendarios institucionales de programación y presupuestación. No obstante, algunos elementos sustantivos del Programa, como el monto del apoyo, las metas, las incorporaciones y ciertas condiciones operativas, dependieron de decisiones federales que no siempre se comunicaron antes de cerrar los instrumentos estatales.

La suficiencia se valoró como media, debido a que los recursos humanos, financieros y documentales permitieron realizar la planeación del Programa. Sin embargo, las actividades se encontraron distribuidas en distintos procedimientos institucionales y no en un procedimiento específico del PBPD. La pertinencia se valoró como alta, ya que la planeación fue congruente con la naturaleza

concurrente del Programa y permitió prever la aportación estatal necesaria para conformar la transferencia monetaria bimestral.

Atributo	Valoración	Justificación
Eficacia	Alto	El proceso generó los instrumentos programáticos, normativos y presupuestarios necesarios para orientar la operación del Programa.
Oportunidad	Medio	La programación estatal se realizó con anticipación, pero algunos elementos dependieron de decisiones federales posteriores.
Suficiencia	Medio	Los recursos e instrumentos fueron suficientes para operar, aunque no existe un procedimiento específico que integre la planeación del PBPDP.
Pertinencia	Alto	El proceso fue congruente con el esquema concurrente del Programa y con la previsión de recursos para la transferencia monetaria.

Comunicación interna y externa

El proceso de Comunicación interna y externa permitió transmitir información entre las áreas estatales, la Delegación federal y la población solicitante o beneficiaria. La eficacia se valoró como media porque la comunicación se realiza mediante canales directos, correo electrónico, oficios, redes sociales, atención presencial y llamadas telefónicas. Estos medios permiten atender necesidades operativas y orientar a la población; sin embargo, no se identificó una ruta específica del PBPDP que establezca qué información se comunica, quién la valida, por qué medio se difunde y cómo se documenta su recepción. La oportunidad se valoró como media porque la comunicación interna estatal puede realizarse con agilidad, especialmente mediante canales directos y correo electrónico. No obstante, la comunicación externa depende parcialmente de información generada por la Federación, como apertura de registros, entrega de tarjetas, cambios operativos o calendarios de dispersión. La suficiencia se valoró como media porque existen canales institucionales y personal con experiencia para orientar y comunicar información. Sin embargo, no se identificó un registro integrado de consultas, quejas, incidencias, canalizaciones y respuestas. La pertinencia se valoró como alta, debido a que los canales utilizados son adecuados para un Programa que requiere coordinación interinstitucional y atención accesible para personas con discapacidad permanente y sus auxiliares.

Atributo	Valoración	Justificación
Eficacia	Medio	El proceso permite comunicar información operativa y atender dudas, pero carece de una ruta específica y sistematizada para el PBPD.
Oportunidad	Medio	La comunicación estatal es ágil, aunque la información dirigida a la población depende parcialmente de decisiones federales.
Suficiencia	Medio	Existen canales y personal para comunicar información, pero falta un registro integrado de consultas, incidencias y respuestas.
Pertinencia	Alto	Los medios utilizados son adecuados para coordinar a las áreas participantes y orientar a la población solicitante y beneficiaria.

Selección de destinatarios

El proceso de Selección de destinatarios presentó una lógica operativa identificable, aunque con responsabilidades diferenciadas entre el ámbito estatal y federal. La eficacia se valoró como media porque la Secretaría estatal orienta, revisa preliminarmente, integra y remite expedientes; sin embargo, la validación definitiva, incorporación al padrón y administración de movimientos corresponden a la Federación. Por esta razón, la UR estatal contribuye al proceso, pero no controla el resultado final de la selección. La oportunidad se valoró como media porque la atención estatal puede brindarse cuando la persona acude a la Secretaría, especialmente si ya tiene contacto con otros servicios dirigidos a personas con discapacidad. No obstante, los tiempos de validación, carga en plataforma e incorporación dependen de los sistemas y calendarios federales.

La suficiencia se valoró como media porque la ventanilla estatal funciona como mecanismo complementario de atención y acompañamiento. Sin embargo, la Secretaría estatal no cuenta con acceso al sistema federal ni con un mecanismo periódico de devolución del estatus de cada solicitud remitida. La pertinencia se valoró como alta, ya que la intervención estatal evita duplicidades, aprovecha el contacto institucional con la población objetivo y complementa la cobertura territorial federal.

Atributo	Valoración	Justificación
Eficacia	Medio	La UR estatal orienta, integra y remite expedientes, pero no determina la incorporación final al padrón.
Oportunidad	Medio	La atención inicial puede realizarse oportunamente, aunque la resolución depende de calendarios y sistemas federales.
Suficiencia	Medio	La capacidad estatal es suficiente como ventanilla complementaria, pero limitada para conocer el estatus final de cada solicitud.
Pertinencia	Alto	La participación estatal es congruente con el esquema de coordinación, pues acompaña a la población sin sustituir la función federal.

Producción del entregable

El proceso de Producción del entregable presentó un nivel alto de consolidación operativa. La eficacia se valoró como alta porque la aportación estatal fue integrada, transferida y registrada para conformar el recurso destinado a la transferencia monetaria bimestral. La evidencia presupuestaria permitió acreditar la aplicación de los recursos estatales destinados al Programa. La oportunidad se valoró como alta porque la aportación se realizó en una sola ministración al inicio del ejercicio. Esta práctica redujo trámites recurrentes y favoreció la disponibilidad financiera para las dispersiones bimestrales. La suficiencia se valoró como media, no por falta de recursos, sino por la ausencia de un instrumento integrado que documente toda la trazabilidad financiera, desde la formalización del convenio hasta la confirmación de disponibilidad de los recursos concurrentes.

La pertinencia se valoró como alta porque la adaptación del proceso al Programa es adecuada. En este caso, producir el entregable no implica elaborar un bien físico, sino integrar y disponer los recursos financieros que permiten generar la transferencia monetaria bimestral.

Atributo	Valoración	Justificación
Eficacia	Alto	La aportación estatal fue integrada, transferida y registrada, permitiendo conformar el recurso destinado al apoyo.
Oportunidad	Alto	La transferencia anual al inicio del ejercicio favoreció la disponibilidad de recursos para las dispersiones bimestrales.
Suficiencia	Medio	Los recursos fueron suficientes, pero falta un instrumento integrado de trazabilidad financiera.
Pertinencia	Alto	La producción del entregable se adecuó correctamente a la naturaleza financiera del Programa.

Entrega

El proceso de Entrega se ejecuta principalmente en el ámbito federal, mediante la emisión de tarjetas y la dispersión bancaria de la transferencia monetaria bimestral. La eficacia se valoró como media porque el mecanismo permite hacer llegar el apoyo a las personas beneficiarias; sin embargo, la Secretaría estatal no cuenta con acceso directo a los sistemas que registran tarjetas emitidas, entregadas, activadas o depósitos realizados. Por ello, su capacidad de atención a quejas e incidencias se limita a casos específicos. La oportunidad se valoró como media porque los calendarios de entrega de tarjetas y dispersión dependen de la Federación. La Secretaría estatal puede apoyar con orientación, acompañamiento o instalaciones, pero no determina los tiempos de emisión, citación, entrega o depósito. La suficiencia se valoró como media porque la estructura federal y el apoyo logístico estatal permiten desarrollar el proceso. No obstante, la UR estatal no dispone de información completa y periódica sobre tarjetas pendientes, personas no localizadas o incidencias bancarias. La pertinencia se valoró como alta porque la dispersión directa mediante tarjeta bancaria es congruente con la naturaleza del Programa y con la finalidad de entregar el apoyo sin intermediarios.

Atributo	Valoración	Justificación
Eficacia	Medio	La entrega se realiza mediante mecanismos federales, pero la UR estatal no puede verificar integralmente la totalidad del proceso.
Oportunidad	Medio	Los tiempos de entrega y dispersión dependen de calendarios federales.
Suficiencia	Medio	La estructura federal y el apoyo estatal son funcionales, se identifica que la información es limitada sobre tarjetas, depósitos e incidencias.
Pertinencia	Alto	La dispersión bancaria directa es adecuada para entregar el único apoyo del Programa a la población beneficiaria.

Seguimiento a la población atendida

El proceso de Seguimiento a la población atendida se valoró en nivel medio en sus cuatro atributos. La eficacia se valoró como media porque la Secretaría estatal realiza llamadas telefónicas, visitas aleatorias y registros básicos para corroborar la recepción del apoyo e identificar incidencias. Sin embargo, estas actividades no permiten medir de manera sistemática la experiencia de toda la población atendida ni generar información comparable entre periodos.

La oportunidad se valoró como media porque el seguimiento puede realizarse cuando se identifican casos o cuando el personal desarrolla otras actividades territoriales. No obstante, no se acreditó una periodicidad formal que permita asegurar una revisión continua o programada de la recepción del apoyo, la satisfacción de las personas beneficiarias o el cierre de incidencias.

La suficiencia se valoró como media porque existen personal, medios de contacto y experiencia en la atención de personas con discapacidad. Sin embargo, la estructura operativa es limitada para ampliar el seguimiento y cubrir de manera sistemática a una proporción representativa de la población atendida. La pertinencia se valoró como media porque las llamadas y visitas son adecuadas como mecanismo complementario, pero requieren una metodología de muestra, instrumento homogéneo de satisfacción, registro de incidencias y evidencia de cierre.

Atributo	Valoración	Justificación
Eficacia	Medio	Las llamadas y visitas permiten corroborar casos específicos, pero no generan una medición sistemática de toda la población atendida.
Oportunidad	Medio	El seguimiento se realiza conforme a la disponibilidad del personal y la identificación de casos, sin periodicidad formal documentada.
Suficiencia	Medio	Existen medios básicos y personal con experiencia, pero son insuficientes para un seguimiento amplio y permanente.
Pertinencia	Medio	Los mecanismos son adecuados como seguimiento complementario, aunque requieren metodología, registros homogéneos y cierre documentado de incidencias.

Control interno

El proceso de Control interno presentó una operación funcional, aunque con áreas de oportunidad en su integración y sistematización. La eficacia se valoró como media porque se identificaron controles documentales, financieros y operativos, como oficios, acuses, expedientes, registros presupuestarios, comprobantes y revisiones de información. Sin embargo, estos controles se encuentran distribuidos entre distintas áreas y procedimientos, lo que limita una visión integral de riesgos y acciones correctivas. La oportunidad se valoró como media porque los controles se aplican durante la operación o ante requerimientos específicos. No obstante, no se identificó un calendario integral para revisar riesgos, desviaciones, medidas preventivas y acciones correctivas del PBPD.

La suficiencia se valoró como media porque los controles permiten verificar actividades estatales, como la remisión de expedientes, la transferencia de recursos y el resguardo documental. Sin embargo, no se contemplan los procesos administrados por la Federación, como la validación definitiva, padrón, tarjetas y dispersiones. La pertinencia se valoró como media porque los controles son congruentes con la operación, aunque requieren mayor sistematización mediante una matriz específica de riesgos, responsables, evidencias y acciones correctivas.

Atributo	Valoración	Justificación
Eficacia	Medio	Existen controles documentales, financieros y operativos, pero no están documentados en el Manual
Oportunidad	Medio	Los controles se aplican durante la operación, aunque no existe un calendario integral de revisión de riesgos y acciones correctivas.
Suficiencia	Medio	Los controles permiten verificar actividades estatales, pero no contemplan documentalmente las funciones administradas por la Federación.
Pertinencia	Medio	Los controles son congruentes con la operación, pero requieren mayor sistematización para fortalecer la trazabilidad y mejora continua.

Seguimiento al desempeño

El proceso de Seguimiento al desempeño presentó una valoración general favorable. La eficacia se valoró como alta porque existe una ruta institucional para solicitar, recopilar, validar y registrar avances de metas e indicadores mediante el SIIF y los procedimientos de la Dirección de Análisis y Seguimiento. Esto permite contar con información programática para monitorear el avance del Programa. La oportunidad se valoró como media porque los reportes se sujetan a calendarios institucionales. Sin embargo, algunos datos pueden depender de información administrada por la Federación, especialmente aquellos vinculados con padrón, incorporaciones o dispersiones. Esta condición puede limitar la validación oportuna e integral de la información reportada.

La suficiencia se valoró como media porque existen sistemas, formatos y personal responsable para el seguimiento institucional. No obstante, el Manual específico del PBPDP no explicita las actividades, responsables y plazos para sistematizar la información de seguimiento al desempeño. La pertinencia se valoró como alta porque el proceso se alinea con la gestión para resultados y permite retroalimentar la planeación, el control interno y la evaluación del Programa.

Atributo	Valoración	Justificación
Eficacia	Alto	El proceso cuenta con un proceso institucional para recopilar, validar y registrar avances de metas e indicadores.
Oportunidad	Medio	Los reportes siguen calendarios institucionales, aunque algunos datos dependen de información federal no disponible directamente para la UR estatal.
Suficiencia	Medio	Existen sistemas y personal responsable, pero el Manual específico no documenta actividades, responsables y plazos del seguimiento al desempeño.
Pertinencia	Alto	El proceso es congruente con el enfoque de gestión para resultados y con la necesidad de monitorear metas e indicadores.

Evaluación del desempeño

El proceso de Evaluación del desempeño presentó una de las valoraciones más favorables. La eficacia se valoró como alta porque el Programa fue evaluado por una instancia externa, los resultados fueron registrados en Agenda SED y las recomendaciones derivadas de la evaluación anterior fueron atendidas y formalizadas mediante acta de cierre. Esto muestra que el proceso no se limitó a generar un informe, sino que produjo compromisos institucionales de mejora. La oportunidad se valoró como alta porque la evaluación y la atención de ASM siguieron los mecanismos establecidos en el PAE y en los procedimientos institucionales. La evidencia disponible permitió identificar que las recomendaciones fueron reportadas, atendidas y cerradas dentro del ciclo correspondiente.

La suficiencia se valoró como media porque existen procedimientos institucionales para coordinar evaluaciones y atender ASM. No obstante, el Manual específico del PBPD no documenta este proceso ni su vinculación con la mejora continua del Programa. La pertinencia se valoró como alta porque la evaluación externa y el seguimiento de ASM son congruentes con el Sistema de Evaluación del Desempeño y con la necesidad de retroalimentar el diseño, la operación y los resultados del Programa.

Atributo	Valoración	Justificación
Eficacia	Alto	El Programa fue evaluado, los resultados fueron registrados y las recomendaciones derivaron en acciones de mejora formalmente cerradas.
Oportunidad	Alto	El proceso se desarrolló conforme al PAE y permitió atender los ASM dentro del ciclo correspondiente.
Suficiencia	Medio	Existen procedimientos institucionales de evaluación y ASM, aunque no están documentados en el Manual específico del PBPDP.
Pertinencia	Alto	La evaluación externa y el seguimiento de ASM son congruentes con la mejora continua y la rendición de cuentas del Programa.

Valoración global de los atributos de los procesos

A partir de la medición cualitativa de los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia, se identificó que los procesos del Programa se encuentran **encaminados a la consolidación**. Esta valoración se sustenta en que la operación cuenta con una lógica funcional, procesos identificables, productos verificables y evidencia documental suficiente para acreditar la ejecución de las principales actividades realizadas por la Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala.

El Programa cuenta con procesos formalizados y documentados en instrumentos normativos, programáticos y procedimentales. Destacan la existencia de Reglas de Operación, diagnóstico, MIR, fichas técnicas, POA, Manual de Procedimientos, convenio de coordinación, registros presupuestarios, evidencia de seguimiento al desempeño y documentación relacionada con evaluaciones externas y Aspectos Susceptibles de Mejora. La valoración también reconoce que los procesos sustantivos permiten la operación del Programa conforme a su naturaleza concurrente. La Secretaría estatal participa en la planeación, gestión de la aportación estatal, orientación, recepción documental, acompañamiento, seguimiento y coordinación institucional; mientras que la Federación concentra la validación definitiva, administración del padrón, emisión de tarjetas y dispersión de la transferencia monetaria bimestral.

No obstante, los procesos aún presentan áreas de oportunidad que impiden considerarlos plenamente consolidados. Entre ellas se identificó la necesidad de

fortalecer la formalización específica de algunos procesos en el Manual de Procedimientos del Programa, sistematizar registros, documentar responsabilidades y plazos, y consolidar instrumentos para medir la satisfacción de la población atendida.

En consecuencia, la valoración global se ubica en el nivel **encaminado a la consolidación**, debido a que los procesos funcionan en la práctica y cuentan con evidencia relevante, pero requieren mayor estandarización, integración documental, seguimiento sistemático y mecanismos de mejora continua para fortalecer la operación del Programa.

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

El presente apartado integra el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas en la operación del Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente, con base en la descripción y valoración de los procesos, la medición de sus atributos y la información obtenida mediante el análisis de gabinete y el trabajo de campo.

Categoría	Elementos identificados	Procesos relacionados
Fortalezas	El Programa cuenta con instrumentos normativos, programáticos y presupuestarios que orientan su operación, tales como Reglas de Operación, MIR, POA, Manual de Procedimientos, convenio y anexo técnico.	Planeación; integración y disponibilidad de recursos; seguimiento al desempeño.
Fortalezas	La operación del Programa se desarrolla bajo un esquema de coordinación entre la Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala y la Secretaría de Bienestar federal, lo que permite articular la aportación estatal con la entrega del apoyo económico.	Integración y disponibilidad de recursos; entrega; seguimiento a la población atendida.
Fortalezas	La Secretaría de Bienestar estatal participa en actividades de orientación, revisión preliminar, integración documental, acompañamiento y seguimiento, lo cual facilita el acercamiento de la población solicitante y beneficiaria al Programa.	Comunicación interna y externa; selección de destinatarios; seguimiento a la población atendida.
Fortalezas	Se identificó una secuencia operativa funcional que permite reconocer los principales procesos realizados por el Programa, desde la planeación hasta la evaluación del desempeño.	Todos los procesos.
Oportunidades	La evaluación identifica y nombra los procesos realizados, así como un flujograma general que puede servir como base para fortalecer el Manual de Procedimientos.	Planeación; comunicación; integración y disponibilidad de recursos; seguimiento; control interno; seguimiento al desempeño; evaluación del desempeño.
Oportunidades	Existe margen para incorporar de manera gradual procedimientos específicos de la operación del Programa en el Manual de	Planeación; comunicación interna y externa; integración y disponibilidad de recursos; seguimiento a la población atendida; control interno;

	Procedimientos, con fines de trabajo y mejora interna.	seguimiento al desempeño; evaluación del desempeño.
Oportunidades	La armonización entre las Reglas de Operación y el Manual de Procedimientos puede fortalecer la claridad sobre el alcance de la participación estatal en la revisión preliminar e integración documental.	Selección de destinatarios; comunicación; seguimiento a la población atendida.
Oportunidades	La construcción de indicadores de atributos de procesos puede fortalecer el monitoreo operativo del Programa y generar evidencia más sistemática sobre su gestión.	Planeación; selección de destinatarios; seguimiento al desempeño.
Amenazas	Los cambios en criterios, calendarios o mecanismos federales pueden incidir en la oportunidad de la operación estatal y en la orientación que se brinda a la población solicitante o beneficiaria.	Comunicación; entrega; seguimiento a la población atendida.

Hallazgos y resultados

En este apartado se presenta la valoración integral de la operación del Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente, con base en los resultados obtenidos en la descripción y valoración de los procesos, así como en la medición de atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia. El análisis permite identificar en qué medida la gestión operativa conduce al logro de los objetivos del Programa, así como las fortalezas, buenas prácticas, áreas de mejora y limitantes normativas u operativas detectadas durante la evaluación.

De manera general, se identifica que la operación del Programa cuenta con una lógica funcional y permite articular la participación de la Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala con la Secretaría de Bienestar federal. Esta coordinación resulta necesaria para la entrega de la transferencia monetaria bimestral dirigida a personas con discapacidad permanente, ya que el Programa opera bajo un esquema concurrente en el que la instancia estatal participa en actividades de planeación, comunicación, integración de recursos, orientación, revisión preliminar, acompañamiento, seguimiento y control; mientras que la instancia

federal concentra la validación definitiva, incorporación al padrón, emisión de medios de pago y dispersión bancaria del apoyo.

La gestión operativa contribuye al logro de los objetivos del Programa en tanto permite generar las condiciones administrativas, financieras y de coordinación necesarias para que la población beneficiaria reciba el apoyo económico. En particular, la integración y disponibilidad de recursos constituye un proceso sustantivo, ya que permite materializar la aportación estatal al esquema de financiamiento concurrente. Asimismo, los procesos de comunicación, selección de destinatarios, entrega y seguimiento a la población atendida permiten acompañar la operación y atender a la población solicitante o beneficiaria dentro del ámbito de competencia estatal.

No obstante, la evaluación también identificó que varios procesos se realizan en la práctica, pero no se encuentran plenamente documentados en el Manual de Procedimientos del Programa. Esta situación limita la estandarización, trazabilidad y continuidad operativa, particularmente en los procesos de planeación, comunicación interna y externa, integración y disponibilidad de recursos, seguimiento a la población atendida, control interno, seguimiento al desempeño y coordinación de evaluaciones del desempeño. Por ello, se considera necesario modificar, para efectos de trabajo y mejora interna, el Manual de Procedimientos, incorporando de manera gradual la operación específica del Programa con base en los procesos identificados en la presente evaluación.

Conclusiones, valoración global y recomendaciones

La Evaluación de Procesos del Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente permitió identificar que la operación del Programa cuenta con una lógica funcional y con procesos que contribuyen al cumplimiento de su objetivo, particularmente mediante la articulación entre la Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala y la Secretaría de Bienestar federal.

En términos generales, se identificaron nueve procesos operativos: planeación; comunicación interna y externa; integración y disponibilidad de recursos; selección de destinatarios; entrega del medio de pago; seguimiento a la población atendida; control interno; seguimiento al desempeño; y evaluación del desempeño. Estos procesos permiten ordenar la operación del Programa desde la definición de instrumentos normativos y programáticos hasta la publicación de resultados y retroalimentación de la gestión.

La principal fortaleza del Programa es que cuenta con instrumentos normativos, programáticos, presupuestarios y de coordinación que permiten orientar su operación. Asimismo, se identificó una práctica operativa funcional, en la cual la Secretaría estatal participa en actividades relevantes para acercar el Programa a la población solicitante y beneficiaria.

Los hallazgos muestran que la Secretaría de Bienestar estatal participa en actividades relevantes para la operación del Programa, tales como planeación, comunicación, gestión de recursos, orientación, revisión preliminar e integración documental, acompañamiento, seguimiento y control. Por su parte, la Secretaría de Bienestar federal concentra actividades sustantivas como la validación definitiva, incorporación al padrón, emisión del medio de pago y dispersión bancaria del apoyo.

El principal hallazgo de mejora es que la operación específica del Programa requiere incorporarse de manera gradual en el Manual de Procedimientos. Si bien el Programa cuenta con un Manual, este puede fortalecerse mediante la

integración de los procesos identificados en la evaluación y del flujograma general de operación, lo que permitiría mejorar la claridad, continuidad, trazabilidad y estandarización de la gestión.

La operación del Programa conduce al logro de sus objetivos en la medida en que permite generar las condiciones administrativas, financieras y de coordinación necesarias para que las personas con discapacidad permanente reciban una transferencia monetaria bimestral. En particular, el proceso de integración y disponibilidad de recursos constituye un elemento central, ya que permite materializar la aportación estatal dentro del esquema concurrente de financiamiento.

No obstante, también se identificaron áreas de mejora relacionadas con la formalización de la operación específica del Programa en el Manual de Procedimientos, así como con la armonización entre dicho Manual y las Reglas de Operación. Estas áreas de mejora son relevantes porque algunos procesos se realizan en la práctica, pero no se encuentran documentados con el nivel de detalle suficiente para precisar actividades, responsables, insumos, productos, plazos, controles y medios de verificación.

En conjunto, la evaluación permite concluir que el Programa se encuentra **encaminado a la consolidación**, ya que sus procesos funcionan y contribuyen al logro de los objetivos; no obstante, requieren fortalecerse en términos de formalización, sistematización y documentación.

Valoración global cuantitativa

Con base en la medición de atributos de los procesos, se calculó la valoración global cuantitativa de la operación del Programa. Para ello, se consideraron los cuatro atributos establecidos en los Términos de Referencia: eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia.

La valoración se realizó tomando como base la calificación cualitativa asignada a cada proceso. Para efectos del cálculo, se consideró la siguiente equivalencia:



Valoración cualitativa	Valor asignado
Alto	1.0
Medio	0.5
Bajo	0.0

A partir de esta equivalencia, se estimó el porcentaje de cumplimiento por atributo y se asignó el puntaje correspondiente conforme al esquema de los TdR, en el que cada atributo puede obtener un máximo de 5 puntos.

Atributo	Porcentaje de cumplimiento	Puntaje obtenido	Justificación sintética
Eficacia	72.2%	4	La mayoría de los procesos contribuye al cumplimiento del objetivo del Programa; sin embargo, algunos requieren mayor formalización y evidencia para verificar plenamente su eficacia.
Oportunidad	61.1%	3	Los procesos se realizan en una secuencia operativa identificable, aunque existen áreas de mejora en plazos, registros y coordinación interinstitucional.
Suficiencia	50.0%	3	Se cuenta con evidencia para sustentar la operación, pero no en todos los procesos es suficiente o homogénea para acreditar actividades, responsables, productos y controles.
Pertinencia	88.9%	4	Los procesos identificados son congruentes con la naturaleza del Programa y con la participación estatal dentro del esquema concurrente con la Federación.
Total	70%	14/20	

Cálculo de la valoración global:

$$\text{Valoración global} = (14 / 20) \times 100 = \mathbf{70.0\%}$$

Con base en el resultado obtenido, la operación del Programa se ubica en el nivel **Encaminado a la consolidación**. Esto significa que los procesos presentan un grado importante de funcionamiento y contribuyen al cumplimiento de los objetivos del Programa; sin embargo, aún existen oportunidades específicas para fortalecer la formalización, estandarización, documentación, coordinación y mejora continua.

A partir del análisis de gabinete, del trabajo de campo y de la valoración de atributos, se considera que la operación del Programa presenta una eficiencia operativa media-alta. La operación permite cumplir con la función sustantiva de articular la aportación estatal con la operación federal para la entrega del apoyo

económico; sin embargo, la eficiencia puede fortalecerse mediante una mayor documentación de procesos, registros homogéneos, definición de responsables y claridad en la coordinación entre instancias.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos identificados, se emiten dos recomendaciones finales, ambas clasificadas como acciones de **consolidación**:

Núm.	Recomendación	Línea estratégica	Responsable principal	Viabilidad	Efecto esperado
R1	Modificar , para efectos de trabajo y mejora interna, el Manual de Procedimientos, incorporando de manera gradual la operación específica del Programa. Para ello, podrá tomarse como base la presente evaluación, la cual identifica y nombra los procesos realizados, así como el flujograma que muestra su secuencia operativa.	Consolidación	Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala, con participación de las áreas operativas y administrativas correspondientes	Alta	Contar con un Manual claro, y alineado con la operación real del Programa, fortaleciendo la formalización, continuidad y trazabilidad de los procesos.
R2	Armonizar las Reglas de Operación y el Manual de Procedimientos del Programa para distinguir con claridad la revisión preliminar e integración documental realizada por la	Consolidación	Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala	Media	Reducir ambigüedades normativas y operativas respecto de la participación estatal y federal, mejorando la claridad institucional frente a la población

Núm.	Recomendación	Línea estratégica	Responsable principal	Viabilidad	Efecto esperado
	Secretaría de Bienestar estatal.				solicitante y beneficiaria.

Proyecto de implementación de las recomendaciones

Recomendación	Situación actual	Resultado esperado	Factibilidad	Efectos potenciales
R1	El Manual de Procedimientos describe elementos generales de operación, asimismo las personas operadoras del programa conocen e implementan con la misma lógica el programa, pero no incorporan con suficiente detalle todos los procesos identificados en la evaluación.	Manual de Procedimientos fortalecido con procesos específicos de planeación, comunicación, integración y disponibilidad de recursos, seguimiento, control interno, seguimiento al desempeño y evaluación del desempeño.	Alta, porque puede realizarse de manera gradual y para fines de trabajo interno, tomando como insumo la evaluación y el flujograma.	Mayor claridad operativa, continuidad institucional, documentación de actividades, identificación de responsables y mejora en la gestión interna del Programa.
R2	Existen diferencias de redacción entre las Reglas de Operación y el Manual de Procedimientos respecto al alcance de la participación estatal en revisión preliminar, integración documental y validación.	Documentos normativos e institucionales armonizados, con delimitación clara entre la participación estatal y las funciones federales.	Media, porque requiere revisión jurídica y programática de los documentos del Programa.	Menor ambigüedad en la operación, mejor comunicación con la población solicitante y mayor precisión sobre las responsabilidades de cada instancia.

Anexo I. Ficha técnica de identificación del Programa.

Tema	Variable	Datos
Objetivos	Dependencia o entidad responsables de operar el Programa	Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala.
	Unidad Responsable	Secretaría de Bienestar (SB). Dirección de Bienestar Integral.
	Modalidad y Clave Presupuestaria	142/3Y Bienestar y Desarrollo Integral.
	Nombre del Programa	Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente (PBPD).
	Año de Inicio de operaciones	2022.
	Titular de la UR del Programa	María Estela Álvarez Corona, Secretaria de Bienestar del Estado de Tlaxcala.
	Objetivo general del programa	Contribuir a mejorar el nivel de vida y bienestar de personas con discapacidad permanente de cero y hasta un día antes de cumplir los sesenta y cinco años de edad, en situación de pobreza y/o vulnerabilidad, mediante un ingreso monetario.
	Principal Normativa	Reglas de Operación del Programa; Manual de Procedimientos; Convenio para la Universalización de la Pensión para personas con discapacidad permanente.
	Alineación al PND	Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030, Eje General 2: Desarrollo con Bienestar y Humanismo.
	Alineación al PED	Plan Estatal de Desarrollo de Tlaxcala 2021-2027, Eje 2: Bienestar para todos.
	Alineación a los ODS	ODS 1. Fin de la pobreza, Meta 1.2; y ODS 10. Reducción de las desigualdades, Meta 10.2.
	Propósito del Programa	Las personas con discapacidad permanente en situación de pobreza y/o vulnerabilidad fortalecen su ingreso mediante una transferencia monetaria bimestral, directa y sin intermediarios.

Tema	Variable	Datos
Problema público o necesidad que atiende	Definición del problema público o necesidad que atender	Las personas con discapacidad permanente en el estado de Tlaxcala enfrentan condiciones de pobreza y vulnerabilidad que limitan su acceso a un ingreso suficiente y a condiciones de bienestar, afectando su inclusión social y calidad de vida.
	Definición	Todas las personas en situación de pobreza que habitan en el estado de Tlaxcala, quienes presentan al menos una carencia social y enfrentan limitaciones estructurales en el acceso a bienes y servicios fundamentales para su desarrollo.
Población potencial	Unidad de medida	Personas.
	Cuantificación	598,684 personas en situación de pobreza en Tlaxcala.
Población objetivo	Definición	Personas con discapacidad en el estado de Tlaxcala que se encuentran en situación de pobreza y cumplen con los criterios de elegibilidad establecidos.
	Unidad de medida	Personas.
	Cuantificación	54,323 personas con discapacidad
Población atendida	Definición	La población atendida está conformada por las personas con discapacidad permanente que han sido incorporadas al padrón del programa y reciben el apoyo económico correspondiente.
	Unidad de medida	Personas.
	Cuantificación	10,309 personas beneficiarias.
Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$97,497,600.00
	Presupuesto modificado (MDP)	\$97,497,600.00
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$97,497,600.00
Fuente de financiamiento	Recursos fiscales/Recursos propios/Otro	Recursos estatales, mediante aportación estatal concurrente al esquema de coordinación con la Secretaría de Bienestar federal.
Cobertura geográfica (si aplica)	Municipios en los que opera el Programa	El Programa opera en los 60 municipios del estado de Tlaxcala.

Tema	Variable	Datos
Focalización (si aplica)	Unidad territorial del Programa	Cobertura estatal, con atención prioritaria a personas con discapacidad permanente en situación de pobreza y/o vulnerabilidad, conforme a los criterios de elegibilidad del Programa.

Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Programa.

La equivalencia se realizó con base en el Modelo General de Procesos de los TdR y en la operación efectiva identificada para el PBDP. No se identificaron procesos adicionales que resultaran indispensables de insertar en el Modelo General.

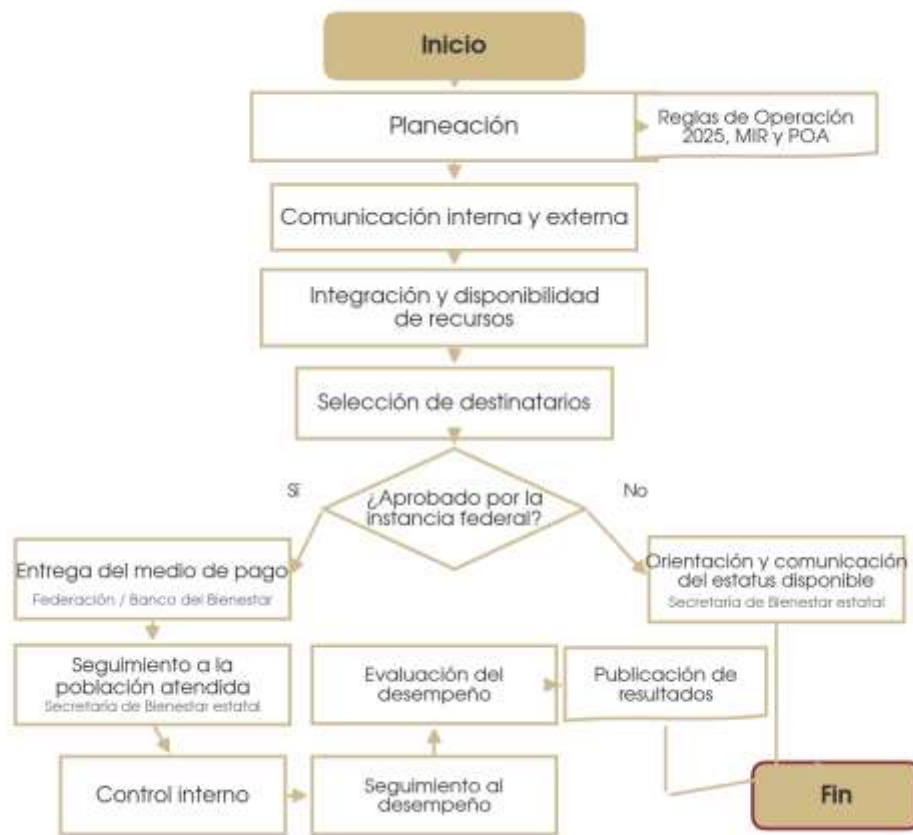
Secuencia	Proceso identificado	Equivalencia con el MGP	Subprocesos o actividades principales
1	Planeación	Planeación	1.1 Diagnóstico y análisis del problema. 1.2 Programación y presupuesto. 1.3 Actualización de MIR, POA y fichas. 1.4 Actualización normativa y coordinación.
2	Comunicación interna y externa	Comunicación	2.1 Comunicación entre áreas. 2.2 Difusión institucional. 2.3 Orientación y atención de consultas.
3	Integración y disponibilidad de recursos	Producción del entregable	3.1 Determinación de la aportación estatal. 3.2 Formalización del convenio. 3.3 Transferencia, registro y comprobación.
4	Selección de destinatarios	Selección	4.1 Orientación y recepción. 4.2 Revisión preliminar. 4.3 Integración y remisión. 4.4 Validación e incorporación federal.
5	Entrega del medio de pago	Entrega	5.1 Emisión de tarjetas. 5.2 Organización y convocatoria. 5.3 Entrega y activación. 5.4 Dispersión bimestral.
6	Seguimiento a la población atendida	Seguimiento	6.1 Identificación de casos. 6.2 Llamadas y visitas. 6.3 Registro de incidencias y opinión. 6.4 Canalización y seguimiento.
7	Control interno	Control interno	7.1 Verificación documental. 7.2 Control financiero. 7.3 Revisión de cumplimiento. 7.4 Atención de observaciones.
8	Seguimiento al desempeño	Seguimiento del desempeño	8.1 Solicitud de avances. 8.2 Validación de metas y evidencias.

Secuencia	Proceso identificado	Equivalencia con el MGP	Subprocesos o actividades principales
			8.3 Registro en SIIF.
9	Evaluación del desempeño	Evaluación	9.1 Programación. 9.2 Integración de información. 9.3 Desarrollo y revisión. 9.4 Difusión. 9.5 Definición y seguimiento de ASM.

Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Programa.

El Anexo presenta un diagrama general de la operación y nueve diagramas detallados, uno por cada proceso identificado en la evaluación. La secuencia distingue las actividades estatales de orientación, revisión preliminar, gestión, seguimiento y control de aquellas que corresponden a la validación, incorporación al padrón, emisión del medio de pago y dispersión federal.

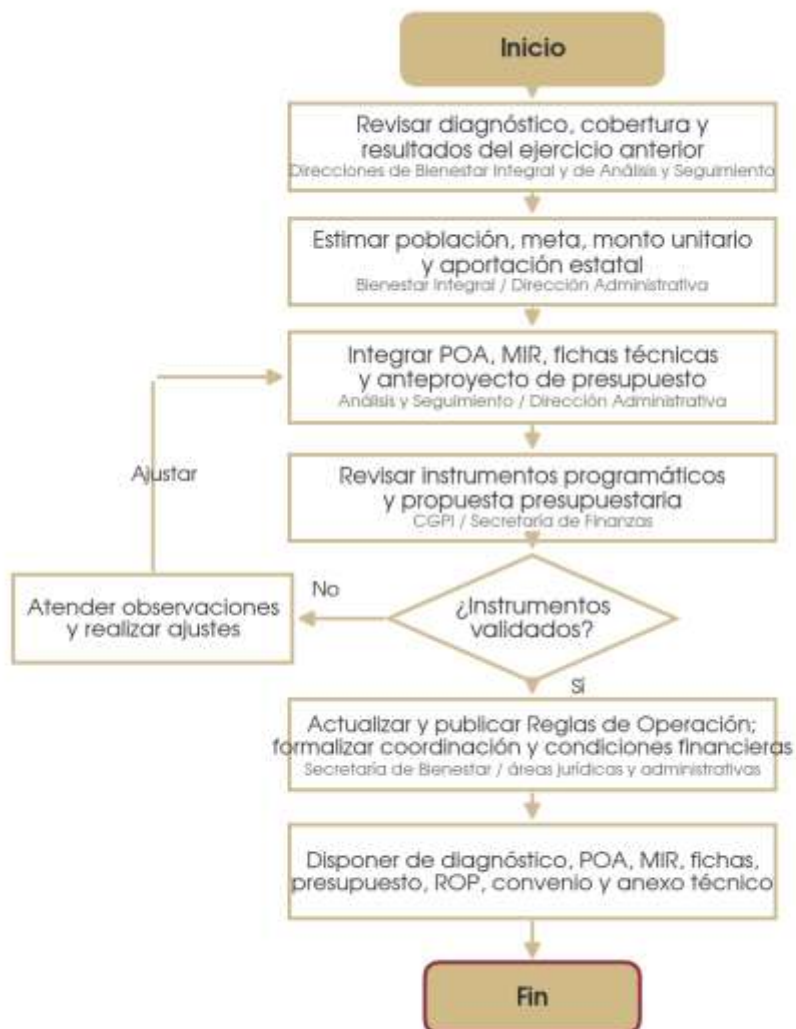
Figura 1. Flujo general de la operación del Programa



Fuente: Elaboración propia con base en las Reglas de Operación 2025, el Manual de Procedimientos, el convenio y anexo técnico, la evidencia documental proporcionada y la información obtenida durante el trabajo de campo.

Figura 2. Proceso de Planeación

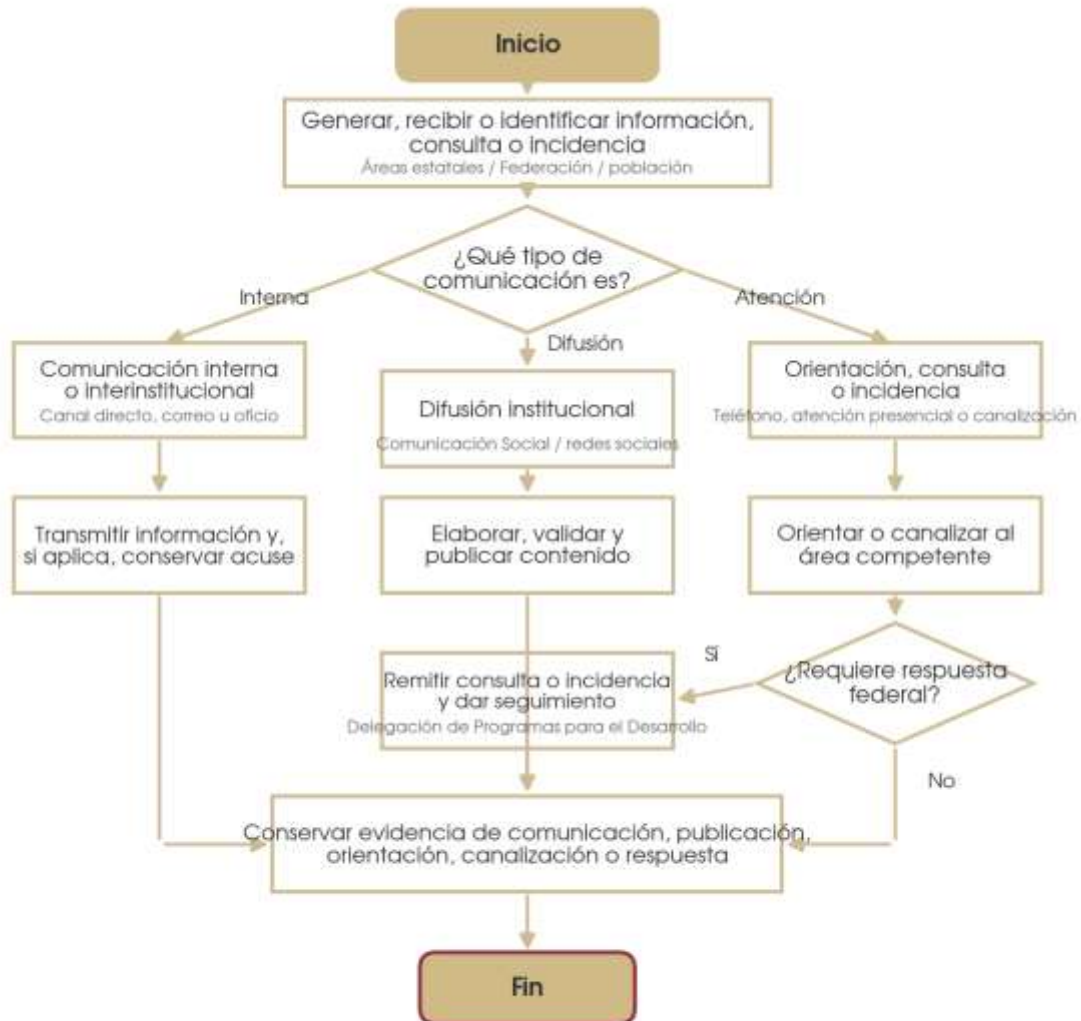
El proceso inicia durante el ejercicio previo y concluye con los instrumentos y condiciones necesarios para operar.



Fuente: Elaboración propia con base en las Reglas de Operación 2025, el Manual de Procedimientos, el convenio y anexo técnico, la evidencia documental proporcionada y la información obtenida durante el trabajo de campo.

Figura 3. Proceso de Comunicación interna y externa

El diagrama diferencia la comunicación interna, la difusión institucional y la orientación o canalización de consultas e incidencias.



Fuente: Elaboración propia con base en las Reglas de Operación 2025, el Manual de Procedimientos, el convenio y anexo técnico, la evidencia documental proporcionada y la información obtenida durante el trabajo de campo.

Figura 4. Proceso de Integración y disponibilidad de recursos

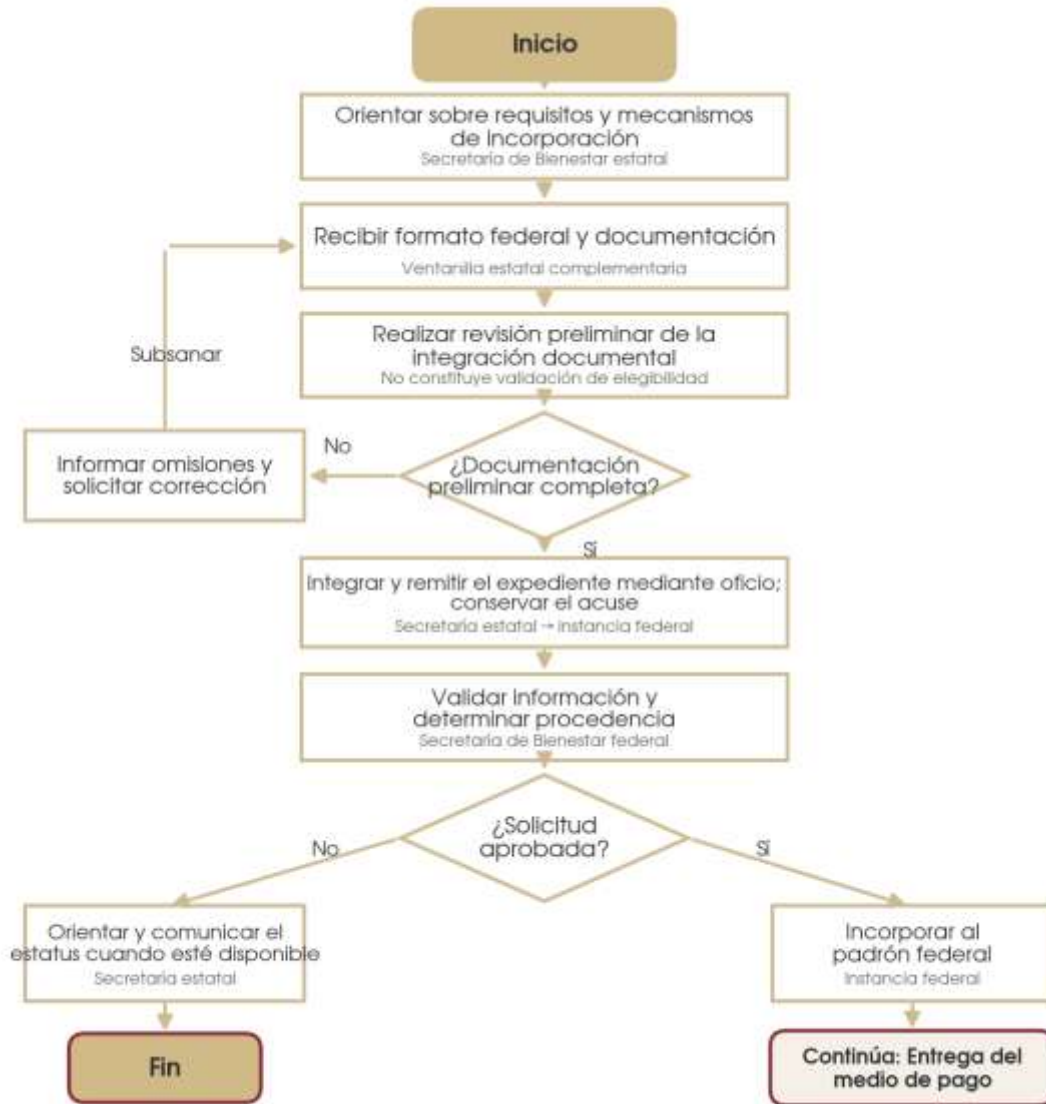
La producción del entregable se representa como la integración financiera previa a la dispersión individual.



Fuente: Elaboración propia con base en las Reglas de Operación 2025, el Manual de Procedimientos, el convenio y anexo técnico, la evidencia documental proporcionada y la información obtenida durante el trabajo de campo.

Figura 5. Proceso de Selección de destinatarios

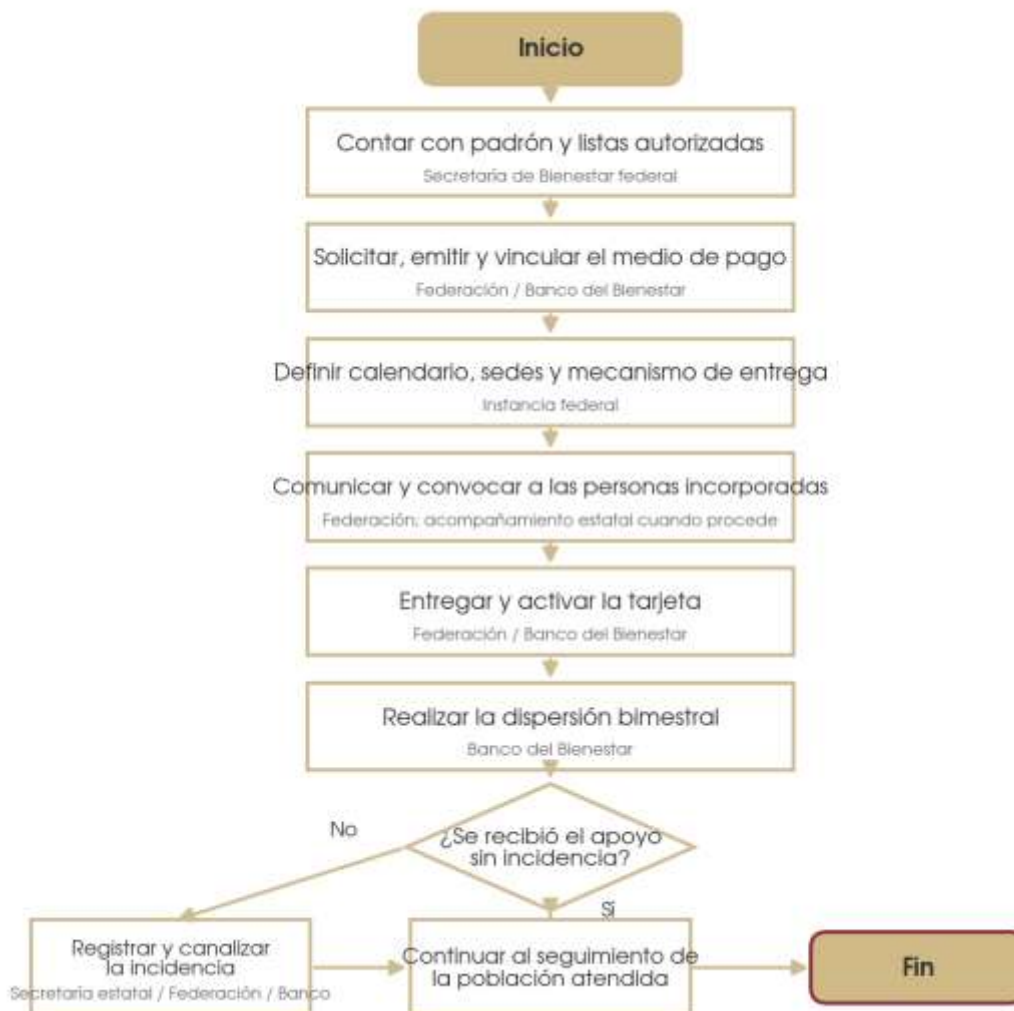
La revisión estatal es preliminar; la validación definitiva y la incorporación al padrón corresponden a la instancia federal.



Fuente: Elaboración propia con base en las Reglas de Operación 2025, el Manual de Procedimientos, el convenio y anexo técnico, la evidencia documental proporcionada y la información obtenida durante el trabajo de campo.

Figura 6. Proceso de Entrega del medio de pago

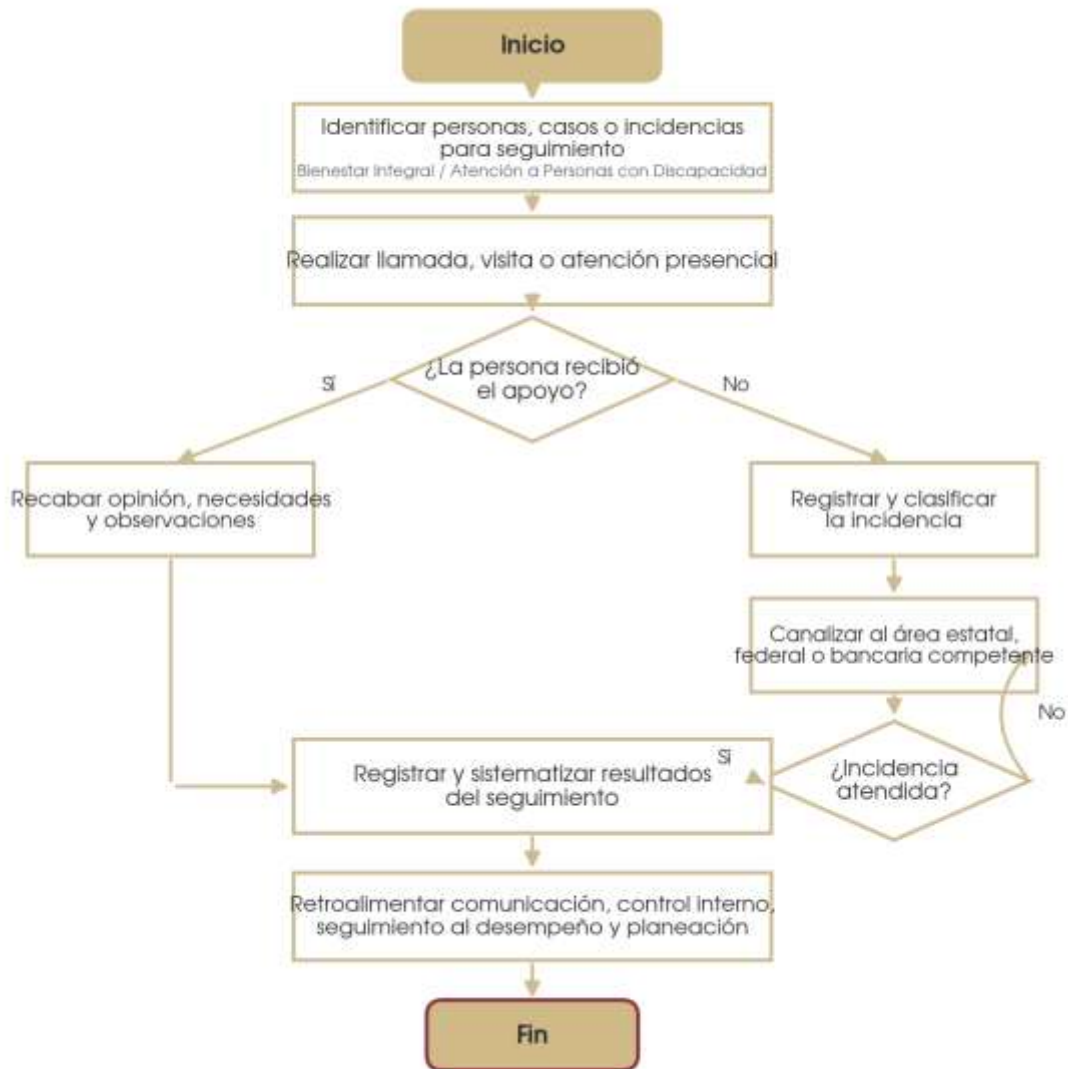
La emisión, entrega, activación y dispersión se encuentran bajo conducción federal y bancaria.



Fuente: Elaboración propia con base en las Reglas de Operación 2025, el Manual de Procedimientos, el convenio y anexo técnico, la evidencia documental proporcionada y la información obtenida durante el trabajo de campo.

Figura 7. Proceso de Seguimiento a la población atendida

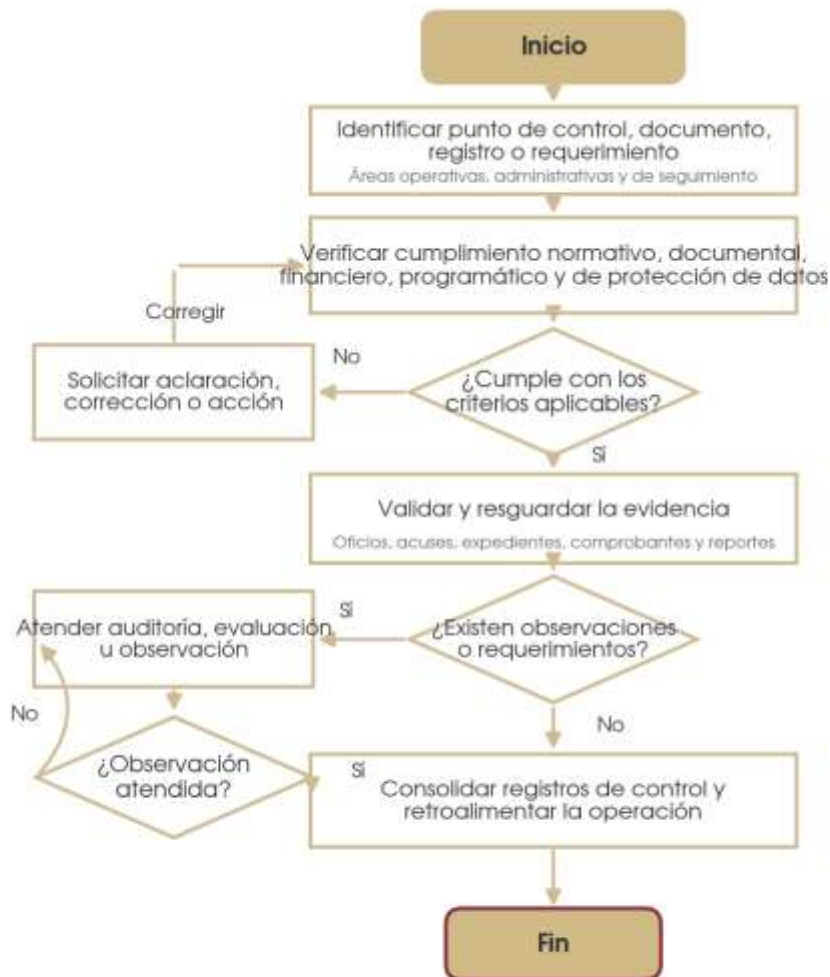
El seguimiento estatal comprende la identificación de casos, contacto, registro, canalización y retroalimentación.



Fuente: Elaboración propia con base en las Reglas de Operación 2025, el Manual de Procedimientos, el convenio y anexo técnico, la evidencia documental proporcionada y la información obtenida durante el trabajo de campo.

Figura 8. Proceso de Control interno

Los controles documentales, financieros, programáticos y de cumplimiento convergen en el resguardo de evidencia y la atención de observaciones.



Fuente: Elaboración propia con base en las Reglas de Operación 2025, el Manual de Procedimientos, el convenio y anexo técnico, la evidencia documental proporcionada y la información obtenida durante el trabajo de campo.

Figura 9. Proceso de Seguimiento al desempeño

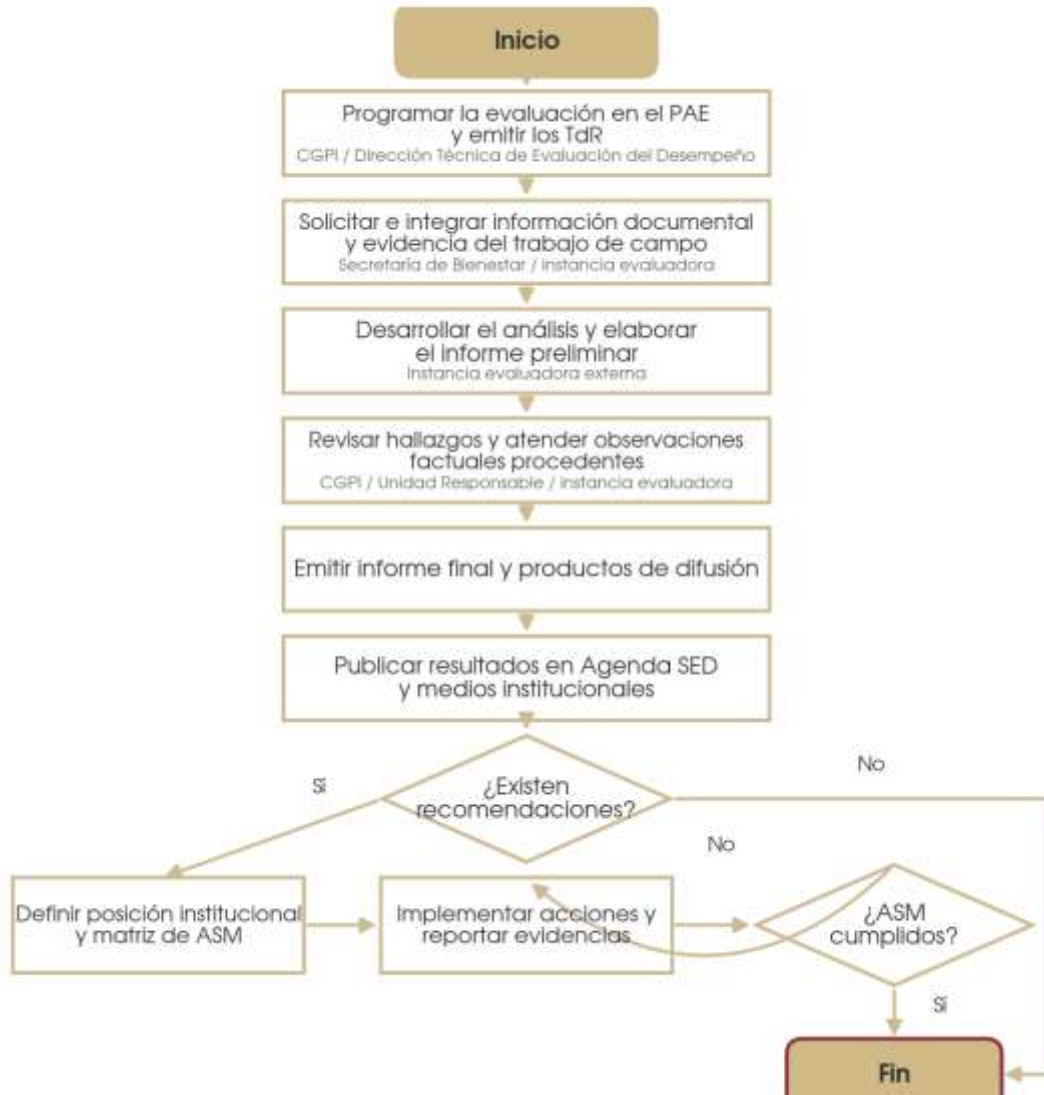
El proceso comprende la solicitud, validación, corrección y registro de avances en el SIIF.



Fuente: Elaboración propia con base en las Reglas de Operación 2025, el Manual de Procedimientos, el convenio y anexo técnico, la evidencia documental proporcionada y la información obtenida durante el trabajo de campo.

Figura 10. Proceso de Evaluación del desempeño

La secuencia abarca desde la programación en el PAE hasta la difusión, definición, seguimiento y cierre de los ASM.



Fuente: Elaboración propia con base en las Reglas de Operación 2025, el Manual de Procedimientos, el convenio y anexo técnico, la evidencia documental proporcionada y la información obtenida durante el trabajo de campo.

Anexo IV. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Programa.

Tipo de normativa	Situación actual	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que pueden existir para su implementación
Manual de Procedimientos	El Manual contiene procedimientos generales y algunas actividades del Programa, pero no integra de manera específica la secuencia completa de procesos identificada en la evaluación.	La operación depende parcialmente del conocimiento o práctico del personal; se limita la estandarización, trazabilidad, continuidad y claridad de responsabilidades.	Incorporar gradualmente procedimientos específicos de planeación, comunicación, integración y disponibilidad de recursos, seguimiento a la población, control interno, seguimiento al desempeño y evaluación. Para cada proceso definir objetivo, alcance, responsables, insumos, actividades, productos, plazos, controles y medios de verificación.	Mayor formalización, continuidad institucional, claridad operativa y capacidad para verificar la ejecución de los procesos.	Requiere coordinación de las áreas operativas, administrativas, jurídicas y de seguimiento; revisión y aprobación institucional; actualización gradual para evitar sobreregular la operación.
Reglas de Operación y Manual de Procedimientos	Los documentos no distinguen de manera plenamente homogénea la revisión preliminar e integración documental estatal	Puede generar ambigüedad para el personal y la población solicitante sobre el alcance de la participación	Armonizar la redacción para precisar que la Secretaría estatal orienta, recibe, revisa preliminarmente, integra y remite documentación, mientras que	Delimitación clara de responsabilidades, mejor orientación a la población y menor riesgo de expectativas	Requiere revisión jurídica y programática, así como coordinación con las instancias federales para

Tipo de normativa	Situación actual	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que pueden existir para su implementación
	respecto de la validación definitiva e incorporación federal al padrón.	estatal y los tiempos de resolución.	la instancia federal valida, determina la incorporación y administra el padrón operativo.	incorrectas sobre la decisión de incorporación.	asegurar congruencia con el convenio y los criterios operativos vigentes.

Anexo V. Análisis FODA de la operación del Programa.

Fortalezas y oportunidades

Proceso	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención*
Planeación	Fortaleza: cuenta con diagnóstico, POA, MIR, fichas técnicas, ROP, presupuesto, convenio y anexo técnico. Oportunidad: integrar la secuencia en un procedimiento específico.	Instrumentos programáticos, normativos y presupuestarios del ejercicio fiscal 2025.	R1	Corto plazo
Comunicación interna y externa	Fortaleza: utiliza canales directos, correo electrónico, oficios, redes sociales, atención telefónica y presencial. Oportunidad: documentar una ruta específica del Programa.	Prácticas de comunicación y atención identificadas durante el trabajo de campo.	R1	Corto plazo
Integración y disponibilidad de recursos	Fortaleza: la aportación estatal fue suficiente, transferida y registrada. Oportunidad: consolidar la trazabilidad financiera y documental del proceso.	Convenio, anexo técnico, registros presupuestarios, comprobantes y momentos contables.	R1	Corto plazo

Proceso	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención*
Selección de destinatarios	Fortaleza: la Secretaría estatal orienta, recibe y revisa preliminarmente la documentación. Oportunidad: armonizar la delimitación entre revisión estatal y validación federal.	Formatos, expedientes, oficios de remisión y acuses de recepción.	R2	Corto plazo
Entrega del medio de pago	Fortaleza: la coordinación concurrente permite vincular el padrón autorizado con la emisión de tarjetas y las dispersiones bimestrales. Oportunidad: documentar los acuerdos e incidencias en los que participa el Estado.	Calendarios, avisos, registros de entrega y mecanismos de coordinación federal.	R1, en el ámbito estatal	Corto plazo
Seguimiento a la población atendida	Fortaleza: se realizan llamadas, visitas y atención directa. Oportunidad: establecer muestra, periodicidad, instrumentos y mecanismos de sistematización.	Registros de atención, incidencias, llamadas, visitas y opiniones de las personas beneficiarias.	R1	Mediano plazo

Proceso	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención*
Control interno	Fortaleza: existen verificaciones documentales, financieras y programáticas. Oportunidad: integrar los controles y evidencias en una ruta consolidada.	Oficios, acuses, expedientes, comprobantes, reportes y atención de observaciones.	R1	Corto plazo
Seguimiento al desempeño	Fortaleza: cuenta con solicitudes de avance, validación de evidencias y registro en el SIIF. Oportunidad: precisar responsables, plazos y controles del proceso.	POA, MIR, fichas técnicas, matrices de seguimiento, evidencias y registros en SIIF.	R1	Corto plazo
Evaluación del desempeño	Fortaleza: el Programa fue evaluado y dio seguimiento formal a los ASM. Oportunidad: documentar la secuencia de programación, evaluación, difusión y cierre.	PAE, TdR, informes, Agenda SED, matriz de ASM, reportes y acta de cierre.	R1	Corto plazo

Debilidades y amenazas

Proceso	Debilidad y/o amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención*
Planeación	Debilidad: las actividades se encuentran distribuidas en procedimientos generales. Amenaza: las decisiones federales pueden comunicarse después de la programación estatal.	Ausencia de un procedimiento específico y diferencias entre calendarios estatal y federal.	R1	Corto plazo
Comunicación interna y externa	Debilidad: la ruta operativa no está documentada ni cuenta con un registro integrado. Amenaza: la información federal puede recibirse con poca anticipación.	Canales directos y correos no integrados en un procedimiento específico del Programa.	R1	Corto plazo
Integración y disponibilidad de recursos	Debilidad: la evidencia financiera se encuentra distribuida entre registros y áreas. Amenaza: cambios federales en montos o condiciones pueden requerir ajustes estatales.	Convenio, anexo técnico, comprobantes y registros presupuestarios dispersos.	R1	Corto plazo

Proceso	Debilidad y/o amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención*
Selección de destinatarios	Debilidad: persiste ambigüedad entre revisión preliminar estatal y validación final federal. Amenaza: el Estado no accede a la plataforma ni conoce todos los estatus.	Remisión estatal de expedientes frente a validación e incorporación federal al padrón.	R2	Corto plazo
Entrega del medio de pago	Debilidad: la Secretaría estatal no puede verificar integralmente la emisión, entrega y dispersión. Amenaza: los tiempos dependen de calendarios y sistemas federales y bancarios.	Emisión de tarjetas, convocatoria, entrega, activación y dispersión bajo conducción federal.	R1, en el ámbito estatal	Mediano plazo
Seguimiento a la población atendida	Debilidad: no existe una metodología homogénea de seguimiento. Amenaza: la falta de acceso a información federal limita la atención oportuna de incidencias.	Llamadas, visitas y atención directa sin muestra, periodicidad e instrumento formalizados.	R1	Mediano plazo
Control interno	Debilidad: los controles y evidencias están dispersos y no existe una visión consolidada.	Revisiones documentales, financieras y programáticas realizadas por distintas áreas.	R1	Corto plazo

Proceso	Debilidad y/o amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención*
Seguimiento al desempeño	Debilidad: el Manual no precisa toda la secuencia, responsables y plazos.	Solicitudes de avance, validaciones, SIIF y reportes institucionales.	R1	Corto plazo
Evaluación del desempeño	Debilidad: la secuencia de evaluación y ASM no está integrada en un procedimiento específico..	PAE, expediente documental, informes, publicaciones, matrices y evidencias de ASM.	R1	Corto plazo

Anexo VI. Valoración global cuantitativa.

Eficacia

Proceso	Valoración (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Planeación	1.0	Generó los instrumentos programáticos, normativos y presupuestarios necesarios.
Comunicación interna y externa	0.5	Comunica y atiende dudas, pero carece de una ruta específica sistematizada.
Selección de destinatarios	0.5	La UR orienta, integra y remite, pero no decide la incorporación final.
Integración y disponibilidad de recursos	1.0	La aportación estatal fue integrada, transferida y registrada.
Entrega del medio de pago	0.5	La entrega se realiza, pero la UR no puede verificar integralmente el proceso federal.
Seguimiento a la población atendida	0.5	Las llamadas y visitas corroboran casos, pero no generan medición sistemática.
Control interno	0.5	Existen controles, pero no se documentan integralmente en el Manual.
Seguimiento al desempeño	1.0	Existe un proceso institucional para recopilar, validar y registrar avances.
Evaluación del desempeño	1.0	El Programa fue evaluado y sus recomendaciones derivaron en acciones de mejora.
Porcentaje de procesos eficaces	72.2%	4 de 5

Oportunidad

Proceso	Valoración (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Planeación	0.5	Se realizó con anticipación, aunque dependió de decisiones federales posteriores.
Comunicación interna y externa	0.5	La comunicación es ágil, aunque parte de la información depende de decisiones federales.
Selección de destinatarios	0.5	La atención inicial es oportuna; la resolución depende de calendarios federales.

Proceso	Valoración (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Integración y disponibilidad de recursos	1.0	La transferencia anual al inicio del ejercicio favoreció la disponibilidad.
Entrega del medio de pago	0.5	Los tiempos dependen de calendarios federales.
Seguimiento a la población atendida	0.5	Se realiza sin periodicidad formal documentada.
Control interno	0.5	Se aplican durante la operación sin un calendario integral de revisión.
Seguimiento al desempeño	0.5	Sigue calendarios institucionales, con dependencia parcial de información federal.
Evaluación del desempeño	1.0	Se desarrolló conforme al PAE y permitió atender ASM.
Porcentaje de procesos oportunos	61.1%	3 de 5

Suficiencia

Proceso	Valoración (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Planeación	0.5	Los recursos permitieron operar, pero falta un procedimiento específico integrado.
Comunicación interna y externa	0.5	Existen canales y personal, pero falta un registro integrado de consultas e incidencias.
Selección de destinatarios	0.5	La capacidad estatal es funcional, pero no permite conocer todos los estatus finales.
Integración y disponibilidad de recursos	0.5	Los recursos fueron suficientes; falta un instrumento integrado de trazabilidad.
Entrega del medio de pago	0.5	La estructura es funcional, pero la información estatal sobre tarjetas e incidencias es limitada.
Seguimiento a la población atendida	0.5	Los medios básicos son insuficientes para un seguimiento amplio y permanente.
Control interno	0.5	Verifican actividades estatales, pero no abarcan funciones administradas por la Federación.
Seguimiento al desempeño	0.5	Hay sistemas y responsables, pero el Manual específico no detalla la ruta.

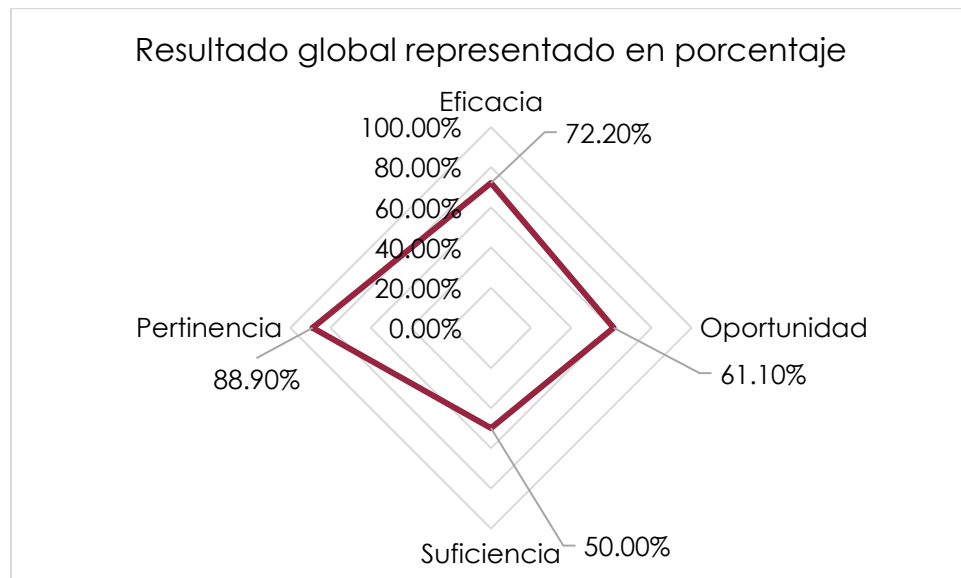
Proceso	Valoración (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Evaluación del desempeño	0.5	Existen procedimientos institucionales, aunque no se detallan en el Manual específico.
Porcentaje de procesos suficientes	50.0%	3 de 5

Pertinencia

Proceso	Valoración (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Planeación	1.0	Es congruente con la previsión de recursos y el esquema concurrente.
Comunicación interna y externa	1.0	Los medios son adecuados para coordinar áreas y orientar a la población.
Selección de destinatarios	1.0	La participación estatal acompaña a la población sin sustituir la función federal.
Integración y disponibilidad de recursos	1.0	Se adecua a la naturaleza financiera del entregable.
Entrega del medio de pago	1.0	La dispersión bancaria directa es adecuada para entregar el apoyo.
Seguimiento a la población atendida	0.5	Es adecuado como mecanismo complementario, pero requiere metodología homogénea.
Control interno	0.5	Son congruentes, aunque requieren mayor sistematización.
Seguimiento al desempeño	1.0	Es congruente con la gestión para resultados.
Evaluación del desempeño	1.0	La evaluación y los ASM son congruentes con la mejora continua.
Porcentaje de procesos pertinentes	88.9%	4 de 5

Resultado global

Atributo	Resultado	Puntaje/valoración
Eficacia	72.2%	4
Oportunidad	61.1%	3
Suficiencia	50.0%	3
Pertinencia	88.9%	4
Total	14 de 20 puntos	70.0%



Anexo VII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Programa.

A) Consolidación

R1. Consolidación del Manual de Procedimientos	Descripción
Proceso	Planeación; comunicación; integración y disponibilidad de recursos; seguimiento a la población; control interno; seguimiento al desempeño; evaluación del desempeño.
Recomendación	Modificar, para efectos de trabajo y mejora interna, el Manual de Procedimientos, incorporando gradualmente la operación específica del Programa. Tomar como base los procesos, actividades y flujograma identificados en la evaluación.
Breve análisis de viabilidad de la implementación	Alta. La Secretaría puede desarrollar la actualización de manera gradual, utilizando instrumentos y evidencia que ya genera durante la operación.
Principales responsables de la implementación	Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala, con participación de la Dirección de Bienestar Integral, Dirección de Análisis y Seguimiento, Dirección Administrativa, Departamento Jurídico y áreas operativas competentes.
Situación actual	El Manual describe elementos generales y algunas actividades; sin embargo, no integra con suficiente detalle todos los procesos específicos del PBPD.
Efectos potenciales esperados	Mayor claridad operativa, estandarización, continuidad institucional, trazabilidad, identificación de responsables y fortalecimiento del control y seguimiento.
Medio de verificación	Manual de Procedimientos actualizado; flujogramas; cédulas de validación; oficio, acta o evidencia de aprobación y difusión interna.
Nivel de priorización	Alto.

R2. Armonización normativa y operativa	Descripción
Proceso	Selección de destinatarios y comunicación interna y externa.
Recomendación	Armonizar las Reglas de Operación y el Manual de Procedimientos para distinguir con claridad la revisión preliminar e integración documental estatal respecto de la validación definitiva e incorporación federal.

R2. Armonización normativa y operativa	Descripción
Viabilidad	Media. Requiere revisión jurídica y programática, así como verificar congruencia con el convenio, el anexo técnico y los criterios federales vigentes.
Responsables	Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala, por conducto de las áreas operativa, jurídica, de análisis y seguimiento y de comunicación, en coordinación con las instancias federales cuando resulte necesario.
Situación actual	Existen diferencias de redacción que pueden generar ambigüedad respecto del alcance de las actividades estatales y federales.
Efectos potenciales	Delimitación clara de responsabilidades, mejor orientación a la población solicitante y menor riesgo de expectativas incorrectas sobre la incorporación al padrón.
Medio de verificación	Reglas de Operación y Manual armonizados; cuadro comparativo; dictamen o validación jurídica; evidencia de publicación o difusión.
Nivel de priorización	Medio.

B) Reingeniería de procesos

No se formularon recomendaciones de reingeniería. Los procesos identificados presentan una lógica funcional y las áreas de mejora pueden atenderse mediante acciones de consolidación orientadas a formalizar, armonizar y sistematizar la operación existente.

Anexo VIII. Fichas de indicadores de atributos de los procesos del Programa (Sistema de Monitoreo e Indicadores de Gestión del Programa).

Los siguientes indicadores complementan los indicadores de la MIR y se proponen para fortalecer el monitoreo operativo dentro del ámbito de actuación estatal. Las líneas base y metas deberán definirse a partir del primer levantamiento homogéneo de información.

Indicador 1. Porcentaje de instrumentos programáticos y normativos revisados antes del inicio del ejercicio fiscal	
	Descripción
Proceso	Planeación.
Atributos	Oportunidad, suficiencia y formalización.
Definición	Mide la proporción de instrumentos requeridos para la operación anual que fueron revisados y validados antes del inicio del ejercicio fiscal.
Método de cálculo	$(\text{Número de instrumentos revisados antes del inicio del ejercicio} / \text{Total de instrumentos programáticos y normativos requeridos}) \times 100$.
Unidad de medida	Porcentaje.
Frecuencia	Anual.
Sentido esperado	Ascendente.
Medios de verificación	Diagnóstico, POA, MIR, fichas técnicas, ROP, minutas, cédulas de revisión y oficios internos.
Línea base	No disponible; establecer con el primer ejercicio de medición.
Meta	Por determinar por la Unidad Responsable con base en la capacidad institucional.
Responsable	Dirección de Bienestar Integral y Dirección de Análisis y Seguimiento, con participación de las áreas competentes.
Viabilidad	Media; requiere integrar un control único de revisión y fecha de validación.

Indicador 2. Porcentaje de expedientes con información preliminar completa antes de su remisión	Descripción
Proceso	Selección de destinatarios.
Atributos	Eficacia, suficiencia y oportunidad.
Definición	Mide la proporción de expedientes revisados por la instancia estatal que cuentan con la documentación preliminar requerida antes de su remisión a la Federación.
Método de cálculo	(Número de expedientes con documentación preliminar completa / Total de expedientes revisados preliminarmente) × 100.
Unidad de medida	Porcentaje.
Frecuencia	Trimestral o conforme a los periodos de recepción.
Sentido esperado	Ascendente.
Medios de verificación	Lista de verificación documental, formato de registro, expediente físico o digital, oficio y acuse de remisión.
Línea base	No disponible; establecer con el primer registro homologado.
Meta	Por determinar por la Unidad Responsable.
Responsable	Departamento de Atención a Personas con Discapacidad y Dirección de Bienestar Integral.
Viabilidad	Media; requiere una lista de verificación homogénea y un registro consolidado.

Indicador 3. Porcentaje de registros de seguimiento al desempeño realizados en el periodo	
	Descripción
Proceso	Seguimiento al desempeño.
Atributos	Eficacia y oportunidad.
Definición	Mide el cumplimiento de los registros o reportes de avance programados para los indicadores y metas del Programa.
Método de cálculo	$\left(\frac{\text{Número de registros o reportes realizados en el periodo}}{\text{Total de registros o reportes programados en el periodo}} \right) \times 100.$
Unidad de medida	Porcentaje.
Frecuencia	Conforme al calendario institucional de seguimiento.
Sentido esperado	Ascendente.
Medios de verificación	SIIF, oficios de solicitud, reportes de avance, acuses de registro, matrices de seguimiento y evidencias validadas.
Línea base	No disponible; establecer con el calendario y registros del primer periodo medido.
Meta	100% de los registros programados, sujeta a validación institucional.
Responsable	Dirección de Análisis y Seguimiento y Departamento de Seguimiento.
Viabilidad	Media; depende de definir con precisión el denominador y conservar los acuses de cada periodo.

Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación

Nombre o denominación de la Evaluación		Evaluación de Procesos del Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente, ejercicio fiscal 2025.	
Nombre o denominación del Programa evaluado		Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente (PBPD), 142/3Y Bienestar y Desarrollo Integral.	
Unidad Responsable del Programa		Titular de la Unidad Responsable del Programa	
Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala, Dirección de Bienestar Integral		María Estela Álvarez Corona, Secretaria de Bienestar del Estado de Tlaxcala	
Ejercicio Fiscal Evaluado	Año del PAE en el que se estableció la evaluación	Tipo de evaluación	Año de conclusión y entrega de evaluación
2025	2026	Evaluación de Procesos.	2026
Nombre de la Instancia Evaluadora		Evalutare Expertos en Políticas Públicas, S.A. de C.V.	
Nombre de la persona coordinadora de la evaluación		Yirlean Dayana Ramos Feria	
Nombre de las personas colaboradoras principales de la evaluación		Bryant Nikol Velasco Pacheco Andrea Cecilia Rodríguez Jiménez Hilda Morales Bermúdez	
Unidad Administrativa responsable de la Coordinación de la evaluación	Dirección Técnica de Política, Evaluación y Estrategia de Resultados de la Coordinación General de Planeación e Inversión	Nombre de la persona Titular de la unidad Administrativa responsable de coordinar la evaluación	Diana Quechol Cadena
Nombres de las personas servidoras públicas adscritas a la unidad administrativa responsable de coordinar la evaluación, que coadyuvaron con la revisión técnica de la evaluación		Miguel Ángel Vázquez Vázquez Zenón Atonal Juárez Francisco Javier Acoltzi Rodríguez	

Forma de contratación de la Instancia Evaluadora	Costo total de la evaluación con IVA incluido (cantidad y letra)	Fuente de Financiamiento
Licitación Pública Nacional	\$208,800.00 con IVA incluido (Doscientos ocho mil ochocientos pesos 00/100 MXN)	Recursos estatales.





TLAXCALA
UNA NUEVA HISTORIA
2021 - 2027