



TLAXCALA
UNA NUEVA HISTORIA
2021 - 2027



CGPI
COORDINACIÓN GENERAL
DE PLANEACIÓN E INVERSIÓN

Detalu



CONSULTORÍA
en Políticas Públicas

Propuestas de política pública para la entidad con focalización regional



Índice

Índice de Tablas.....	3
Introducción.....	4
1. Seguridad Ciudadana y Justicia	6
1.1 Marco Contextual de la Seguridad Ciudadana y la Justicia.....	6
1.2 Diagnóstico de la Seguridad Ciudadana y la Justicia.....	8
1.3 Propuestas de Política Pública con Enfoque Regional: Fortalecimiento de la Seguridad Ciudadana con Enfoque Regional y de Género.....	12
2. Desarrollo Social y Bienestar	16
2.1 Marco Contextual del Desarrollo Social y Bienestar.....	16
2.2 Diagnóstico por región del bienestar social	18
2.3 Propuestas de Política Pública con Enfoque Regional para el Bienestar Social	23
3. Desarrollo económico y sostenibilidad ambiental.....	27
3.1 Marco Contextual del Desarrollo Económico y la Sustentabilidad Ambiental.....	27
3.2 Diagnóstico del Desarrollo Económico y Ambiental con Enfoque Regional	29
3.3 Propuestas de Política Pública con Enfoque Regional para el Desarrollo Económico y Ambiental	32
4. Gestión Pública y los Servicios	36
4.1 Marco contextual de la Gestión Pública y los Servicios	36
4.2 Diagnóstico de la Gestión Pública y los Servicios	38
4.3 Propuestas de política pública para fortalecer la gestión pública y los servicios.....	40
Conclusiones.....	43
Referencias.....	45

Índice de Tablas

Tabla 1 Problemáticas Clave Identificadas en el Diagnóstico Territorial.....	11
Tabla 2. Indicadores de pobreza, vulnerabilidad y carencias sociales por región de Tlaxcala	20
Tabla 3. Síntesis territorial.....	21
Tabla 4 Indicadores del desarrollo económico y ambiental en Tlaxcala.....	30

Introducción

Tlaxcala enfrenta el reto de consolidar un modelo de desarrollo que responda a las particularidades territoriales, sociales y económicas de sus distintas regiones. La heterogeneidad en capacidades productivas, infraestructura, acceso a servicios públicos y condiciones de bienestar exige una acción gubernamental diferenciada y sustentada en evidencia. En este contexto, se requiere una gestión pública capaz de reducir brechas históricas, fortalecer la seguridad ciudadana, impulsar la inclusión social, promover la competitividad económica y garantizar servicios gubernamentales eficaces y transparentes.

En atención a ello, este documento desarrolla un análisis integral sobre las condiciones actuales del desarrollo en la entidad, con el fin de generar insumos para la toma de decisiones estratégicas. **El propósito central es estudiar las condiciones territoriales de Tlaxcala y, a partir de dicho diagnóstico, presentar propuestas de políticas públicas con focalización regional**, asegurando que la acción gubernamental responda a las necesidades específicas de cada territorio y contribuya al bienestar social, el crecimiento sostenible y la equidad.

El documento se estructura en cuatro ejes temáticos que reflejan prioridades estratégicas para el estado: **Seguridad Ciudadana y Justicia, Desarrollo Social y Bienestar, Desarrollo Económico y Sostenibilidad Ambiental, y Gestión Pública y Servicios**. Cada apartado incorpora:

1. un marco contextual,
2. un diagnóstico regional basado en indicadores oficiales, y
3. propuestas de política pública diseñadas con criterios de pertinencia territorial, factibilidad institucional y orientación a resultados.

La metodología combina análisis estadístico, interpretación documental y principios de gestión pública basados en evidencia, apoyándose en fuentes oficiales como el Plan Estatal de Desarrollo 2021–2027, instrumentos de ordenamiento territorial, información del INEGI, CONEVAL y evaluaciones nacionales en materia de transparencia, seguridad, competitividad y desempeño gubernamental. Asimismo, incorpora las perspectivas transversales de **género, inclusión, sostenibilidad y desarrollo regional** como elementos indispensables para garantizar la integralidad y pertinencia de las intervenciones propuestas.

1. Seguridad Ciudadana y Justicia

El presente apartado responde a la necesidad de formular políticas públicas con sustento diagnóstico y focalización regional para el estado de Tlaxcala. La elaboración de este apartado desarrolla una aproximación a la temática de Seguridad y justicia. La metodología integra un marco contextual, un diagnóstico territorial y propuestas concretas de política pública, aplicando de manera transversal las perspectivas de género e igualdad y desarrollo regional.

1.1 Marco Contextual de la Seguridad Ciudadana y la Justicia

El marco institucional de seguridad y justicia en el Estado de Tlaxcala se sustenta en un modelo de corresponsabilidad entre el gobierno estatal y los municipios, orientado a la protección de los derechos humanos, las libertades fundamentales y la preservación de la paz pública (Secretaría de Seguridad Ciudadana, 2023).

La **Secretaría de Seguridad Ciudadana (SSC)** constituye el eje operativo de esta estructura. Su misión es salvaguardar la integridad física y patrimonial de la población mediante la implementación de políticas y acciones enfocadas en la prevención del delito, la regulación del tránsito y la reinserción social.

De manera complementaria, el **Secretariado Ejecutivo del Sistema Estatal de Seguridad Pública (SESESP)** funge como órgano rector y de coordinación de la política estatal en materia de seguridad pública. Entre sus atribuciones destacan la articulación de estrategias nacionales de seguridad, la alineación con los **Ejes y Programas con Prioridad Nacional (PPN)** establecidos

por el **Consejo Nacional de Seguridad Pública (CNSP)** y la vinculación institucional con instancias federales.

Esta arquitectura institucional dual —una instancia operativa (SSC) y otra rectora (SESESP)— configura el marco desde el cual se diseñan, ejecutan y evalúan las políticas públicas de seguridad en la entidad.

En Tlaxcala, la **visión de seguridad y justicia** se estructura a partir de un sistema policial entendido como el conjunto de instituciones, normas y servicios que el Estado y la sociedad establecen para mantener el orden público, garantizar la seguridad ciudadana y hacer cumplir la ley, bajo un enfoque de respeto a los derechos humanos. Este sistema se coordina entre los tres niveles de gobierno —federal, estatal y municipal—, asegurando la cooperación interinstitucional para el cumplimiento de sus fines.

En el ámbito de la **justicia**, el marco de actuación se encuentra definido por el **Artículo 17 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, que reconoce el derecho de toda persona a una impartición de justicia pronta, completa e imparcial. La justicia, en este sentido, se relaciona directamente con el acceso efectivo a mecanismos judiciales y con la capacidad del Estado para garantizar procesos equitativos.

Por su parte, el concepto de **paz** se comprende desde una perspectiva de derechos humanos como la responsabilidad del Estado de garantizar un entorno individual y colectivo de orden y seguridad que permita el desarrollo integral de la sociedad.

En la práctica, las funciones de **seguridad y justicia** recaen en instituciones con mandatos diferenciados pero complementarios:

- Las **instituciones de seguridad pública** (principalmente las policías) enfocan sus acciones en mantener el orden y la paz social mediante la prevención, disuasión y reacción frente al delito.
- Las **instituciones de procuración e impartición de justicia** (Fiscalías y Tribunales) se orientan a la investigación de los delitos, la integración de carpetas y la puesta a disposición de los imputados ante la autoridad judicial, con el propósito de hacer efectiva la aplicación de la justicia.

De acuerdo con la planeación estatal, la política de seguridad en Tlaxcala tiene como propósito **reducir los índices delictivos** y consolidar un **clima de tranquilidad social** que favorezca la inversión y el desarrollo económico, en estricto apego al marco jurídico vigente (Gobierno del Estado de Tlaxcala, 2022).

Este objetivo se articula con la visión de un **gobierno cercano a la ciudadanía**, que promueve la **transversalidad** de sus acciones y la **coordinación interinstitucional**, buscando que la seguridad y la justicia contribuyan de manera conjunta al bienestar colectivo y al desarrollo sostenible de la entidad.

1.2 Diagnóstico de la Seguridad Ciudadana y la Justicia

La coordinación intergubernamental presenta desafíos significativos. Si bien el SESESP tiene el mandato de coordinar a las corporaciones de seguridad, la efectividad de esta coordinación varía significativamente entre las diferentes regiones del estado. Existen asimetrías en las capacidades operativas y logísticas entre los municipios, lo que genera una distribución desigual de la seguridad ciudadana (INEGI, 2023). Algunas regiones están mejor servidas que

otras, creando bolsillas de vulnerabilidad, particularmente en zonas rurales y de alta marginación.

El **Centro Estatal de Prevención Social (CEPS)** instancia rectora de la política pública a nivel estatal en materia de Prevención Social de la violencia y delincuencia. Se encarga de establecer relaciones institucionales sólidas con los tres niveles de gobierno, así como con los diversos sectores de la sociedad civil, a fin de lograr sinergias intergubernamentales e intersectoriales contra la violencia y delincuencia. representa una oportunidad clave. Sin embargo, aun cuando su impacto está supeditado a una implementación territorialmente por municipio a través de los Consejos Municipales de Seguridad. Los programas de prevención no llegan de manera efectiva a todas las comunidades, en particular a aquellas con mayores factores de riesgo social, y carecen de una perspectiva de género integral que atienda las violencias específicas contra las mujeres y niñas (CONAVIM, 2022).

Percepción de inseguridad y victimización

Según la ENVIPE (2021), **el 63.0% de la población de 18 años y más en el estado consideró que vivir en la entidad es inseguro** a consecuencia de la delincuencia. Esta percepción se intensifica en espacios específicos, ya que **el 64.8% de la población tlaxcalteca se sintió insegura al caminar sola por la noche en los alrededores de su vivienda**, porcentaje que se incrementa significativamente en las mujeres, al reportar un **72.6% de sensación de inseguridad**. Los lugares percibidos como más inseguros fueron el cajero automático en la vía pública (87.0%), el banco (79.9%) y el transporte público (75.4%).

En materia de victimización, **la tasa de prevalencia delictiva en Tlaxcala fue de 24,491 víctimas por cada cien mil habitantes**, cifra **4.1% superior a la nacional**. La **incidencia delictiva se ubicó en 27,130 delitos por cada cien mil habitantes**, posicionando a la entidad en el **lugar 16 a nivel nacional** entre las entidades con mayor incidencia. Los delitos más frecuentes durante el periodo de estudio fueron **fraude, extorsión, robo o asalto en calle o transporte público y amenazas verbales**.

Incidencia delictiva y tendencias

De los **4,527 delitos registrados en carpetas de investigación en Tlaxcala durante 2021**, los **delitos contra el patrimonio representaron el 72.92%** del total. Si bien se observan avances en algunos indicadores, como la **reducción del 51.4% en homicidios** en el periodo 2015-2021 (al pasar de 323 a 149 casos) y la **disminución del 14.7% en narcomenudeo** respecto al 2020, preocupa el **aumento del 333% en casos de violencia familiar**, al pasar de 18 casos en 2020 a 78 en 2021 (SESNSP, 2020).

Capacidad institucional y confianza ciudadana

La capacidad operativa de las instituciones de seguridad presenta serias limitaciones. **El estado de fuerza de la policía preventiva estatal fue de 1,356 elementos**, lo que equivale a **0.97 policías por cada mil habitantes**, con una **fuerza real operativa de 0.93 policías preventivos por cada mil habitantes**. Referente a las condiciones laborales del personal, **los policías estatales de menor jerarquía percibían en Tlaxcala \$9,444.62 pesos mensuales en 2020**, ubicando al estado como el **cuarto con salarios más bajos a nivel nacional (SESNSP, 2020)**.

La confianza ciudadana en las instituciones presenta contrastes significativos. Mientras que **el 89.3% de la población identifica al Ejército como la autoridad que mayor confianza le inspira**, seguida de la Marina (87%) y la Guardia Nacional (86.2%), **la confianza en la Policía Estatal alcanza apenas el 63.7% y en la Policía Preventiva Municipal sólo el 51.5%**. Esta desconfianza se relaciona con la percepción de corrupción, ya que **el 68.3% de la población considera que la Policía Preventiva Municipal es corrupta, y el 67.1% percibe corrupción en los cuerpos de la Policía Estatal (ENVIPE, 2021)**.

Impacto económico de la inseguridad

Los costos asociados a la inseguridad representan una carga significativa para la economía tlaxcalteca. **Los costos del delito ascendieron a 2,481 millones de pesos**, lo que representa un **costo per cápita de 5,651 pesos** para cada habitante del estado (PED 2021-2027 del Estado de Tlaxcala).

Tabla 1 Problemáticas Clave Identificadas en el Diagnóstico Territorial

Eje Temático	Problemática Principal	Implicación Territorial
Seguridad Ciudadana y Justicia	Coordinación intergubernamental asimétrica	Cobertura desigual de la seguridad, generando zonas de vulnerabilidad
Seguridad Ciudadana y Justicia	Focalización insuficiente de la prevención del delito	Programas que no llegan a comunidades de alto riesgo, especialmente con perspectiva de género
Seguridad Ciudadana y Justicia	Alta percepción de inseguridad (63%) y victimización	Desconfianza generalizada que afecta la cohesión social y limita el desarrollo económico regional
Seguridad Ciudadana y Justicia	Capacidad operativa limitada (0.93 policías por mil hab.)	Cobertura desigual de la seguridad, generando zonas de vulnerabilidad en regiones marginadas

<i>Seguridad Ciudadana y Justicia</i>	Alta percepción de corrupción en policías municipales (68.3%) y estatales (67.1%)	Erosión de la confianza institucional y obstaculización de la coordinación ciudadana
<i>Seguridad Ciudadana y Justicia</i>	Aumento explosivo de violencia familiar (333%) e inseguridad específica en mujeres (72.6%)	Vulneración de derechos humanos con impacto diferenciado en mujeres y grupos vulnerables por región

Fuente: Elaboración propia.

1.3 Propuestas de Política Pública con Enfoque Regional: Fortalecimiento de la Seguridad Ciudadana con Enfoque Regional y de Género

A partir del diagnóstico anterior, se formulan las siguientes propuestas de política pública, diseñadas con un enfoque regional y transversal:

Propuesta 1: Implementación del Programa de Seguridad Vecinal con Pertinencia Regional y Perspectiva de Género "Tlaxcala Segura"

Descripción:

Crear una red de comités vecinales de seguridad y prevención en colonias y comunidades de alta marginación y/o alta incidencia delictiva, con especial atención a las necesidades de mujeres, niñas y adultos mayores.

Acciones Estratégicas:

- **Diagnóstico Participativo Regionalizado:** Realizar, en coordinación con las instituciones de seguridad pública locales para identificar los delitos y riesgos específicos de cada región (urbana, rural, zonas industriales, corredores comerciales).

- **Creación de Comités Vecinales con Enfoque de Género:** Establecer comités integrados de manera paritaria, que incluyan una **"Celda de Mujeres por la Seguridad"** encargada de identificar y proponer soluciones a riesgos específicos como el acoso callejero, la violencia familiar y la inseguridad en el transporte público.
- **Programa de "Senderos Seguros":** Iluminar y patrullar rutas críticas identificadas por las mujeres (caminos a escuelas, mercados, paradas de transporte) en horarios nocturnos.

Sustento en el Diagnóstico:

Esta propuesta aborda directamente la **alta percepción de inseguridad (63%)**, la **sensación de vulnerabilidad en las mujeres (72.6%)** y la **focalización de la delincuencia en espacios específicos** (cajeros, transporte público).

Propuesta 2: Fortalecimiento de las Capacidades Locales y Descentralización Operativa de las Policías

Descripción:

Mejorar la capacidad de respuesta y la confianza ciudadana mediante la profesionalización, mejoramiento salarial y equipamiento de las policías municipales, con un esquema de coordinación regional.

Acciones Estratégicas:

- **Fondo Estatal para la Profesionalización Policial:** Crear un fondo concursable para que los municipios mejoren los salarios de sus policías,

con el objetivo incentivar al mejoramiento salarial municipal (\$9,444.62 mensuales).

- **Escuadrones Móviles Regionales (EMR):** Formar equipos especializados (en investigaciones básicas, atención a la violencia familiar, ciberdelitos) que se desplacen para apoyar a los municipios con menores capacidades, operando desde los Centros de Mando Regionales.
- **Certificación Obligatoria en Perspectiva de Género:** Implementar un programa de certificación y re-certificación para todo el personal policial, con énfasis en la atención a víctimas de violencia de género.

Sustento en el Diagnóstico:

Ataca el problema de la **capacidad operativa limitada (0.93 policías por cada mil hab.)**, los **bajos salarios** y la **alta percepción de corrupción (68.3% en policía municipal)**, vinculando la mejora salarial a la certificación profesional.

Propuesta 3: Sistema Integral de Justicia Cívica y Reinserción Social para Jóvenes

Descripción:

Establecer un modelo de justicia cívica que busque la solución pacífica de conflictos vecinales y de baja intensidad, y un programa de reinserción para jóvenes en riesgo de ser cooptados por la delincuencia.

Acciones Estratégicas:

- **Unidades de Justicia Cívica Municipal:** Capacitar a personal municipal para mediar en conflictos comunitarios (riñas, daños a la propiedad, problemas vecinales), descongestionando así los sistemas penales.
- **Programa "Jóvenes por la Paz":** Ofrecer becas de estudio, capacitación técnica y actividades culturales y deportivas a jóvenes en zonas con alta incidencia de delitos como el narcomenudeo, vinculando su participación a beneficios comunitarios.

Sustento en el Diagnóstico:

Se enfoca en la **prevalencia de delitos de alto impacto social** como el fraude, la extorsión y las amenazas, y busca prevenir el narcomenudeo ofreciendo alternativas a la población joven.

2. Desarrollo Social y Bienestar

Este apartado tiene por objeto formular propuestas de política pública sustentadas en evidencia y orientadas por las condiciones regionales de Tlaxcala. El análisis se estructura en torno al eje de desarrollo social y bienestar, integrando un marco contextual, un diagnóstico territorial y acciones estratégicas de intervención.

2.1 Marco Contextual del Desarrollo Social y Bienestar

El desarrollo social en Tlaxcala se articula con la visión estatal de garantizar condiciones equitativas de bienestar para toda la población, mediante políticas que reduzcan las brechas estructurales de pobreza, desigualdad y acceso a servicios fundamentales. Bajo este enfoque, el bienestar es entendido no solo como la reducción de carencias, sino como la ampliación de capacidades y oportunidades para el desarrollo humano integral, particularmente en grupos históricamente vulnerados (Gobierno del Estado de Tlaxcala, 2022).

Según el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2021), alrededor del 68.7% de la población vive en situación de pobreza y el 27.7% en pobreza extrema. Estas cifras reflejan un aumento respecto a 2018, cuando la proporción de personas en pobreza era de 60.4%. En otras palabras, más de seis de cada diez tlaxcaltecas enfrenta algún grado de privación social, lo que plantea la necesidad de intervenciones integrales para revertir esta tendencia.

El análisis de población vulnerable por carencias sociales confirma esta situación. Entre 2018 y 2020, la entidad presentó aumentos en los indicadores de

rezago educativo, acceso a la alimentación, servicios de salud y seguridad social. De manera puntual:

- La carencia por acceso a servicios de salud creció del 13.7% al 27.6%
- La carencia por acceso a una alimentación aumentó de 24.3% a 32.9%
- La carencia por acceso a seguridad social pasó de 64% a 64.9%
- El rezago educativo se incrementó ligeramente de 15.9% a 16.1%

En contraste, se observaron mejoras en calidad y espacios de la vivienda (de 8.7% a 8.2%) y en servicios básicos (de 10.1 a 7.7%). Estos avances sugieren un esfuerzo institucional sostenido en materia de infraestructura social, aunque los retrocesos en educación, salud y alimentación revelan una vulnerabilidad estructural que aún persiste.

A nivel territorial, estas desigualdades se expresan en marcadas diferencias entre la Región Metropolitana Tlaxcala-Apizaco y las regiones del norte y oriente del estado, donde las condiciones de marginación y pobreza están más presentes. Según el índice de marginación 2020 del Consejo Nacional de Población (CONAPO), Tlaxcala ocupa el lugar 17 a nivel municipal, mientras que los municipios con mayores rezagos son Emiliano Zapata y Ziltaltépec de Trinidad Sánchez Santos, mientras que más de 45 municipios se ubican en nivel de marginación bajos.

Esta heterogeneidad territorial plantea la necesidad de focalizar las políticas de bienestar en función de las condiciones regionales, priorizando las zonas con mayores rezagos estructurales y menor acceso a servicios públicos. Desde la perspectiva del desarrollo humano adoptada por el PED, el bienestar no se limita a la ausencia de carencias materiales, sino que implica fortalecer las capacidades de las personas y garantizar su participación activa en la resolución de problemas públicos.

2.2 Diagnóstico por región del bienestar social

El bienestar social en Tlaxcala presenta marcadas diferencias territoriales asociadas a condiciones socioeconómicas, acceso desigual a servicios, brechas educativas y laborales, así como variaciones en la seguridad alimentaria y la protección social. De acuerdo con el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2021–2027, el desarrollo social debe orientarse a la disminución de desigualdades y al fortalecimiento de capacidades humanas, priorizando el acceso universal a salud, educación, alimentación y seguridad social (Gobierno del Estado de Tlaxcala, 2022).

Tlaxcala registra un 68.7% de población en situación de pobreza y un 27.7% en pobreza extrema, cifras que evidencia un incremento respecto al 2018 (60.4% y 12.7%, respectivamente). La entidad se mantiene por encima del promedio nacional en la mayoría de las carencias sociales, particularmente en acceso a la seguridad social (64.9%) y alimentación nutritiva y de calidad (32.9%), lo que refleja la persistencia de brechas estructurales en el bienestar.

Por su parte, el índice de Marginación 2020 del CONAPO ubica a Tlaxcala en un nivel medio de marginación (0.73) y revela una heterogeneidad territorial entre las regiones urbanas y rurales del estado.

Conforme a lo anterior, y tomando como referencia el Programa Estatal de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano de Tlaxcala (PEOTDUT) 2018, se establece una división del territorio en cinco regiones funcionales — Metropolitana Tlaxcala–Apizaco, Metrópoli Sur–Zacatelco, Poniente–Calpulalpan, Norte–Tlaxco y Oriente–Huamantla—, que permite analizar el bienestar con un enfoque territorial y atender las diferencias socioeconómicas mediante estrategias regionalizadas.

A continuación, se presenta una síntesis comparativa de los indicadores de pobreza, vulnerabilidad y carencias sociales por región, con base en información retomada en el Plan Estatal de Desarrollo 2021–2027.



Tabla 2. Indicadores de pobreza, vulnerabilidad y carencias sociales por región de Tlaxcala

	Región Metropolitana Sur-Zacatelco			Región Metropolitana Tlaxcala-Apizaco			Región Poniente-Calpulalpan			Región Norte-Tlaxco			Región Oriente-Huamantla		
	2010 (%)	2015 (%)	2020 (%)	2010 (%)	2015 (%)	2020 (%)	2010 (%)	2015 (%)	2020 (%)	2010 (%)	2015 (%)	2020 (%)	2010 (%)	2015 (%)	2020 (%)
POBREZA															
Pobreza	63	55	64	52	44	48	68	63	67	76	63	68	72	66	70
Pobreza extrema	12		11	7		5.9	9.4		6.9	16		7.3	14		14
Pobreza moderada	51		53	45		42	9.4		6.9	61		61	58		56
VULNERABILIDAD															
Por carencia social	20		17	19		24	23		21	18		22	17		18
Por ingreso	7.1		9	9.5		9.4	4.1		5.8	2.4		4.8	4.7		5.3
No pobre y no vulnerable	10		9.5	19		19	5.1		6	3		5.3	6.9		6.8
Rezago educativo	17		14	12		9	18		14	24		20	22		18
CARENCIA															
Por acceso a los servicios de salud	42		31	33		28	23		18	20		15	28		28
Por acceso a la seguridad social	73		70	62		60	85		80	89		80	82		78
Por la calidad y espacios de vivienda	13		9.8	8.4		5.1	14		8.9	16		11	16		13
Por acceso a servicios básicos de vivienda	15		11	10		4.9	13		4.8	21		9.3	20		11
Por acceso a la alimentación	26		29	19		23	29		29	36		26	31		34
Con al menos una carencia	83		82	71		72	91		88	95		90	88		88
Población con tres o más carencias sociales	28		22	17		14	24		15	31		17	31		39

Fuente: elaboración propia con datos retomados en el Plan Estatal de Desarrollo de Tlaxcala 2021-2027

Si bien las cifras muestran ciertos avances en el periodo 2010–2020, la heterogeneidad regional continúa condicionando las oportunidades de bienestar y acceso equitativo a los servicios básicos.

Las regiones metropolitanas —Tlaxcala–Apizaco y Sur–Zacatelco— concentran la mayor proporción de población urbana, y aunque presentan los niveles más bajos de pobreza total (48% y 64%, respectivamente), todavía enfrentan carencias relevantes en acceso a seguridad social (60% y 70%) y alimentación (23% y 29%).

La región Poniente–Calpulalpan muestra indicadores intermedios, con una tasa de pobreza del 67% y una incidencia de carencias en servicios de salud (18%) y vivienda (8.9%) relativamente menores. Sin embargo, los rezagos educativos (14.2%) y el bajo acceso a la seguridad social (80%) sugieren una estructura económica de base agroindustrial con débil protección laboral.

Las regiones rurales del norte y oriente concentran las condiciones más críticas del estado. En la región Norte–Tlaxco, la pobreza alcanza el 68%, con un 20% de rezago educativo y un 80 % de población sin acceso a seguridad social. Por su parte, la región Oriente–Huamantla presenta el mayor nivel de pobreza (70%) y el más alto porcentaje de población con tres o más carencias sociales (39%), lo que la ubica como el territorio con mayor vulnerabilidad estructural. La coincidencia entre pobreza, carencias en vivienda y alimentación (34%) confirma la persistencia de un patrón de marginación histórico que demanda atención prioritaria.

Tabla 3. Síntesis territorial

Región	Rasgos principales
Metropolitana Tlaxcala–Apizaco	Mayor dinamismo urbano; menor pobreza relativa (48%); persistencia en carencia de seguridad social (60%).

Metropolitana Sur-Zacatelco	Zonas urbanas consolidadas pero con rezagos alimentarios (29%) y pobreza significativa (64%).
Poniente-Calpulalpan	Indicadores intermedios; carencias moderadas; baja formalidad laboral (80% sin seguridad social).
Norte-Tlaxco	Territorio rural; pobreza elevada (68%); rezago educativo (20%); alta vulnerabilidad social.
Oriente-Huamantla	Mayor pobreza (70%) y carencias múltiples (39%); prioridad estratégica para intervención pública.

Fuente: elaboración propia con datos retomados en el Plan Estatal de Desarrollo de Tlaxcala 2021–2027.

Estos resultados evidencian un patrón dual del bienestar tlaxcalteca: mientras el eje metropolitano avanza hacia la consolidación de servicios, las regiones rurales mantienen rezagos multidimensionales en educación, salud y alimentación. Este diagnóstico reafirma la necesidad de una focalización territorial de las políticas de bienestar.

Particularmente, los resultados destacan tres prioridades estratégicas:

1. Atención focalizada en las regiones Norte y Oriente, donde persiste mayor concentración de rezago multidimensional.
2. Consolidación de capacidades laborales y acceso a empleo formal en zonas metropolitanas.
3. Fortalecimiento del capital humano y acceso a empleo digno en zonas con actividad agroindustrial.

A partir de este marco, las propuestas que se presentan a continuación retoman la evidencia diagnóstica, con el fin de contribuir a la formulación de intervenciones públicas territoriales que incrementen el bienestar, reduzcan brechas de desigualdad y fortalezcan el desarrollo humano sostenible en Tlaxcala.

2.3 Propuestas de Política Pública con Enfoque Regional para el Bienestar Social

Con base en el diagnóstico presentado, se proponen las siguientes acciones de política pública, articuladas desde un enfoque territorial e integral.

Propuesta 1: Programa Estatal para el Empleo Digno y la Formalización Laboral Urbana

Descripción:

Impulsar un programa integral para promover el empleo formal mediante capacitación, certificación laboral, incentivos fiscales y simplificación administrativa orientada a micro y pequeñas empresas urbanas.

Acciones Estratégicas:

- **Incentivos para la formalización:** Otorgar estímulos fiscales y de trámites simplificados para empresas que incorporen trabajadores al sistema de seguridad social (IMSS/ISSSTE/IMSS-Bienestar).
- **Ventanilla Única de Formalización:** Plataforma digital y módulos regionales para facilitar incorporación al régimen formal.

Sustento en el Diagnóstico:

Esta propuesta responde al hallazgo de **carencias persistentes de seguridad social (70% para la Región Metropolitana Sur-Zacatelco y 60% para la Región Metropolitana Tlaxcala-Apizaco)** en zonas urbanas, a pesar de un contexto económico favorable, lo que exige políticas públicas que conecten dinamismo productivo con bienestar laboral.

Propuesta 2: Estrategia Integral de Seguridad Alimentaria y Nutrición Comunitaria

Descripción:

Crear una red de atención alimentaria y nutricional en zonas vulnerables, complementada con espacios productivos y educación alimentaria.

Acciones Estratégicas:

- **Comedores comunitarios y bancos alimentarios:** Establecer y fortalecer puntos de acceso a alimentación nutritiva para hogares vulnerables.
- **Huertos urbanos y escolares:** Implementar espacios productivos comunitarios y educativos para autoconsumo y educación alimentaria *(con capacitación agroecológica, provisión de insumos básicos y vinculación con instituciones educativas y de desarrollo rural)*.
- **Brigadas de nutrición y cultura alimentaria:** Desplegar actividades para educación nutricional y atención directa a familias en riesgo alimentario *(incluyendo diagnósticos nutricionales, talleres comunitarios, y campañas de consumo saludable y prevención de enfermedades asociadas a la mala alimentación)*.

Sustento en el Diagnóstico:

Esta propuesta responde al hallazgo de **una elevada carencia alimentaria tanto en zonas urbanas (con un 29% para la Región Metropolitana Sur-Zacatelco), como para zonas rurales (un 34% para la Región Oriente-Huamantla).**

Propuesta 3: Plan Territorial Prioritario del Oriente

Descripción:

Diseñar un plan de intervención territorial intensiva que universalice servicios sociales esenciales y fomente oportunidades económicas locales.

Acciones Estratégicas:

- **Universalización de servicios básicos y alimentación comunitaria:** Garantizar acceso equitativo a agua potable, electricidad, saneamiento y programas de alimentación
- **Centros integradores de servicios para mujeres y jóvenes:** Establecer espacios regionales que concentren servicios de atención social, capacitación y apoyo productivo (*incluyendo asesoría jurídica, atención psicológica, programas de emprendimiento, guarderías comunitarias y módulos de salud sexual y reproductiva*).
- **Capacitación laboral y estímulos productivos locales:** Implementar programas de formación técnica y apoyo económico para actividades productivas regionales (*becas para capacitación, apoyos semilla y vinculación con cadenas productivas agroindustriales y de servicios*).
- **Infraestructura básica para movilidad y acceso a mercados:** Mejorar caminos rurales, transporte comunitario y espacios de comercialización (*para facilitar el traslado de personas y bienes, reducir costos logísticos y fortalecer mercados locales y regionales*).

Sustento en el Diagnóstico:

Esta propuesta responde al hallazgo de una mayor concentración de pobreza ($\approx 70\%$), carencias múltiples (39%) y mayor vulnerabilidad estructural en la Región Oriente-Huamantla.

Propuesta 4: Programa de Formación Técnico-Productiva y Vinculación Laboral Regional

Descripción:

Fortalecer el capital humano mediante formación técnica, certificación de competencias laborales y vinculación con la industria regional.

Acciones Estratégicas:

- **Centros de capacitación técnica regional con enfoque en manufactura y agroindustria:** Establecer instalaciones regionales para fortalecer habilidades laborales vinculadas a las vocaciones productivas locales.
- **Modelo de formación dual escuela-empresa para jóvenes y trabajadores:** Implementar esquemas de aprendizaje práctico donde estudiantes y personas desempleadas realicen prácticas formativas remuneradas en unidades económicas locales.
- **Certificación en habilidades técnicas prioritarias:** Desarrollar programas de evaluación y certificación de competencias laborales en estándares pertinentes para sectores estratégicos

Sustento en el Diagnóstico:

La región muestra **80% de población sin seguridad social**, lo que limita el desarrollo productivo regional.

3. Desarrollo económico y sostenibilidad ambiental

El presente apartado aborda la necesidad de formular propuestas de política pública orientadas a fortalecer el desarrollo económico y la sostenibilidad ambiental en Tlaxcala, con base en evidencia y análisis territorial. La sección integra un marco contextual, un diagnóstico regional y propuestas estratégicas diferenciadas, priorizando criterios de equidad territorial, productividad inclusiva y protección ecológica para garantizar condiciones de bienestar y competitividad sostenible.

3.1 Marco Contextual del Desarrollo Económico y la Sustentabilidad Ambiental

Tlaxcala presenta retos significativos para consolidar su desarrollo económico, derivados de una dinámica productiva limitada, los efectos persistentes de la pandemia y marcadas desigualdades entre sectores y regiones. Según datos del INEGI (2021a), en 2020 la entidad contribuyó con el 0.56% del PIB nacional, posicionándose en el lugar 32 entre los estados del país, y registró una contracción económica de -12.13%, una de las mayores a nivel nacional.

La estructura productiva de Tlaxcala se concentra principalmente en el sector terciario (62.35% del PIB estatal), seguido del secundario (34.29%) y el primario (3.36%) (INEGI, 2021b). En términos de valor agregado, en 2020 las actividades primarias generaron 3,061 mdp, las secundarias 31,205 mdp y las terciarias 56,739 mdp, confirmando el peso predominante de los servicios y la relevancia manufacturera en la economía tlaxcalteca (INEGI, 2021b).

Dentro del sector secundario, las manufacturas aportaron 23.93% del PIB estatal, destacando las industrias de maquinaria y equipo, electrónicos,

aparatos eléctricos, equipo de transporte (4.87%), alimentos (4.84%) y químicos, plásticos y hule (2.90%). Por su parte, el sector terciario está liderado por servicios inmobiliarios (18.72%), comercio al por menor (9.35%) y mayor (5.54%), educación (6.50%), actividades gubernamentales (5.98%) y transportes (4.40%)(INEGI, 2021b).

En cuanto al tejido empresarial, la Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE) 2020, estimó que en el 2020 en la entidad existían 67 mil 943 unidades económicas del sector privado, de las cuales el 98.5% son microempresas, y el 46.4% se concentran en el comercio. La productividad y competitividad de las MIPyMES enfrenta retos como acceso limitado a financiamiento, baja innovación, problemas de capacitación y debilidad en cadenas de valor (INEGI, 2021c).

Desde la perspectiva ambiental, el PED 2021–2027, reconoce que Tlaxcala enfrenta un deterioro ambiental generalizado, reflejado en la pérdida de zonas boscosas, erosión del suelo, contaminación del agua y aire, así como acumulación de residuos en ríos y barrancas. De acuerdo con el Índice de Competitividad Estatal 2021 del IMCO, la entidad ocupa la posición 25 a nivel nacional en el indicador “Manejo Sustentable del Medio Ambiente”. Dentro de los indicadores que conforman el subíndice, el indicador ubica al estado en la posición 23 como uno de los que muestra un mayor rezago es el asociado a la pérdida de la superficie cubierta por árboles.

3.2 Diagnóstico del Desarrollo Económico y Ambiental con Enfoque

Regional

Con base en la regionalización adoptada por el Programa Estatal de Ordenamiento Territorial, se identifican cinco regiones funcionales: Metropolitana Tlaxcala–Apizaco, Metropolitana Sur–Zacatelco, Poniente–Calpulalpan, Norte–Tlaxco y Oriente–Huamantla. Su análisis evidencia diferencias relevantes en la especialización productiva, dinamismo económico, transición laboral y presión sobre recursos naturales.

A continuación, se presenta una síntesis comparativa de los principales indicadores económicos y ambientales por región, retomados del Plan Estatal de Desarrollo 2021–2027. Esta información integra datos sobre unidades económicas, estructura sectorial, población ocupada, aptitud natural del territorio y niveles de deterioro ambiental.

Tabla 4 Indicadores del desarrollo económico y ambiental en Tlaxcala

	Región Metropolitana Sur-Zacatelco	Región Metropolitana Tlaxcala- Apizaco	Región Poniente- Calpulalpan	Región Norte- Tlaxco	Región Oriente- Huamantla
ECONÓMICOS					
Nº de unidades económicas	24,202 (30% respecto del total estatal)	38,856 (48% respecto del total estatal)	6,249 (8% respecto del total estatal)	2,224 (3% respecto del total estatal)	9,963 (12% respecto del total estatal)
<i>Sectores económicos respecto al total estatal</i>					
Primario	24%	30%	10%	28%	8%
Secundario	34%	44%	7%	3%	12%
Terciario	30%	48%	7%	3%	12%
Población ocupada	185,445	276,417	48,209	26,987	84,907
MEDIO AMBIENTE					
<i>Aptitud Natural</i>					
Apto	25,372 ha	35,585 ha	44,382 ha	37,032 ha	57,843 ha
Moderadamente Apto	9,472 ha	14,467 ha	5,498 ha	26,127 ha	14,606 ha
Marginalmente Apto	11,492 ha	15,034 ha	23,015 ha	5,746 ha	19,598 ha
No Apto	2,713 ha	474 ha	5,763 ha	4,746 ha	260 ha
<i>Deterioro Ambiental</i>					
Muy Alto	4,406 km2	9,741 km2	13,373 km2	503 km2	1,467 km2
Alto	11,502 km2	7,487 km2	10,721 km2	12,815 km2	9,796 km2
Medio	20,070 km2	31,991 km2	38,886 km2	46,652 km2	62,054 km2
Bajo	1,669 km2	3,321 km2	3,588 km2	4,293 km2	10,122 km2
Muy Bajo	4,431 km2	6,194 km2	10,652 km2	9,638 km2	7,491 km2

Fuente: elaboración propia con datos retomados en el Plan Estatal de Desarrollo de Tlaxcala 2021-2027.

La Región Metropolitana Tlaxcala–Apizaco destaca como el principal motor económico estatal, concentrando 38,856 unidades económicas, equivalentes al 48% del total estatal, con predominio del sector terciario (48%) y secundario (44%). Asimismo, alberga la mayor población ocupada (276,417 personas). Esta dinámica se asocia a su papel como centro comercial, logístico y manufacturero, aunque enfrenta desafíos ambientales asociados a su expansión urbana y presión sobre servicios ecosistémicos.

La Región Metropolitana Sur–Zacatelco constituye el segundo polo económico, con 24,202 unidades económicas (30% del total estatal) y una estructura equilibrada entre el sector terciario (30%) y el secundario (34%), acompañada de una alta ocupación laboral (185,445 personas). Su integración funcional con la zona metropolitana de Puebla genera oportunidades para el desarrollo comercial e industrial, aunque también incrementa la presión sobre el uso del suelo y la aptitud ambiental.

En contraste, la Región Poniente–Calpulalpan y las zonas rurales del Norte–Tlaxco y Oriente–Huamantla presentan menores niveles de actividad económica. La región Poniente–Calpulalpan concentra solo 6,249 unidades económicas (8%), con predominio del sector terciario (10%) y una población ocupada de 48,209 personas. La región Norte–Tlaxco cuenta con apenas 2,224 unidades económicas (3%), mientras que la región Oriente–Huamantla registra 9,963 unidades (12%), ambas con estructura agropecuaria más marcada y limitada capacidad de absorción laboral (26,987 y 84,907 personas ocupadas, respectivamente).

Desde el punto de vista ambiental, las regiones presentan marcadas diferencias en aptitud natural y deterioro ecológico. La Región Oriente–

Huamantla posee la mayor superficie “Apta” para actividades sustentables (57,843 ha), seguida de la región Poniente-Calpulalpan (44,382 ha), lo que confirma su vocación productiva agrícola y forestal. No obstante, estas mismas regiones concentran superficies bajo categorías de “Muy Alto” y “Alto deterioro ambiental”, reflejando procesos de deforestación, erosión de suelos y afectaciones ecológicas derivadas de prácticas extractivas y presión productiva.

Así, esta entidad presenta una dualidad productiva y ambiental: mientras las zonas metropolitanas impulsan la actividad económica con mayor valor agregado y mayor densidad empresarial, las regiones rurales enfrentan rezagos en infraestructura productiva, menor diversificación económica y mayor presión sobre recursos naturales. Este panorama exige políticas diferenciadas que integren productividad y sostenibilidad ambiental.

3.3 Propuestas de Política Pública con Enfoque Regional para el Desarrollo Económico y Ambiental

A partir del diagnóstico precedente, se formulan intervenciones orientadas a fortalecer el crecimiento económico con justicia territorial y sostenibilidad ecológica.

Propuesta 1: Programa de Encadenamiento Productivo y Clúster MIPyME Tlaxcala

Descripción:

Crear una plataforma estatal para integrar MIPyMES en cadenas productivas industriales, agroindustriales y de servicios avanzados, con herramientas de

innovación, proveeduría local, digitalización y acceso a financiamiento productivo.

Acciones Estratégicas:

- **Plataforma Estatal de Proveeduría y Compras Públicas:** Preferencia a empresas locales para abastecer cadenas productivas estratégicas.
- **Centros Regionales de Innovación y Transformación Digital:** Capacitación, asesoría tecnológica y adopción de herramientas digitales.
- **Fondos de Garantía y Financiamiento Productivo:** Créditos y garantías para MIPYMES integradas a clústeres regionales.

Sustento en el Diagnóstico:

El análisis territorial identifica concentración económica en zonas metropolitanas (48% de unidades económicas en Tlaxcala-Apizaco) y productividad desigual en regiones intermedias como Poniente-Calpulalpan, lo que demanda fortalecer cadenas de valor locales para reducir brechas regionales y mejorar acceso a empleo formal.

Propuesta 2: Programa Estatal de Bioeconomía y Aprovechamiento Sustentable del Territorio

Descripción:

Impulsar actividades agroproductivas, forestales y ecoturísticas mediante esquemas de bioeconomía, manejo sustentable de recursos naturales y certificación ambiental comunitaria.

Acciones Estratégicas:

- **Unidades de Manejo Forestal y Agroecológico Regional:** Producción sostenible, restauración ambiental y conservación comunitaria.
- **Centros de Transformación Rural:** Valor agregado a productos locales (maderas, lácteos, miel, plantas medicinales).
- **Certificación Verde Comunitaria:** Sellos regionales para productos agroecológicos y ecoturísticos.
- **Incentivos para Sistemas Agroforestales y Cadenas Verdes:** Apoyo a productores que adopten prácticas sostenibles y transición ecológica.

Sustento en el Diagnóstico:

Las regiones Norte-Tlaxco y Oriente-Huamantla presentan mayor superficie apta para actividades agroforestales, pero también destacan por altos niveles de deterioro ambiental y rezago económico, lo que requiere integrar sostenibilidad y productividad para fortalecer ingresos rurales y frenar degradación ecológica.

Propuesta 3: Plan Integrado de Movilidad y Logística Sostenible Regional

Descripción:

Desarrollar infraestructura logística y sistemas de movilidad limpia para mejorar competitividad territorial, reducir tiempos de traslado y favorecer conexión entre regiones industriales, comerciales y rurales.

Acciones Estratégicas:

- **Corredores Logísticos Regionales:** Nodos estratégicos de intercambio de mercancías y transporte.

- **Transporte Público Intermunicipal Limpio:** Rutas verdes para trabajadores en zonas industriales.
- **Rutas de Movilidad Rural-Industrial:** Conexión entre zonas agrícolas y centros de abasto y transformación.
- **Infraestructura Inteligente y Verde:** Señalización, iluminación solar, ciclovías y estaciones multimodales.

Sustento en el Diagnóstico:

La concentración económica en zonas metropolitanas contrasta con limitada conectividad y logística en zonas rurales e industriales emergentes. Mejorar movilidad, transporte laboral y distribución fortalecerá competitividad regional y reducirá desigualdades territoriales.

4. Gestión Pública y los Servicios

El presente apartado se orienta a diseñar propuestas de política pública sustentadas en un diagnóstico objetivo y con enfoque territorial para el estado de Tlaxcala. Su desarrollo aborda la temática de gestión pública y prestación de servicios. La estructura integra un marco contextual, un análisis de las capacidades administrativas y del acceso a servicios públicos, y un conjunto de propuestas orientadas a fortalecer el gobierno estatal y municipal. De manera transversal, se incorpora la perspectiva de género y el enfoque de desarrollo regional, asegurando que las estrategias planteadas contribuyan a un modelo de gobierno cercano, eficiente e incluyente.

4.1 Marco contextual de la Gestión Pública y los Servicios

La gestión pública en Tlaxcala se fundamenta en un modelo de administración orientado a resultados, que busca garantizar la eficiencia, transparencia y calidad en la prestación de servicios públicos. Este modelo se articula con los principios establecidos en el **Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027**, que concibe al gobierno como un facilitador del desarrollo y promotor del bienestar colectivo, bajo los principios de **rendición de cuentas, participación ciudadana y gobierno abierto** (Gobierno del Estado de Tlaxcala, 2022).

El marco institucional de la gestión pública estatal se estructura a partir de la **Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios**, y la **Ley General de Contabilidad Gubernamental**, la **Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Tlaxcala** y los **Lineamientos y Políticas Generales del Ejercicio del Presupuesto, las Medidas de Mejora y**

Modernización, así como de Austeridad del Gasto Público de la Gestión Administrativa. Estos instrumentos normativos coadyuban a la implementación del **Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)** y el **Presupuesto Basado en Resultados (PbR)**, mecanismos diseñados para vincular la asignación de recursos con el logro de objetivos y metas de desarrollo.

La **Secretaría de Finanzas (SF)** y la **Coordinación General de Planeación e Inversión** constituyen los pilares de este sistema, responsables de coordinar la planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control del gasto público. Su labor se complementa con la función de los **Órganos Internos de Control** en cada dependencia, encargados de vigilar el cumplimiento de la normatividad y promover la integridad en el servicio público.

El concepto de **"gobierno cercano"**, eje rector de la administración estatal, implica una gestión pública que trasciende la mera provisión de servicios para convertirse en un espacio de interlocución y corresponsabilidad con la ciudadanía. Esta visión busca acortar las distancias entre la administración y la población mediante:

- **Simplificación administrativa** y reducción de trámites
- **Descentralización efectiva** de servicios
- **Plataformas digitales** accesibles
- **Mecanismos de participación ciudadana vinculantes**

En el ámbito municipal, los **ayuntamientos** fungen como la instancia de gobierno más inmediata a la ciudadanía, responsables de la prestación de servicios públicos básicos como agua potable, alumbrado público, recolección de basura y mantenimiento de espacios públicos. No obstante, su capacidad de

gestión está condicionada por las significativas **disparidades en capacidades técnicas, recursos financieros e infraestructura** entre municipios, lo que genera una oferta desigual de servicios en el territorio.

La **transversalidad** se erige como un principio fundamental en la gestión pública tlaxcalteca, particularmente en la incorporación de las perspectivas de **género y desarrollo regional** en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas. Este enfoque busca superar la sectorialización tradicional de la administración pública y garantizar que las intervenciones gubernamentales respondan a las necesidades diferenciadas de la población y a las particularidades de cada región.

4.2 Diagnóstico de la Gestión Pública y los Servicios

El principio de "gobierno cercano" implica una administración accesible, transparente y sensible a las necesidades de la población. Sin embargo, la distribución geográfica de los servicios gubernamentales es desigual: las comunidades rurales y alejadas enfrentan barreras significativas para acceder a trámites, información pública y mecanismos formales de participación ciudadana. Este contexto acentúa las brechas territoriales y limita la equidad en la gestión gubernamental (Gobierno del Estado de Tlaxcala, 2022).

Asimismo, si bien la administración pública ha reconocido la transversalidad de la perspectiva de género y el desarrollo regional, su incorporación en planes, programas y presupuestos es todavía incipiente, predominando una aplicación fragmentada y limitada a entidades con mandatos sociales explícitos. Esto evidencia la necesidad de fortalecer los

mecanismos de institucionalización de políticas transversales en la gestión estatal.

En materia de desempeño institucional, Tlaxcala ha expresado su compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas. El modelo de Presupuesto basado en Resultados (PbR) constituye un instrumento central para orientar el gasto público hacia resultados concretos y medibles. No obstante, en 2021 la entidad registró un avance del **62.2%** en la implementación del PbR-SED, ubicándose en el **lugar 28 a nivel nacional** y con retroceso respecto a años anteriores. Las evaluaciones internas reflejan contrastes importantes: mientras que la entidad alcanzó niveles altos en planeación (87.5%), seguimiento (100%) y evaluación (95%), persisten rezagos en programación (30%), presupuestación (50%) y rendición de cuentas (50%). Estos resultados reflejan avances en el diseño y monitoreo, pero también debilidades en los procesos presupuestarios, operativos y de control institucional (SHCP, 2021).

En paralelo, la percepción de corrupción continúa siendo un desafío crítico. De acuerdo con la ENCIG 2019, **83.76% de la población** considera frecuente o muy frecuente la corrupción en la entidad. Los sectores más señalados incluyen policías (45.05%), ministerios públicos (31.35%), hospitales (14.22%) y escuelas públicas (11.39%) (INEGI, 2019). Esta percepción coincide con el Coeficiente Transparencia, Anticorrupción e Impunidad (TAI), donde Tlaxcala se ubicó en el **lugar 26 nacional** con **69.6 puntos**, destacando áreas de oportunidad en opacidad y sanción a conductas ilícitas (Transparencia Mexicana, 2017).

En el ámbito de gobierno abierto, la entidad ha mostrado avances. En 2019, Tlaxcala obtuvo un puntaje de **0.50** en el Índice de Gobierno Abierto del INAI-CIDE, aumentando 0.21 puntos respecto a 2017. Sin embargo, permanece por debajo

del promedio nacional (0.52). Destaca que, si bien el cumplimiento formal en transparencia es alto (0.74), la utilidad real de la información para las y los ciudadanos es menor (0.53), lo que revela la necesidad de fortalecer la claridad, oportunidad y accesibilidad de la información pública (INAI, 2029).

4.3 Propuestas de política pública para fortalecer la gestión pública y los servicios

Derivado del diagnóstico territorial e institucional, se plantean las siguientes propuestas de política pública orientadas a fortalecer las capacidades gubernamentales, mejorar la eficiencia administrativa y garantizar servicios públicos accesibles y de calidad con enfoque regional.

Propuesta 1: Plataforma Digital Única “Tlaxcala Cerca” y Gobierno Móvil

Descripción:

Desarrollar una plataforma digital integrada, accesible y multicanal que concentre trámites y servicios estatales y municipales, complementada con módulos móviles para localidades con baja conectividad.

Acciones estratégicas:

- **Ventanilla Digital Estatal:** trámites prioritarios en línea (licencias, pagos, actas, servicios sociales).
- **App “Tlaxcala Cerca” + kioscos digitales comunitarios:** acceso desde teléfonos móviles y módulos regionales.
- **Asistencia digital para personas adultas mayores y grupos vulnerables.**
- **Firma electrónica estatal e interoperabilidad sistemas–municipios.**

Sustento en el diagnóstico:

Esta propuesta responde al hallazgo de la brecha digital, rezago tecnológico estatal (PbR-SED) y barreras geográficas para trámites en zonas rurales.

Propuesta 2: Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Transversalidad (SET)

Descripción:

Implementar un sistema obligatorio para monitorear y evaluar la incorporación efectiva de perspectiva de género y desarrollo regional en programas, presupuesto y gestión institucional.

Acciones estratégicas:

- Plataforma interinstitucional de seguimiento a transversalidad.
- Obligatoriedad de reportes trimestrales con indicadores de género y regionalización.
- Guía técnica de transversalidad para dependencias y municipios.
- Capacitación certificada en PbR-SED y perspectiva de género para servidores públicos.

Sustento en el diagnóstico:

Aplicación fragmentada de agendas transversales; integración parcial en dependencias, especialmente fuera del sector social.

Propuesta 3: Sistema Estatal de Integridad, Transparencia y Participación Territorial

Descripción:

Consolidar mecanismos de control, transparencia útil y participación ciudadana vinculante, con enfoque territorial.

Acciones estratégicas:

- **Comités Regionales de Contraloría Social:** vigilancia de obras, programas y adquisiciones.
- **Observatorio Estatal de Gobierno Abierto:** indicadores de información útil, clara y oportuna.
- **Sistema de Integridad Municipal:** formación ética, buzón ciudadano, sanciones públicas y monitoreo.
- **Presupuesto Participativo Regional:** proyectos ciudadanos definidos en regiones prioritarias.

Sustento en el diagnóstico:

Esta propuesta responde al hallazgo sobre el 83.76% de la población que percibe corrupción frecuente; Tlaxcala por debajo del promedio nacional en apertura gubernamental.

Conclusiones

El análisis de las condiciones de desarrollo en Tlaxcala, estructurado en los cuatro ejes temáticos de Seguridad Ciudadana y Justicia, Desarrollo Social y Bienestar, Desarrollo Económico y Sostenibilidad Ambiental, y Gestión Pública y Servicios, evidencia la existencia de **desafíos estructurales que requieren intervenciones diferenciadas y con enfoque territorial**.

En materia de **Seguridad Ciudadana y Justicia**, se identifican problemáticas que demandan atención vinculadas a la percepción de inseguridad (63%), al estado de fuerza (0.93 elementos por mil habitantes), inconformidad salarial y el incremento exponencial de la violencia familiar (333%). Estas condiciones exigen políticas públicas que combinen el fortalecimiento institucional con estrategias de prevención social del delito, particularmente con perspectiva de género y enfoque regional.

El diagnóstico del **Desarrollo Social y Bienestar** revela marcadas desigualdades territoriales, con una concentración de pobreza y carencias múltiples en las regiones Norte-Tlaxco y Oriente-Huamantla, donde se registran los índices más elevados de pobreza (68% y 70% respectivamente) y carencias sociales. Esta realidad contrasta con el dinamismo relativo de las zonas metropolitanas, confirmando la necesidad de políticas diferenciadas que atiendan las especificidades de cada región.

En el ámbito del **Desarrollo Económico y Sostenibilidad Ambiental**, se constata una dualidad productiva: las regiones metropolitanas concentran el 78% de las unidades económicas, mientras que las zonas rurales presentan menor diversificación productiva y mayores presiones sobre los recursos naturales. La sostenibilidad ambiental emerge como un desafío transversal,

particularmente en regiones con alto deterioro ecológico como Poniente-Calpulalpan y Oriente-Huamantla.

La **Gestión Pública y los Servicios** enfrenta retos significativos en materia de transparencia, implementación del PbR-SED (lugar 28 nacional) y percepción de corrupción (83.76%). La fragmentación en la aplicación de perspectivas transversales y las barreras de acceso a servicios en zonas rurales exigen fortalecer los mecanismos de coordinación intergubernamental y avanzar hacia un gobierno abierto y cercano a la ciudadanía.

Las **propuestas de política pública** formuladas en cada eje temático representan un punto de partida para orientar la acción gubernamental hacia la reducción de brechas territoriales y el fortalecimiento de capacidades institucionales. Su efectividad dependerá de la **voluntad política para la coordinación interinstitucional**, el **compromiso con la evidencia estadística** y la **incorporación sistemática de las perspectivas de género y desarrollo regional**.

En consecuencia, el desarrollo de Tlaxcala requiere una **visión integral y territorializada** que reconozca la heterogeneidad de sus regiones y diseñe intervenciones específicas para cada contexto. Solo mediante una gestión pública basada en evidencia, con enfoque de derechos y con participación ciudadana efectiva, será posible transitar hacia un modelo de desarrollo más equitativo, sostenible e incluyente para todas las tlaxcaltecas y tlaxcaltecas.

Referencias

Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres. (2022). *Informe anual sobre violencia de género en México*. <https://www.conavim.gob.mx>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2021). *Estadísticas de pobreza en Tlaxcala*. <https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Tlaxcala/Paginas/principial.aspx>

Consejo Nacional de Población. (2021). *Índices de marginación por entidad federativa, municipio, localidad y urbana, con base en el Censo de Población y Vivienda 2020*. <https://www.gob.mx/conapo/documentos/indices-de-marginacion-2020-284372>

Gobierno del Estado de Tlaxcala. (2022). *Plan Estatal de Desarrollo 2022–2027*. <https://www.tlaxcala.gob.mx>

Instituto Mexicano para la Competitividad. (2021). *Índice de Competitividad Estatal 2021 (ICE)*. <https://imco.org.mx/indices/indice-de-competitividad-estatal-2021/capitulos-de-resultados>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG 2019)*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE)*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021a). *Visión en cifras: Estado de Tlaxcala*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021b). *PIB por entidad federativa (PIBE), base 2013*.
<https://www.inegi.org.mx/programas/pibent/2013/#Tabulados>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021c). *Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE 2020)*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). *Censo de Población y Vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx>

Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales. (2019). *Métrica de Gobierno Abierto 2019*. Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2021). *Diagnóstico sobre el avance en la implementación del PbR-SED en las entidades federativas 2021*. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Vivienda. (s. f.). *Programa Estatal de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano de Tlaxcala (PEOTDUT)*. Gobierno del Estado de Tlaxcala.
<https://si.tlaxcala.gob.mx/images/pot/POTDUT.pdf>

Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. (2020). *Modelo óptimo de la función policial: Diagnóstico nacional sobre las policías preventivas de las entidades federativas (cifras a diciembre de 2020)*.



Transparencia Mexicana. (2017). *Informe ejecutivo TAI 2017* [Archivo PDF].

<https://www.tm.org.mx/wp-content/uploads/2017/12/Informe-Ejecutivo-TAI-2017.pdf>