



GOBIERNO DEL ESTADO DE
VERACRUZ
2024 - 2030

PROGRAMA VERACRUZANO
DE COMBATE A LA CORRUPCIÓN Y LA
IMPUNIDAD

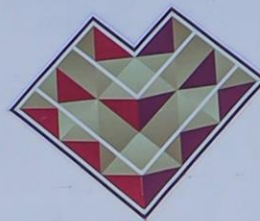


CGE
CONTRALORÍA
GENERAL DEL ESTADO



GOBIERNO DEL ESTADO DE
VERACRUZ
2024 - 2030

CGE
CONTRALORÍA
GENERAL DEL ESTADO



POR AMOR A
VERACRUZ

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO



GOBIERNO DEL ESTADO DE
VERACRUZ
2024 - 2030

CGE
CONTRALORÍA
GENERAL DEL ESTADO



GOBIERNO DEL ESTADO DE
VERACRUZ
2024 - 2030

CGE
CONTRALORÍA
GENERAL DEL ESTADO



DIRECTORIO

NORMA ROCÍO NAHLE GARCÍA
GOBERNADORA DEL ESTADO DE VERACRUZ

Ricardo Ahued Bardahuil
Secretario de Gobierno

Luz Mariela Zaleta Mendoza
Secretaria de Medio Ambiente

Alfonso Reyes Garcés
Secretario de Seguridad Pública

Rodrigo Calderón Salas
Secretario de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca

Miguel Santiago Reyes Hernández
Secretario de Finanzas y Planeación

Valentín Herrera Alarcón
Secretario de Salud y Director General de Servicios de Salud de Veracruz

Claudia Tello Espinosa
Secretaria de Educación de Veracruz

Igor Fidel Rojí López
Secretario de Turismo

Luis Arturo Santiago Martínez
Secretario de Trabajo, Previsión Social y Productividad

Guadalupe Osorno Maldonado
Secretaria de Protección Civil

Ernesto Pérez Astorga
Secretario de Desarrollo Económico y Portuario

María Xóchitl Molina González
Secretaria de Cultura

Leonardo Cornejo Serrano
Secretario de Infraestructura y Obras Públicas

Ramón Santos Navarro
Contralor General del Estado

Margarita Santopietro Peralta
Secretaria de Desarrollo Social

Rodolfo Bouzas Medina
Coordinador General de Comunicación Social

Irma Aida Dávila Espinoza
Jefa de la Oficina de Programa de Gobierno



DIRECTORIO SECTORIAL

Ramón Santos Navarro

Contralor General del Estado

Antonio Paxtian Álvarez

Director General de Fiscalización

Luis Francisco Jiménez López

Director General de Responsabilidades
Administrativas

Francisco Villanueva González

Director General de Fortalecimiento Institucional

Carlos Alberto Rodríguez Baldo

Director General de Transparencia y Protección de
Datos Personales

Brenda Ivonne Pérez Fernández

Jefa de la Unidad de Ética y Capacitación

Isela Ramírez Gallegos

Directora Jurídica

Erika Margarita Oseguera Esperón

Jefa de la Unidad Administrativa

Adelina Trujillo Landa

Jefa de la Unidad de Género

Leonor May López

Jefa de la Unidad de Transparencia

Daniel Lugo Carrasco

Coordinador de Asesores

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	1
RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA.....	8
FUNDAMENTO JURÍDICO DEL PROGRAMA	8
MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS ÉTICOS	9
ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL PROGRAMA	11
ASPECTOS RELEVANTES ATENDIDOS POR EL PROGRAMA	11
DIAGNÓSTICO	15
SITUACIÓN E IMPORTANCIA DEL SECTOR PARA LA ENTIDAD	15
REZAGOS Y FACTORES QUE HAN IMPEDIDO SU DESARROLLO	21
RETOS DEL SECTOR	23
OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN.....	30
MECANISMO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED)	35
INDICADORES ESTRATÉGICOS DEL SECTOR.....	35
ALINEACIÓN DEL PROGRAMA	39
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	43
BIBLIOGRAFÍA.....	47
ANEXO ÚNICO. FICHAS TÉCNICAS	50



21 DE MARZO / FISCALIZACIÓN, XALAPA, VERACRUZ. FOTO 2.



1

PRESENTACIÓN



PRESENTACIÓN

El Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, a través de la Contraloría General, presenta el ***“Programa Veracruzano de Combate a la Corrupción y la Impunidad 2024 – 2030”***.

El Programa Veracruzano de Combate a la Corrupción y la Impunidad se deriva del Plan Veracruzano de Desarrollo 2024 – 2030¹, alineándose al Eje Transversal 5, Un Gobierno Honesto, Transparente y Digital, cuyo objetivo es: “Optimizar el desempeño de la Administración Pública Estatal bajo un enfoque digital integral en beneficio de las y los veracruzanos”, para lo cual se implementó la siguiente estrategia:

- **5.4 Combatir la corrupción y la impunidad a fin de mejorar la percepción y confianza de la ciudadanía veracruzana para con su Gobierno.**

En lo referente a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Estrategia 5.4 da cumplimiento de manera directa al ODS 16, Paz, Justicia e Instituciones Sólidas y de manera indirecta al ODS 8, Trabajo Decente y Crecimiento Económico.

En este sentido, la Contraloría General del Estado (CGE) de Veracruz es el órgano rector encargado de coordinar, supervisar y fortalecer los sistemas de control interno, fiscalización, evaluación, transparencia, protección de datos personales y rendición de cuentas dentro de la Administración Pública Estatal. Su función principal es garantizar el uso eficiente, transparente y responsable de los recursos públicos, promoviendo la integridad y la ética institucional en todos los niveles de gobierno.

En el ámbito del combate a la corrupción y la impunidad, la Contraloría General tiene atribuciones específicas para vigilar el correcto ejercicio del gasto público, atender denuncias y quejas ciudadanas, integrar procedimientos administrativos de responsabilidades y sancionar faltas cometidas por las personas servidoras públicas. Este papel es fundamental para reducir los espacios en que la corrupción puede florecer y para restablecer la confianza ciudadana, un factor clave para fortalecer la gobernabilidad y la legitimidad del gobierno estatal.

La problemática de la corrupción e impunidad representa un desafío global y nacional que afecta el desarrollo económico, social y democrático. En Veracruz, estas problemáticas se reflejan en indicadores de percepción ciudadana que evidencian desconfianza y preocupación ante prácticas irregulares, lo que compromete la eficacia de las políticas públicas y la prestación de servicios.

El objetivo central del programa Veracruzano de Combate a la Corrupción y la Impunidad es, combatir los actos de corrupción y los niveles de impunidad en la administración pública estatal a través de acciones que mejoren la confianza y la percepción positiva de la ciudadanía veracruzana hacia sus instituciones. Para ello, se desarrollan estrategias integrales que promueven la ética pública, la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana, consolidando un gobierno honesto, eficiente y cercano a la sociedad.

¹ Gobierno del Estado de Veracruz (2025) Plan Veracruzano de Desarrollo 2025-2030 PVD_2025-2030.pdf (veracruz.gob.mx)



La construcción de un gobierno honesto, transparente y eficiente requiere de instituciones que actúen con firmeza frente a la corrupción y la impunidad, pero también con sensibilidad frente a las demandas ciudadanas. Cada acción de la Contraloría General, desde la supervisión del gasto público hasta la atención de solicitudes de información y protección de datos personales, reafirma el compromiso de colocar a la persona en el centro del quehacer gubernamental.

Con este Programa se consolida una visión de Estado que mira hacia el futuro con responsabilidad, integridad y apertura. El reto no es menor: se trata de transformar la percepción ciudadana en confianza, y la confianza en participación activa para fortalecer las instituciones. Este programa es una invitación a toda la sociedad veracruzana a sumarse a un esfuerzo común, donde la rendición de cuentas y la ética pública se traduzcan en bienestar, desarrollo y un gobierno cercano que honra su palabra con hechos.

Ramón Santos Navarro

Contralor General del Estado



2

RESUMEN EJECUTIVO



RESUMEN EJECUTIVO

El *Plan Veracruzano de Desarrollo 2025-2030 (PVD 2025-2030)*², presentado por la Gobernadora Ing. Rocío Nahle García ante el H. Congreso del Estado, constituye el principal instrumento rector de las políticas públicas de la entidad. Su propósito es establecer directrices y estrategias que permitan atender con eficacia las demandas sociales, priorizando el bienestar de los sectores históricamente relegados y garantizando que cada acción de gobierno se fundamente en principios éticos, de justicia social y sostenibilidad.

En este marco, el *“Programa Veracruzano de Combate a la Corrupción y la Impunidad”* de la Contraloría General del Estado surge como respuesta directa al bloque temático 5 del PVD 2025-2030, cuyo enfoque es prevenir y combatir de manera frontal dos de los principales problemas estructurales que enfrenta Veracruz: la corrupción y la impunidad. Estos fenómenos han limitado la consolidación de un gobierno íntegro, transparente y cercano a la ciudadanía, además de afectar de manera significativa la confianza social en las instituciones públicas del Estado de Veracruz.

La formulación de este Programa no es unilateral: tanto el Plan Veracruzano de Desarrollo como el Programa Sectorial se nutrieron de la participación activa de la sociedad veracruzana mediante la consulta popular para la integración del PVD 2025-2030. Esta inclusión asegura que las propuestas y planteamientos de las y los ciudadanos sean el eje que oriente la acción gubernamental en materia de control, vigilancia y rendición de cuentas.

La filosofía sectorial de la Contraloría General del Estado se encuentra definida en su misión, visión y principios éticos, los cuales guiarán el actuar de las personas servidoras públicas bajo criterios de legalidad, objetividad, imparcialidad y servicio a la sociedad. Estos fundamentos constituyen la base de un desempeño profesional orientado al fortalecimiento de la ética pública y a la prevención de conductas indebidas en el ejercicio del poder.

El objetivo central del Programa es disminuir los actos de corrupción y los niveles de impunidad en la administración pública estatal, con la finalidad de mejorar la percepción positiva y la confianza de la ciudadanía veracruzana hacia sus instituciones. Para alcanzarlo, se han definido estrategias prioritarias que integran la capacitación continua de las personas servidoras públicas, el fortalecimiento de los mecanismos de vigilancia y sanción institucional, la promoción de la participación ciudadana en la gestión pública, la garantía de los derechos de acceso a la información y protección de datos personales, así como la modernización administrativa y del sistema de control interno.

La acción gubernamental prevista implica la coordinación transversal de la Contraloría General con todas las dependencias y entidades estatales, así como con los órganos internos de control (OIC) y la ciudadanía organizada. Las acciones abarcan desde la detección temprana de irregularidades y la implementación de mecanismos de prevención, hasta la investigación y sanción efectiva de faltas administrativas. Con ello, se busca no solo atender las consecuencias de la corrupción, sino transformar sus causas estructurales.

² Gobierno del Estado de Veracruz. (2025) Plan Veracruzano de Desarrollo 2025-2030 (pp.148-151)
https://repositorio.veracruz.gob.mx/programadegobierno/wp-content/uploads/sites/4/2025/05/PVD_2025-2030.pdf



Entre los aspectos innovadores del Programa destacan la incorporación de la ciudadanía como actor corresponsable en la vigilancia de la gestión pública; la adopción de un enfoque de derechos humanos y de máxima publicidad en la protección de datos y el acceso a la información; y la modernización integral de los sistemas de control interno, diseñados para ser herramientas dinámicas de seguimiento, evaluación y mejora continua. Estas innovaciones consolidan una política pública sectorial con visión de futuro, cimentada en la ética, la eficiencia y la transparencia, fomentando una cultura preventiva.

Se espera que la aplicación sistemática de este Programa, alineada al PVD 2025-2030, produzca resultados tangibles a mediano y largo plazo. Entre ellos destacan el fortalecimiento de las capacidades institucionales de la Contraloría General del Estado, la consolidación de un gobierno más íntegro y confiable, y la generación de una nueva relación de cercanía y confianza con la población veracruzana. En suma, este Programa representa un compromiso firme para construir un Veracruz donde la legalidad, la transparencia y la rendición de cuentas sean pilares de la vida pública.





3

INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA



INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA

El *Programa* establece un objetivo general, seis estrategias y Catorce líneas de acción, orientadas a impulsar el desarrollo político y administrativo del Estado de Veracruz mediante el pleno respeto a las garantías constitucionales, la promoción de la justicia social y el fortalecimiento de la participación ciudadana de las y los veracruzanos. Todo ello con el propósito de consolidar la democracia, prevenir y erradicar la corrupción, y reducir los niveles de impunidad, favoreciendo una gestión pública honesta, transparente y eficiente.

Este instrumento de planeación, enmarcado en el período gubernamental 2024-2030, se alinea de manera directa con las metas y ejes rectores del Plan Veracruzano de Desarrollo (PVD) 2025-2030, respondiendo a las demandas más sentidas de la población. Se busca propiciar una participación ciudadana activa y corresponsable, que permita canalizar inquietudes, propuestas y observaciones respecto a las acciones y resultados de la administración pública, fortaleciendo así la legitimidad y cercanía del gobierno con la sociedad.

El Programa Sectorial de la Contraloría General se integra a partir de los resultados de la consulta popular, ejercicio democrático que permitió incorporar la voz de la ciudadanía en la definición de prioridades, asegurando la transversalidad de la perspectiva de género, la atención a grupos en situación de vulnerabilidad, el reconocimiento de las juventudes y la garantía de los derechos humanos.

De igual forma, el sector se articula con los compromisos internacionales derivados de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en particular con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, orientado a promover instituciones sólidas, fomentar la rendición de cuentas y garantizar el acceso a la información pública.

En este sentido, se impulsará un programa integral que fortalezca el desempeño institucional. Dichas acciones estarán orientadas a garantizar que cada servidora y servidor público actúe conforme a los principios y valores éticos de integridad, legalidad, imparcialidad y compromiso social, asegurando la prestación de servicios públicos de calidad y con estricto apego al marco jurídico vigente.

3.1 FUNDAMENTO JURÍDICO DEL PROGRAMA

Con fundamento en el Artículo 49 Fracción X de la Constitución Política del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave:

“Artículo 49. Son atribuciones del Gobernador del Estado.

X.- Planear y conducir el desarrollo Integral del Estado en la Esfera de su Competencia; establecer los procedimientos de consulta ‘popular para formular, instrumentar, ejecutar, controlar y evaluar el Plan Veracruzano de Desarrollo y los Programas que de éste deriven...

Ley de Planeación para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave

Artículos 8, Fracción I y II; y 9.

Artículo 8.- Corresponde al Titular del Poder Ejecutivo en materia de planeación para el desarrollo, a través de la SEFIPLAN:



I. *Elaborar el Plan Veracruzano de Desarrollo para su aprobación por el Congreso Local, así como proponer su modificación o su actualización y ordenar su publicación.*

II. *Aprobar los Programas Sectoriales, transversales, los fines, propósitos, componentes y actividades de los Programas Presupuestario y las Actividades Institucionales que se resuman en la Gestión para Resultados, de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.*

Artículo 9. *El sistema Estatal de Planeación Democrática para el Bienestar es el conjunto de normas, órganos y entes públicos que articulan procesos de carácter social, político, económico, y técnico, mediante mecanismos de concertación y coordinación con los sectores público y privado para llevar a cabo las acciones de planeación en los niveles estatal, regional, municipal, sectorial e institucional y del cual se derivan el Plan Veracruzano de Desarrollo, así como los programas y proyectos necesarios para lograr el bienestar social integral y promover el desarrollo sostenible en el Estado de Veracruz.*

3.2 MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS ÉTICOS

Misión

Vigilar y garantizar el manejo eficiente, honesto y responsable de los recursos públicos de la Administración Pública Estatal, mediante la implementación de instrumentos de control interno que fortalezcan la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad administrativa. Impulsar la integridad y el comportamiento ético de las personas servidoras públicas, fomentando la participación ciudadana como eje central para consolidar la confianza de la ciudadanía en las instituciones.

Visión

Consolidar a la Contraloría General del Estado como una institución ejemplar en honestidad, eficacia y eficiencia, referente en el fortalecimiento de la Administración Pública Estatal y en el combate a la corrupción y la impunidad, donde los valores y principios del humanismo mexicano, así como los derechos humanos universales, sean plenamente reconocidos, ejercidos y respetados por todas las personas alcanzando el reconocimiento y la credibilidad de la sociedad como un órgano que garantiza un gobierno honesto, transparente y democrático, ofreciendo servicios con altos estándares de calidad, vocación de servicio, ética profesional y mejora continua en la profesionalización y evaluación de las personas servidoras públicas, fomentando la participación ciudadana y el fortalecimiento de la gobernanza.

Principios Éticos

El acuerdo por el que se establece el Código de Ética de las y los Servidores Públicos, y las reglas de integridad para el Ejercicio de la Función Pública del Poder Ejecutivo de Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, mismas que se describen a continuación:

- **Legalidad:** Las y los servidores públicos hacen sólo aquello que las normas expresamente les confieren y en todo momento someten su actuación a las facultades que las leyes, reglamentos y demás disposiciones jurídicas atribuyen a su empleo, cargo o comisión, por lo que conocen y cumplen las disposiciones que regulan el ejercicio de sus funciones, facultades y atribuciones;
- **Honradez:** Las y los servidores públicos se conducen con rectitud sin utilizar su empleo, cargo o comisión para obtener o pretender obtener algún beneficio, provecho o ventaja personal a favor de terceros, ni



buscan o aceptan compensaciones, prestaciones, dádivas, obsequios o regalos de cualquier persona u organización, debido a que están conscientes que ello compromete sus funciones y que el ejercicio de cualquier cargo público implica un alto sentido de austeridad y vocación de servicio;

- **Lealtad:** Las y los servidores públicos corresponden a la confianza que el Estado les ha conferido; tienen una vocación absoluta de servicio a la sociedad, y satisfacen el interés superior de las necesidades colectivas por encima de intereses particulares, personales o ajenos al interés general y bienestar de la población;
- **Imparcialidad:** Las y los servidores públicos dan a la ciudadanía y a la población en general, el mismo trato, sin conocer privilegios o preferencias a organizaciones o personas, ni permiten que influencias, intereses o prejuicios indebidos afecten su compromiso para tomar decisiones o ejercer sus funciones de manera objetiva;
- **Eficiencia:** Las y los servidores públicos actúan en apego a los planes y programas previamente establecidos y optimizan el uso y la asignación de los recursos públicos en el desarrollo de sus actividades para lograr los objetivos propuestos;
- **Economía:** Las y los servidores públicos en el ejercicio del gasto público administrarán los bienes, recursos y servicios públicos con legalidad, austeridad y disciplina, satisfaciendo los objetivos y metas a los que están destinados, siendo éstos de interés social;
- **Disciplina:** Las y los servidores públicos desempeñarán su empleo, cargo o comisión, de manera ordenada, metódica y perseverante, con el propósito de obtener los mejores resultados en el servicio o bienes ofrecidos;
- **Profesionalismo:** Las y los servidores públicos deberán conocer, actuar y cumplir con las funciones, atribuciones y comisiones encomendadas de conformidad con las leyes, reglamentos y demás disposiciones jurídicas atribuibles a su empleo, cargo o comisión, observando en todo momento disciplina, integridad y respeto, tanto a los demás servidores públicos como a las y los particulares con los que llegare a tratar;
- **Objetividad:** Las y los servidores públicos deberán preservar el interés superior de las necesidades colectivas por encima de intereses particulares, personales o ajenos al interés general, actuando de manera neutral e imparcial en la toma de decisiones, que a su vez deberán de ser informadas en estricto apego a la legalidad;
- **Transparencia:** Las y los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones privilegian el principio de máxima publicidad de la información pública, atendiendo con diligencia los requerimientos de acceso y proporcionando la documentación que generan, obtienen, adquieren, transforman o conservan; y en el ámbito de su competencia, difunden de manera proactiva información gubernamental, como un elemento que genera valor a la sociedad y promueve un gobierno abierto, protegiendo los datos personales que están bajo su custodia;



3.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL PROGRAMA

El programa subraya el empleo riguroso de la Metodología del Marco Lógico, la cual se traduce en una matriz de planificación que relaciona objetivos, resultados esperados, indicadores y medios de verificación, lo cual robustece la lógica de intervención y asegura un monitoreo sistemático del propio programa.

Desde una perspectiva explicativa, el descubrimiento de áreas no atendidas —como deficiencias en indicadores comparativos y vacíos en seguimiento institucional— establece una base sólida para justificar la intervención estratégica. Identificar estos desafíos permite comprender mejor por qué las líneas de acción propuestas son necesarias y cómo pretenden subsanar esas falencias. Por ejemplo, la articulación de sistemas de evaluación comparativa anual y monitoreos dinámicos responde directamente a la brecha detectada en la capacidad de medir el impacto del control interno en las dependencias de la Administración Pública Estatal (APE).

En cuanto a la atención a grupos vulnerables, el programa explica que su inclusión no es solo un imperativo de justicia social, sino un mecanismo de fortalecimiento institucional: cuando estos sectores participan en mecanismos de vigilancia, se promueve una cultura de responsabilidad compartida y se amplía el escrutinio ciudadano. Igualmente, el uso de la Metodología del Marco Lógico no solo estructura técnicamente el diseño, sino que legitima la transparencia del proceso de planificación, ya que permite rastrear con precisión el vínculo entre el diagnóstico, los objetivos, las estrategias y los resultados esperados. De esta forma, se promueve un modelo de gestión pública más eficiente, sensible, y alineado con estándares modernos de gobernanza.

3.4 ASPECTOS RELEVANTES ATENDIDOS POR EL PROGRAMA

En el programa que se presenta su alineación es derivada del Plan Veracruzano de Desarrollo 2025-2030, y en cumplimiento a lo señalado en el artículo 33, de la Ley orgánica del Poder ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, se sustentan las Políticas Públicas para el Estado de Veracruz en beneficio de la ciudadanía con miras a crear un contexto de transparencia y rendición de cuentas, contribuyendo al fortalecimiento de la confianza de la ciudadanía hacia sus instituciones.

El programa Veracruzano de Combate a la Corrupción e Impunidad, identifica y visibiliza problemáticas que no habían sido abordadas con profundidad en experiencias previas. Se enfatiza la sistematización de diagnósticos, mediante un análisis estructurado de riesgos y vacíos institucionales, que permite reconocer deficiencias en la prevención, seguimiento y sanción de irregularidades en dependencias estatales. Este enfoque introduce una perspectiva renovada sobre la rendición de cuentas, al revelar, por ejemplo, la falta de mecanismos comparativos para medir la eficacia real del sistema de control interno, situación que no se articulaba con claridad en programas anteriores.

El programa, incorpora como aspecto prioritario el fortalecimiento de la fiscalización de los recursos públicos de origen federal y estatal, reconociendo que la correcta supervisión en su ejercicio es clave para la transparencia y la confianza ciudadana. Se establecen acciones para robustecer los mecanismos de control, auditoría y seguimiento, integrando herramientas y criterios en la metodología aplicada que permitan detectar, prevenir y corregir desviaciones en tiempo oportuno. Este énfasis responde a la necesidad de garantizar que cada peso destinado a programas y proyectos cumpla efectivamente con su objetivo social, en congruencia con el marco normativo vigente y con las mejores prácticas de rendición de cuentas.



Del mismo modo, resalta la importancia de consolidar procesos claros y eficientes para la investigación, sustanciación y resolución de procedimientos derivados de presuntas faltas cometidas por personas servidoras públicas. Este enfoque no solo busca sancionar conductas indebidas, sino también prevenir su ocurrencia mediante la disuasión y la capacitación continua en ética pública.

Asimismo, se plantea la armonización de criterios con los órganos internos de control y la implementación de metodologías uniformes para garantizar imparcialidad, celeridad y certeza jurídica en todas las etapas del procedimiento.

También destaca la inclusión explícita del enfoque hacia los grupos vulnerables, incorporando su participación activa o indirecta como sujetos beneficiarios y guardianes del cumplimiento institucional. Se reconoce que ciertas comunidades o sectores socialmente desatendidos enfrentan mayores riesgos por la opacidad de los procesos gubernamentales, por lo cual se prevé su inclusión en esquema de vigilancia y transparencia.





4

DIAGNÓSTICO



19 DE AGOSTO / PERSONAL CGE, XALAPA, VERACRUZ. FOTO 5.



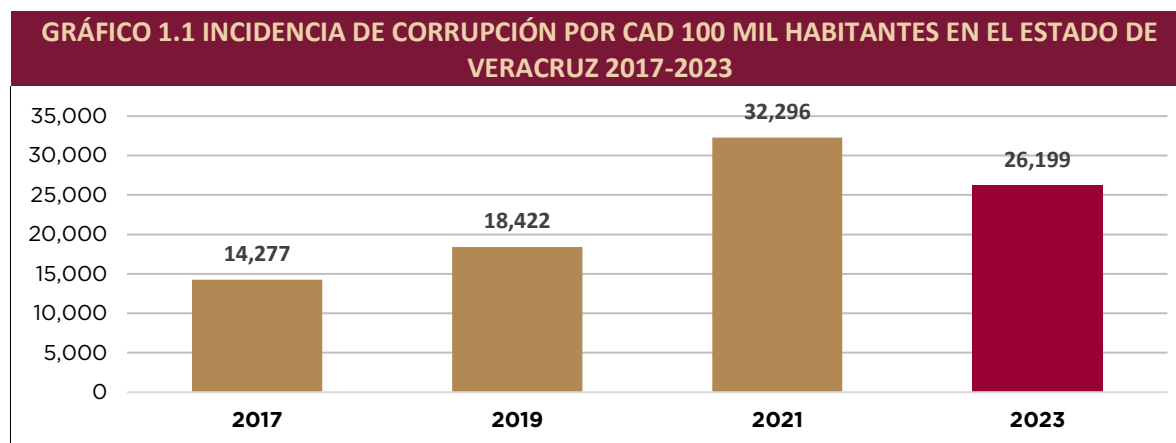
4

DIAGNÓSTICO

La Contraloría General del Estado (CGE) desempeña un papel estratégico en el fortalecimiento de la gestión pública del Gobierno de Veracruz, en particular como órgano rector de los sistemas de control, fiscalización, capacitación, transparencia y rendición de cuentas. Este diagnóstico tiene el propósito, de identificar áreas de oportunidad específicas que permitan mejorar la vigilancia, evaluación y sanción del desempeño público, en concordancia con la política estatal de combate a la corrupción y la impunidad.

La persistencia de prácticas asociadas a la corrupción, así como las debilidades en los procesos de control interno, auditoría, atención a quejas y denuncias ciudadanas, y la escasa efectividad sancionatoria frente a faltas administrativas, constituyen retos que deben ser abordados desde una visión sistémica para el combate a la impunidad. La Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2023 muestra niveles preocupantes de percepción e incidencia de corrupción en la entidad³, lo cual compromete la confianza ciudadana en las instituciones y revela la necesidad de un rediseño operativo en los mecanismos de fiscalización, así como en el papel de los órganos internos de control y la relación interinstitucional con entes fiscalizadores externos para el fortalecimiento institucional.

Gráfico 1.1



Fuente: Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2023.

4.1 SITUACIÓN E IMPORTANCIA DEL SECTOR PARA LA ENTIDAD

La Contraloría General del Estado de Veracruz se encuentra en una etapa de consolidación institucional, caracterizada por el fortalecimiento de sus capacidades de fiscalización, control interno, evaluación administrativa y promoción de la ética pública.

³ Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2023. Principales resultados para Veracruz. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encig/2023/doc/30_veracruz.pdf



La Contraloría General del Estado de Veracruz se encuentra en una etapa de consolidación institucional, caracterizada por el fortalecimiento de sus capacidades de fiscalización, control interno, evaluación administrativa y promoción de la ética pública; el cumplimiento de las atribuciones de la Contraloría es fundamental para asegurar una gestión pública honesta, transparente y orientada al bienestar social. La vigilancia del uso de los recursos públicos, el seguimiento a las responsabilidades administrativas, la profesionalización con un enfoque ético y el Fortalecimiento Institucional, no solo mejoran el quehacer gubernamental, sino que consolidan la confianza ciudadana en las instituciones.

Las tareas que lleva a cabo esta dependencia permiten detectar áreas de mejora, prevenir irregularidades y promover una cultura de integridad y legalidad en todos los niveles del servicio público. En este contexto, la Contraloría se reafirma como un actor central en el combate a la corrupción, a la impunidad, y en la construcción de un gobierno eficaz, abierto y cercano a la ciudadanía veracruzana.

La importancia de este sector reside en su capacidad para incidir en la confianza ciudadana y en la eficiencia del aparato gubernamental. La existencia de mecanismos sólidos de control interno, acompañados de procesos institucionales de mejora continua, permite prevenir actos de corrupción, identificar áreas críticas y orientar la gestión pública hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Veracruzano de Desarrollo 2025–2030 (PVD 2025-2030)⁴.

4.1.1 Fiscalización a los Recursos Federales y Estatales

En cuanto a la fiscalización de los recursos federales, como se observa en la gráfica, el diagnóstico revela que Veracruz concentró el 21.85 % del monto observado a nivel nacional por la Auditoría Superior de la Federación (ASF)⁵ en la Cuenta Pública 2023, con un total de 2,075.4 millones de pesos por aclarar. Los principales conceptos observados incluyen pagos indebidos, bienes no localizados, transferencias sin justificación y documentación deficiente, lo que evidencia debilidades en la ejecución, control y documentación del gasto federalizado.

Gráfico 1.2

GRAFICO 1.2 DISTRIBUCIÓN DE OBSERVACIONES EN VERACRUZ ASF - CUENTA PÚBLICA 2023 1.2



Fuente: De elaboración propia con información de la Cuenta Pública 2023 de la ASF. ⁶

⁴ Gobierno del Estado de Veracruz. (2025) Plan Veracruzano de Desarrollo 2025-2030 https://repositorio.veracruz.gob.mx/programadegobierno/wp-content/uploads/sites/4/2025/05/PVD_2025-2030.pdf

⁵ Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2024). Presentación de la Cuenta Pública 2023 [PDF]. Cámara de Diputados.



A pesar de contar con indicadores para dar seguimiento a las acciones derivadas de la ASF, no existe un sistema preventivo de riesgos que mitigue la recurrencia de observaciones, ni una plataforma digital para el monitoreo en tiempo real. Además, la estructura actual no contempla un tratamiento integral del impacto social o económico de las observaciones.

La CGE cuenta con Los Órganos Internos de Control (OIC) los cuales, son los responsables directos de la ejecución de auditorías internas al recurso federal y estatal; mientras tanto, las auditorías externas, efectuadas a Organismos Públicos Descentralizados y fideicomisos son realizadas con apoyo de despachos externos, cuya supervisión y registro están normadas; el proceso de supervisión contempla reuniones periódicas y mecanismos de evaluación, aunque no todos los entes auditados solventan observaciones dentro de los plazos requeridos.

Por otra parte, los canales de comunicación para la recepción y canalización de quejas y denuncias ciudadanas representan una función crítica para la vigilancia del comportamiento ético de las personas servidoras públicas. Si bien existe un protocolo de atención y seguimiento, se enfrenta a dos limitantes importantes: la falta de personal especializado suficiente para el análisis y seguimiento a estas quejas y denuncias, y la demora en la retroalimentación de los OIC respecto al estado de las investigaciones.

Asimismo, se ha detectado una falta de claridad en la ciudadanía sobre los temas competenciales de la Contraloría, lo que deriva en denuncias mal dirigidas o sin seguimiento. Dicho lo anterior, es necesario realizar una campaña de difusión enfocada en los alcances de la denuncia ciudadana y sus canales disponibles para llevarlas a cabo.

Las actividades de Fiscalización a los recursos públicos representan uno de los pilares estratégicos del sistema de integridad pública del Gobierno del Estado y se alinean directamente con el Eje Transversal 5 del PVD 2025-2030, particularmente con la estrategia 5.4.2: “Reducir los niveles de impunidad fortaleciendo las áreas encargadas de vigilar y sancionar el desempeño de las personas servidoras públicas”.

Las auditorías, revisiones, supervisiones, seguimiento a observaciones y atención a denuncias son componentes esenciales para combatir la corrupción e incrementar la confianza de la ciudadanía en el gobierno estatal.⁷

4.1.2 Responsabilidades Administrativas De Las Personas Servidoras Públicas

La contraloría General del Estado, a través de sus actividades sustantivas en materia de responsabilidades administrativas, desempeña un papel clave en la prevención, detección y control de actos de corrupción dentro de la Administración Pública Estatal (APE). Sus acciones se alinean con los objetivos del Plan Veracruzano de Desarrollo 2025–2030, particularmente en su estrategia para combatir la corrupción y la impunidad, mediante mecanismos que fortalezcan la vigilancia del desempeño de las personas servidoras públicas.

Si bien es cierto que la causa de la corrupción es multifactorial, también está claro que uno de sus más poderosos alicientes es la impunidad, es decir, castigos mínimos o nulos, producto de mecanismos ineficaces en la persecución y sanción de tales conductas entre las personas servidoras públicas.⁸

En sentido inverso, un factor de disuasión de la corrupción es la combinación de dos variables: la posibilidad de ser detectado y el grado de sanción que se recibirá si es que fuera descubierto, lo que implica que si esos dos factores

⁷ Gómez Maldonado (2024) Auditoria en la Lucha Contra la Corrupción en México.

⁸ Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción. (2020) Política Nacional Anticorrupción. Resumen Ejecutivo.



son cercanos a 0, habrá poco desaliento entre el funcionariado para cometer faltas. Y justo eso es lo que ocurre en Veracruz: en el 2023, último año reportado completo, se emitieron 245 resoluciones de Responsabilidad de Personas Servidoras Públicos (ver tabla 1). De las sancionatorias, 48 fueron amonestaciones y 142 fueron inhabilitaciones sin sanción económica. En cambio, ese mismo año, las inhabilitaciones con sanción económica a personas que sí obtuvieron un lucro personal fueron 0. De hecho, en el 2022 también fueron 0 y en el 2021 sólo hubo 2 (de un universo de más de 194 mil personas servidoras públicas)⁹.

Tabla 1.1

TABLA 1.1 RESOLUCIONES DE RESPONSABILIDAD DE PERSONAS SERVIDORAS PÚBLICAS EN EL ESTADO DE VERACRUZ, 2023		
TOTAL, DE RESOLUCIONES	SANCIONATORIAS	ABSOLUTORIAS
245	190	55

Fuente: De elaboración propia con información generado internamente en la Contraloría General.

Las funciones principales de esta CGE en materia de responsabilidades administrativas comprenden los siguientes ejes: la integración de los Procedimientos de Responsabilidad Administrativa, la verificación de la evolución patrimonial, la expedición de constancias de no inhabilitación o registro de sanción, y la recepción y control de declaraciones patrimoniales y de intereses.

4.1.3 Importancia del Fortalecimiento Institucional en la Administración Pública Estatal.

El fortalecimiento institucional constituye una prioridad estratégica en la administración pública contemporánea, particularmente frente a la exigencia social de contar con gobiernos más eficaces, abiertos y responsables. En el marco del PVD 2025–2030 esta tarea se articula con la línea de acción que propone impulsar la modernización administrativa mediante mecanismos de revisión de la normativa, las estructuras y los procedimientos gubernamentales, conjuntamente con las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.

En ese contexto, las actividades de esta Contraloría para el fortalecimiento institucional, tienen bajo su responsabilidad tres funciones sustantivas que la colocan como un pilar operativo: el desarrollo administrativo y la participación ciudadana, el fortalecimiento del sistema de control interno y la evaluación a dependencias y entidades.

Otra actividad significativa que le corresponde dirigir a esta Contraloría, es el seguimiento a la aplicación del Sistema del Control Interno (SICI) en la APE; Este sistema constituye una herramienta esencial para garantizar la legalidad, eficiencia y transparencia en el ejercicio del poder público. En Veracruz, este sistema fue formalizado mediante el Acuerdo por el Cual se Emite el Sistema de Control Interno para las Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz, que establece su adopción obligatoria para todas las dependencias y entidades de la APE¹⁰.

⁹ Contraloría General del Estado (2023). Sexto Informe de Gobierno.

¹⁰ Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. (2020,8 abril). Acuerdo por el que se emite el Sistema de Control Interno para las Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz [Gaceta Oficial, Núm. Ext. 142]. <https://sistemas3.cgever.gob.mx/normatividad/archivos/pdfs/2/3504.pdf>



A pesar del marco normativo vigente, la implementación ha sido desigual. En muchas entidades, el SICI opera con una visión formalista, reducida a auditorías internas, sin integrar los cinco componentes y 17 principios fundamentales definidos en el acuerdo.

En lo que compete a las evaluaciones a las dependencias y entidades de la APE constituye una función clave de esta Contraloría General para fortalecer la rendición de cuentas y la mejora institucional. Esta tarea se ha enfocado en tres ejes: evaluación financiera, evaluación de indicadores y seguimiento a contrataciones.

- En evaluaciones financieras, persisten deficiencias en la calidad, puntualidad y sistematización de la información presupuestal remitida por las dependencias y entidades. Además, existen limitaciones en su capacidad técnica para la entrega de la información solicitada, lo cual afecta la oportunidad de las intervenciones correctivas.
- En evaluaciones de indicadores, muchas entidades aún operan con estructuras básicas, sin medir eficiencia, eficacia ni impacto social. Esto impide tomar decisiones estratégicas con base en evidencia.
- En cuanto a contrataciones gubernamentales, aunque existen plataformas de transparencia como CompraNet, los mecanismos de fiscalización todavía presentan áreas de mejora, especialmente en el seguimiento a licitaciones, adjudicaciones directas y cumplimiento de contratos.

De acuerdo con el PNUD (2019)¹¹, una evaluación efectiva del desempeño institucional debe ser continua, metodológicamente sólida y orientada a resultados tangibles.

El presente diagnóstico confirma que la CGE se encuentra en una posición estratégica para impulsar el desarrollo administrativo, el control interno y las evaluaciones a las Dependencias y Entidades.

4.1.4 Transparencia y Acceso a la Información

Derivado de la extinción del Instituto Veracruzano de Acceso a la Información (IVAI) y la inminente integración de sus funciones a la Contraloría General del Estado representa un parteaguas institucional. Esta medida implica la ampliación de las facultades de la CGE para garantizar el Derecho Humano de acceso a la información pública y la protección de datos personales, conforme a los principios establecidos en la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

La experiencia institucional del extinto Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), así como del extinto Instituto Veracruzano de Acceso a la Información (IVAI), ha puesto de manifiesto que la transparencia constituye un componente esencial para fortalecer la legitimidad democrática y la confianza ciudadana en el quehacer gubernamental. Con la incorporación de las atribuciones del IVAI a la Contraloría General del Estado como órgano garante, se genera la responsabilidad de consolidar mecanismos eficaces de acceso a la información pública, orientados a la rendición de cuentas y a la vigilancia social, garantizando que la ciudadanía cuente con datos oportunos, claros y verificables sobre la gestión gubernamental.

De igual manera, la protección de datos personales se erige como una prioridad estratégica en la era digital, donde la administración pública concentra y procesa volúmenes significativos de información sensible. La CGE, al asumir estas funciones, debe fortalecer políticas, protocolos y capacidades institucionales que aseguren el tratamiento adecuado de la información, con base en los principios de legalidad, responsabilidad y proporcionalidad. De esta forma, la transparencia y la protección de datos se configuran como ejes transversales de la Contraloría, no solo

¹¹ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2019). La integridad en las políticas públicas: Un enfoque para el desarrollo sostenible. PNUD. <https://www.undp.org/es/publications/la-integridad-en-las-pol%C3%ADticas-p%C3%ABlicas>



para garantizar el derecho de acceso a la información, sino también para resguardar la privacidad de la población, consolidando así un gobierno más íntegro, abierto y confiable.

4.1.5 Ética Pública y Capacitación del Personal del Servicio Público

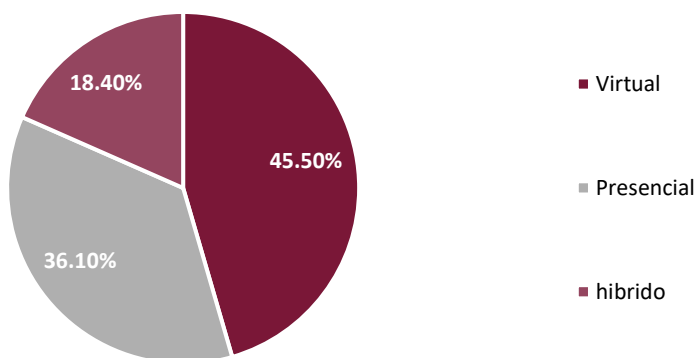
La transformación del servicio público en Veracruz exige una nueva ética pública, sustentada en la formación permanente de las personas servidoras públicas. En este contexto, la Contraloría General del Estado representa un componente estratégico para consolidar un gobierno íntegro, transparente y orientado al bienestar social. Su actuación se vincula directamente con la línea de acción 5.4.1 del PVD 2025–2030, la cual establece la necesidad de *“rediseñar los programas para la profesionalización y capacitación permanente para las y los servidores públicos del Gobierno de Veracruz en materia de ética, transparencia y rendición de cuentas”*.

Desde el año 2021, la Unidad ha construido un sistema formativo de cobertura amplia. A la fecha, se han capacitado a más de 45,500 personas servidoras públicas, combinando modalidades presenciales y virtuales. Tan solo en el ciclo 2024–2025, se registraron 8,870 participaciones en capacitaciones virtuales, lo que representa un crecimiento del 88 % respecto al periodo anterior. Este incremento da cuenta del interés institucional en fortalecer las competencias éticas y del éxito de las plataformas digitales como herramienta de formación.

Además, la Encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación 2025 confirma que el 45.5 % del personal del servicio público prefiere la modalidad virtual, mientras que un 36.1 % opta por la presencial, revelando la necesidad de mantener esquemas híbridos, flexibles y adaptados al perfil de cada institución. También destaca el equilibrio entre la demanda por habilidades técnicas y habilidades blandas, lo cual reafirma la visión integral que debe tener la formación pública.

Gráfico 1.3

GRÁFICO 1.3 PREFERENCIA DE MODALIDAD DE CAPACITACIÓN



Fuente: De elaboración propia con información de la Encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación 2025 Contraloría General del Estado.¹²

¹² Contraloría General del Estado (2025) Encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación 2025.



Del mismo modo, diversos organismos internacionales han advertido que los esfuerzos anticorrupción solo son sostenibles si se acompañan de programas de capacitación que generen una ética pública compartida (OCDE, 2020)¹³. Por su parte, el INAP (2021) sostiene que “la profesionalización del servicio público debe estar anclada en valores éticos que orienten la conducta de las y los servidores públicos, más allá del cumplimiento normativo”.¹⁴

4.2 REZAGOS Y FACTORES QUE HAN IMPEDIDO SU DESARROLLO

La detección oportuna de los rezagos y factores que obstaculizan el desarrollo de las funciones de la Contraloría General del Estado constituye un elemento estratégico para garantizar la eficiencia y la mejora continua en la administración pública. Identificar con precisión estas áreas críticas permite no solo reconocer los problemas que limitan el cumplimiento de los objetivos institucionales, sino también diseñar soluciones que fortalezcan la capacidad operativa y técnica del órgano de control. Entre los rezagos más comunes se encuentran la insuficiencia de recursos humanos especializados, la carencia de herramientas tecnológicas actualizadas, la falta de uniformidad en los procedimientos y la limitada coordinación interinstitucional. Estas condiciones, cuando no son abordadas con un enfoque preventivo y correctivo, generan impactos negativos en la fiscalización, en el seguimiento de auditorías y en la atención a quejas y denuncias ciudadanas, disminuyendo así la confianza pública en las instituciones.

Al mismo tiempo, el análisis de estos rezagos abre una ventana de oportunidad para fortalecer los procesos internos y consolidar una gestión pública más transparente y eficiente. Detectar con anticipación los factores limitantes permite implementar planes de capacitación continua, optimizar la asignación de recursos, modernizar la infraestructura tecnológica y establecer mecanismos de colaboración con otras dependencias y entidades fiscalizadoras buscando atender todos los grupos vulnerables con perspectiva de Derechos humanos y perspectiva de género en su aplicación.

Estas acciones no solo mejoran el desempeño institucional, sino que incrementan la capacidad de respuesta ante retos emergentes, alineándose con las mejores prácticas nacionales e internacionales en materia de Transparencia, control interno y rendición de cuentas. De este modo, la identificación y atención de los rezagos se convierte en una herramienta clave para transformar las debilidades en fortalezas y capitalizar las oportunidades para el cumplimiento de los objetivos del Plan Veracruzano de Desarrollo 2025-2030 y de la Agenda 2030.¹⁵

No obstante, aún con el trabajo en los ejercicios anteriores en la materia, se han detectado rezagos importantes en los tiempos de ejecución, prórrogas frecuentes, limitaciones de personal técnico especializado, la notificación manual de avances por parte de los OIC, así como la falta de una plataforma integrada, lo cual, limita la trazabilidad de resultados y el seguimiento oportuno a observaciones en cuanto a la fiscalización de los recursos federales y estatales.

Se ha visibilizado como limitante la falta de cumplimiento obligatorio en sistemas como COMPRAVER, lo que impide una trazabilidad clara y limita la transparencia de los procedimientos. Para una mejora continua, se tiene la posibilidad de habilitar el sistema COMPRAVER de manera prioritaria y actualizar los mecanismos de verificación digital.

¹³ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). Reforzar la integridad pública para combatir la corrupción en América Latina. <https://www.oecd.org/gov/ethics/reforzar-integridad-america-latina.html>

¹⁴ Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). (2021). Ética pública y profesionalización en el servicio público. INAP.

¹⁵ Organización de las Naciones Unidas (2015) Agenda 2030.



La atención a las limitantes operativas en materia de fiscalización de los recursos públicos y la atención a quejas y denuncias de la ciudadanía permitirá avanzar en la consolidación de un gobierno más honesto, transparente y eficaz. A través de una fiscalización robusta, oportuna y coordinada, mejorando la metodología aplicada es posible reducir los márgenes de impunidad, mejorar el uso de los recursos públicos y contribuir a restablecer la confianza ciudadana en la administración pública veracruzana.

En lo que respecta a las responsabilidades administrativas, en el ejercicio de estas funciones enfrenta importantes rezagos y factores que impiden un desarrollo óptimo en las actividades. Entre ellos:

- Falta de personal con las capacidades técnicas para realizar notificaciones, integrar expedientes y atender en tiempo los procedimientos de verificación patrimonial.
- Deficiencias en la interoperabilidad del sistema ConstanciasVer, que generan retrasos y quejas ciudadanas.
- Problemas técnicos y de validación en el sistema DeclaraVer, tales como duplicidad de registros, falta de verificación automática de CURP y RFC, y carencia de firma electrónica oficial.
- Falta de actualización de padrones de servidoras y servidores públicos, debido a la omisión de reportes de movimientos por parte de las Unidades Administrativas.

Estas limitantes afectan la eficacia institucional y comprometen los principios de oportunidad, confiabilidad y exhaustividad en el control de las responsabilidades administrativas.

Tomando en cuenta la importancia del fortalecimiento institucional y su relevancia en los cumplimientos de los objetivos del sector, los principales obstáculos identificados en este diagnóstico son:

- Falta de profesionalización del personal que coordina, aplica y vigila el SICI en las Dependencias y Entidades de la APE.
- Escasa integración del SICI con los procesos de planeación y gestión institucional.
- Baja utilización del sistema como herramienta anticipatoria de riesgos.

La modernización del Sistema de Control Interno requiere un cambio de paradigma: pasar de una lógica correctiva a una lógica preventiva. Según la INTOSAI (2013)¹⁶, los sistemas basados en riesgos no solo incrementan la eficiencia, sino que fortalecen la legitimidad institucional. De igual forma, el INAP (2021)¹⁷ enfatiza que el control interno debe alinearse con la planeación estratégica y la orientación a resultados.

A nivel social en Veracruz, persisten patrones que desincentivan la denuncia y el escrutinio ciudadano, lo que limita externamente el desempeño de la Contraloría General. La evidencia nacional muestra una alta normalización de la corrupción y una prevalencia de victimización en trámites, con costos sociales significativos; este entorno reduce los incentivos para colaborar con los sistemas de control y reportar irregularidades. La experiencia cotidiana en trámites también está marcada por barreras, lo que alimenta desconfianza y baja participación en mecanismos de rendición de cuentas.

¹⁶ International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). (2013). GUID 9100: Internal Control Standards for the Public Sector. <https://www.issai.org/>

¹⁷ Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). (2021). Hacia un nuevo modelo de control interno en la administración pública mexicana. INAP.



Estos factores culturales y de comportamiento—tolerancia social, desconfianza institucional y costos percibidos de denunciar—operan fuera de la Contraloría, pero condicionan su capacidad de prevención, detección y seguimiento.

Otra limitante externa es la debilidad del andamiaje de protección a denunciantes en México, que históricamente ha carecido de una ley general robusta y de procedimientos claros para salvaguardar a personas informantes frente a represalias. La OCDE¹⁸ ha señalado la necesidad de fortalecer los marcos de integridad en entidades federativas, incluyendo control interno, gestión de riesgos y protección efectiva a denunciantes; sin estas garantías, la ciudadanía y el personal público perciben riesgos altos al activar alertas, lo que reduce el flujo de información hacia los órganos de control.

Finalmente, el contexto institucional de transparencia en Veracruz atraviesa una transición relevante por la extinción del IVAI y la reasignación de funciones a contralorías de los poderes públicos. Más allá del debate político, este rediseño genera, en el corto plazo, incertidumbre operativa para sujetos obligados y ciudadanía (reglas, ventanillas, tiempos y criterios de verificación), lo que puede afectar la demanda y el cumplimiento efectivo de obligaciones de transparencia—insumos críticos para la fiscalización social y para el control interno basado en evidencia. En tanto se consolidan procesos, lineamientos y capacidades en las nuevas instancias, la Contraloría enfrenta una limitante externa: la asimetría de capacidades y la curva de aprendizaje del ecosistema de acceso a la información, factores que inciden en la oportunidad y exhaustividad de la información pública que alimenta la rendición de cuentas.

4.3 RETOS DEL SECTOR

La Contraloría General del Estado de Veracruz enfrenta desafíos estructurales y operativos que dificultan el pleno desarrollo de sus funciones estratégicas en el combate a la corrupción y la impunidad. Entre los retos más relevantes se encuentran la insuficiencia de personal técnico especializado y la limitación presupuestal, que impactan directamente en la ejecución oportuna y eficaz de auditorías internas y externas. De acuerdo con el diagnóstico institucional, se han detectado demoras significativas en la integración y seguimiento de observaciones derivadas de la Auditoría Superior de la Federación (ASF), que en 2023 reportó un monto observado de más de 2 mil millones de pesos para Veracruz, equivalente al 21.85% del total nacional (ASF, 2023)¹⁹. Esta realidad resalta la necesidad urgente de contar con recursos humanos capacitados y recursos financieros adecuados que permitan un monitoreo constante y un tratamiento integral de las irregularidades, para prevenir su recurrencia y fortalecer la confianza ciudadana en el sistema público estatal.

no obstante, a pesar de las acciones positivas en cuanto a los procesos de fiscalización de los recursos públicos estatales y federales, este diagnóstico revela la necesidad de abordar los siguientes retos:

- Automatizar el seguimiento al Programa General de Trabajo de los OIC, así como los procesos que correspondan a la investigación de faltas administrativas mediante la actualización de la metodología aplicada.
- Asegurar la disponibilidad presupuestaria para auditorías externas.
- Optimizar el uso de plataformas tecnológicas como COMPRAVER.

¹⁸ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). Reforzar la integridad pública para combatir la corrupción en América Latina. <https://www.oecd.org/gov/ethics/reforzar-integridad-america-latina.html>

¹⁹ Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2024). Presentación de la Cuenta Pública 2023 [PDF]. Cámara de Diputados.



- mejorar la atención de quejas y denuncias ciudadanas brindando un sistema integral que salvaguarde los derechos humanos de la ciudadanía poniéndolo como eje central de esta administración.

Del mismo modo, a pesar de los avances en el fortalecimiento y desarrollo administrativo en cuanto a la actualización de la normatividad y procesos administrativos, la integración funcional entre estructura burocrática y participación social, presenta retos significativos. Se han identificado inconsistencias normativas, duplicidad de funciones y debilidad en los canales de coordinación interinstitucional, que dificultan la estandarización de procedimientos en la APE.

El desarrollo administrativo en la APE requiere actualizar marcos organizativos y eliminar barreras burocráticas que impiden una gestión ágil. Al mismo tiempo, la participación ciudadana, entendida como un Derecho Humano y no sólo como mecanismo consultivo, ha evolucionado en el ámbito nacional e internacional hacia modelos de gobierno abierto y corresponsabilidad democrática (OCDE, 2020)²⁰. México ha incorporado en su marco jurídico mecanismos de participación como comités ciudadanos y contralorías sociales.

Dicho lo anterior, Veracruz enfrenta el reto de institucionalizar estas formas de participación más allá de lo normativo. Por ello, la Contraloría tiene la oportunidad de impulsar un modelo en el que la ciudadanía no solo observe, sino también decida colaborativamente y evalúe las políticas públicas, en consonancia con los principios del gobierno democrático y transparente.

Por otra parte, la implementación y consolidación del Sistema de Control Interno (SICI) en las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal presenta un desafío sustantivo. A pesar de la formalización normativa mediante el Acuerdo correspondiente, la aplicación del SICI persiste con una orientación predominantemente formalista, enfocada en auditorías internas sin integrar los cinco componentes y los 17 principios esenciales que definen su operatividad completa.

Esta fragmentación limita su función preventiva y su alineación con la planeación estratégica institucional, lo que restringe su capacidad para anticipar riesgos y orientar la gestión hacia la eficiencia y la transparencia (INTOSAI, 2013)²¹; según el INAP, la falta de capacitación adecuada y la escasa profesionalización del personal encargado agravan esta situación²², impidiendo que el SICI sea una herramienta robusta que contribuya al logro de los objetivos planteados en el Plan Veracruzano de Desarrollo 2025–2030 (PVD 2025-2030).

A pesar de las actividades positivas implementadas para el fortalecimiento institucional, es indispensable:

- Actualizar la normatividad y estructuras administrativas para facilitar procesos más eficientes.
- Mejorar los mecanismos de participación ciudadana, con enfoque en la co-creación y vigilancia ciudadana.
- Modernizar el Sistema de Control Interno, integrándolo a la planeación estratégica y capacitando al personal técnico.

²⁰ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). Reforzar la integridad pública para combatir la corrupción en América Latina. <https://www.oecd.org/gov/ethics/reforzar-integridad-america-latina.html>

²¹ International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). (2013). GUID 9100: Internal Control Standards for the Public Sector. <https://www.issai.org/>

²² Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). (2021). Hacia un nuevo modelo de control interno en la administración pública mexicana. INAP.



- Robustecer los procesos de evaluación institucional, con indicadores orientados a la calidad y cobertura del servicio, la transparencia y la mejora continua.

Finalmente, la incorporación de las funciones del extinto Instituto Veracruzano de Acceso a la Información (IVAI) a la Contraloría General representa un reto organizacional y operativo de gran envergadura. La armonización de procesos, la capacitación especializada y la modernización tecnológica en materia de transparencia y protección de datos personales son tareas ineludibles para garantizar el derecho humano al acceso a la información pública conforme a los estándares nacionales e internacionales. La CGE debe desarrollar una estructura funcional que asegure independencia técnica, enfoque en derechos humanos y perspectiva de género, consolidándose como un modelo en la materia a nivel nacional.

Este proceso, además, debe fortalecer la sinergia con las áreas de control interno y fiscalización, así como incentivar la participación ciudadana, para mejorar la rendición de cuentas y la percepción pública sobre la integridad institucional, conforme a los objetivos estratégicos del PVD 2025-2030 y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ODS 16).²³

Entre los principales retos destacan la armonización de procesos, la capacitación del personal y los sujetos obligados, la modernización tecnológica en materia de Transparencia y el establecimiento de mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de las obligaciones de transparencia y la protección de datos personales. La incorporación plena de estas funciones también demandará una nueva estructura operativa que garantice independencia técnica, eficiencia y enfoque en Derechos Humanos.

La CGE tiene la oportunidad de posicionarse como un modelo nacional en materia de transparencia y protección de datos personales, al integrar esta función de forma transversal en las dependencias y entidades de la administración pública estatal con el control interno, la fiscalización y la participación ciudadana. Esta sinergia permitirá consolidar un gobierno más abierto, responsable y confiable para la ciudadanía veracruzana.

Resulta importante señalar que, la elaboración de un análisis FODA constituye una herramienta metodológica de gran relevancia para la planeación estratégica institucional, ya que permite identificar de manera sistemática las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en el cumplimiento de los objetivos sustantivos. Su propósito es generar un diagnóstico integral que oriente la toma de decisiones y facilite el diseño de estrategias encaminadas a maximizar las capacidades internas, reducir los factores de vulnerabilidad y anticipar riesgos derivados del entorno.

En el caso de la Contraloría General del Estado, la aplicación del FODA adquiere una importancia particular al evaluar los mecanismos de prevención, detección y sanción de actos de corrupción, así como la efectividad de los sistemas de control interno, fiscalización y transparencia. Con ello, se logra una visión objetiva y operativa del estado actual de la institución, que sirve de base para fortalecer la rendición de cuentas, incrementar la confianza ciudadana y consolidar una gestión pública más eficiente y confiable.

²³ Organización de las Naciones Unidas (2015) <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/311197/agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf>



FORTALEZAS

- Marco jurídico sólido: Ley de Responsabilidades Administrativas, Ley de Fiscalización Superior, Acuerdo de Sistema de Control Interno en la APE, etc.
- Experiencia técnica y capital humano especializado en auditoría, control interno y procedimientos administrativos.
- Existencia de 32 órganos internos de control en dependencias y entidades, lo que facilita la supervisión descentralizada.
- Uso de herramientas normativas y metodológicas de la ASF y la SFP para la prevención y detección de irregularidades.
- Reconocimiento institucional de la Contraloría como autoridad rectora en materia de control, vigilancia y rendición de cuentas.

DEBILIDADES

- Limitada capacidad operativa para atender de manera oportuna el volumen creciente de denuncias y auditorías.
- Persistencia de procesos administrativos lentos que dificultan la sanción inmediata de faltas.
- Necesidad de actualización tecnológica en los sistemas de control interno y plataformas digitales de seguimiento.
- Insuficiente articulación entre las áreas de auditoría, responsabilidades y control interno para generar procesos integrales.
- Percepción social de impunidad derivada de sanciones poco visibles o tardías.

OPORTUNIDADES

- Ampliar el uso de tecnologías digitales para la detección temprana de riesgos y la vigilancia en tiempo real (plataformas de datos abiertos, sistemas de seguimiento).
- Fortalecer la coordinación con organismos como Auditoría Superior de la Federación, ORFIS y Secretaría de la Función Pública para intercambiar información y criterios técnicos.
- Implementación de la Plataforma Digital Nacional (PDN): El Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) incorpora la PDN como una infraestructura tecnológica que permite el intercambio estandarizado de datos anticorrupción, automatización de alertas, análisis predictivo y seguimiento de procesos de contratación pública. Esta plataforma ofrece una oportunidad para que la Contraloría acceda a información robusta y oportuna, fortaleciendo la fiscalización basada en evidencia.
- Colaboraciones con aliados institucionales y sociedad civil: enfocadas en promover la transparencia, rendición de cuentas y gobernanza en la APE. Estas alianzas representan palancas externas para instrumentalizar mejores prácticas reguladoras que benefician la labor de control.
- Impulso de la participación ciudadana en la denuncia y seguimiento de actos de corrupción (contraloría social).
- Aprovechar el respaldo político del PVD 2025-2030 que coloca el combate a la corrupción como prioridad estatal.



AMENAZAS

- Resistencia al cambio dentro de las dependencias y entidades sujetas a control, lo que puede limitar la eficacia de las acciones de fiscalización.
- Riesgo de injerencias políticas en la aplicación de sanciones administrativas.
- Incremento en la sofisticación de prácticas de corrupción (uso de redes, empresas fantasmas, simulación de operaciones).
- Limitaciones presupuestales que restrinjan el alcance de auditorías, capacitación y tecnologías de control.
- Centralización de funciones de transparencia y debilitamiento de órganos autónomos: La extinción del INAI y la transferencia de sus funciones al Poder Ejecutivo (específicamente a la nueva Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno a nivel Federal y a la Contraloría General del Estado a nivel Estatal) ha suscitado críticas por socavar los contrapesos institucionales, disminuir la vigilancia ciudadana y concentrar el poder en la administración pública federal. Esto representa una amenaza directa a la independencia y eficacia de mecanismos de rendición de cuentas sobre los que se apoya la Contraloría.
- Desconfianza ciudadana persistente si no se comunican con claridad los resultados de sanciones y avances en transparencia.

Este diagnóstico identifica avances, rezagos y retos clave que requieren atención estratégica para cumplir con el mandato legal de garantizar una administración pública eficiente, austera, legal y transparente. El compromiso institucional con la Agenda 2030, la alineación con el PVD 2025-2030²⁴, el enfoque en Derechos Humanos y la promoción de la participación ciudadana refuerzan la misión de la CGE como órgano garante del buen gobierno en Veracruz.

Para la integración de este diagnóstico, la estrategia de consulta popular fue implementada para la elaboración del Plan Veracruzano de Desarrollo 2025-2030 (PVD 2025-2030), lo cual, fue un elemento clave para legitimar este instrumento rector como un reflejo genuino de las necesidades ciudadanas. A través de foros regionales, giras de agradecimiento, participación municipal y plataformas digitales como miplan.veracruz.gob.mx, se recolectaron 13, 024 propuestas ciudadanas: 4, 357 en giras, 7, 454 en la plataforma digital, 862 en foros regionales y 351 provenientes de 117 municipios. Este despliegue territorial favoreció la pluralidad y representatividad de voces territoriales.

La participación registró una notable equidad de género, con 64.4 % de mujeres frente al 35.4 % de hombres, e involucró especialmente a individuos de 35 a 44 años y con formación universitaria (51.6 % con licenciatura). Esta composición demuestra que la consulta no solo fue un mecanismo de participación, sino también un ejercicio de inclusión efectiva e intergeneracional.

Desde esta base, el bloque temático 5 (Administración eficiente y digital) acumuló 3.3 % del total de propuestas, y de estas, 22.3 % aportaron insumos directamente relacionados con el combate a la corrupción y la impunidad. Esta segmentación muestra cómo, incluso dentro de temáticas especializadas, la ciudadanía construye propuestas con sentido estratégico y vinculadas al programa sectorial.

²⁴ Gobierno del Estado de Veracruz. (2025) Plan Veracruzano de Desarrollo 2025-2030: https://repositorio.veracruz.gob.mx/programadegobierno/wp-content/uploads/sites/4/2025/05/PVD_2025-2030.pdf



Incorporar transversalmente la perspectiva de género, la atención a grupos vulnerables, las juventudes y los derechos humanos es indispensable para asegurar políticas públicas inclusivas, legítimas y eficaces; asimismo, la integración de la perspectiva de Derechos Humanos en los procesos de consulta fortalece la legitimidad democrática del programa y asegura que sus prioridades respondan especialmente a quienes enfrentan mayores barreras institucionales. Esto no solo mejora la calidad técnica del documento, sino que también refleja un cambio cultural y político profundo hacia una visión más equitativa, justa y participativa a favor del bienestar social.



17 DE AGOSTO /UNIDAD CGE, XALAPA, VERACRUZ. FOTO 6.



5

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN



OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

OBJETIVO 1. *Combatir los actos de corrupción y los niveles de impunidad en la administración pública estatal a través de acciones que mejoren la confianza y la percepción positiva de la ciudadanía veracruzana hacia sus instituciones.*

ESTRATEGIA 1.1 *Ejecutar programas de formación continua con el fin de fortalecer las capacidades de las personas servidoras públicas en materia de ética pública, transparencia y rendición de cuentas.*

LÍNEA DE ACCIÓN 1.1.1 *Revisar los programas actuales de capacitación en ética, transparencia y rendición de cuentas mediante diagnósticos participativos para la actualización de contenidos.*

LÍNEA DE ACCIÓN 1.1.2 *Mejorar la vinculación institucional ampliando la cobertura de capacitación mediante la colaboración interinstitucional con entes de la Administración Pública Estatal.*

ESTRATEGIA 1.2 *Fortalecer los mecanismos de vigilancia institucional para verificar que los recursos públicos sean aplicados para los fines establecidos asegurando la detección, investigación y sanción efectiva de faltas administrativas en el servicio público estatal.*

LÍNEA DE ACCIÓN 1.2.1 *Optimizar los procesos de fiscalización de los recursos públicos federales y estatales, así como los que correspondan a la investigación de faltas administrativas mediante la actualización de la metodología aplicada.*

LÍNEA DE ACCIÓN 1.2.2 *Emitir las resoluciones de los procedimientos de responsabilidades administrativas apegadas a los principios rectores definidos en la Ley de la materia, mediante la imposición y la ejecución de las sanciones acordes a la conducta.*



LÍNEA DE ACCIÓN 1.2.3 Realizar evoluciones patrimoniales e investigaciones en materia de verificación de la evolución patrimonial mediante los lineamientos establecidos en la materia.

ESTRATEGIA 1.3 Impulsar la participación ciudadana en la vigilancia de la gestión pública con un enfoque de confianza y transparencia para prevenir actos de corrupción en el servicio público.

LÍNEA DE ACCIÓN 1.3.1 Fomentar la denuncia ciudadana sobre el actuar de las personas servidoras públicas mediante campañas de difusión en relación a los canales digitales o presenciales para la presentación de quejas y denuncias.

LÍNEA DE ACCIÓN 1.3.2 Fortalecer el seguimiento y resolución de quejas y denuncias ciudadanas mediante sistemas de gestión íntegros con enfoque preventivo y correctivo.

ESTRATEGIA 1.4 Garantizar el Derecho Humano de acceso a la información y la protección de datos personales de la ciudadanía veracruzana para fortalecer la transparencia y rendición de cuentas en el servicio público estatal.

LÍNEA DE ACCIÓN 1.4.1 Consolidar el acceso a la información y la protección de datos personales mediante la optimización de los mecanismos institucionales salvaguardando las medidas de seguridad adecuadas.

LÍNEA DE ACCIÓN 1.4.2 Fortalecer el conocimiento de los sujetos obligados en relación a la transparencia, acceso a la información y protección de datos personales mediante campañas de capacitación, asesorías y talleres.

LÍNEA DE ACCIÓN 1.4.3 Coadyuvar con los sujetos obligados y representantes de la sociedad civil mediante la implementación de mecanismos de colaboración para la promoción e implementación de políticas públicas en la materia.



ESTRATEGIA 1.5 *Modernizar la gestión administrativa a fin de optimizar los procesos en la administración pública estatal.*

LÍNEA DE ACCIÓN 1.5.1 *Armonizar la normativa, estructuras y los manuales administrativos mediante mesas de trabajo con todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.*

LÍNEA DE ACCIÓN 1.5.2 *Evaluar el desempeño de los procesos gubernamentales de las dependencias y entidades mediante el análisis de indicadores, evaluaciones financieras y las contrataciones gubernamentales.*

ESTRATEGIA 1.6 *Armonizar el sistema de control interno a fin de fortalecer su aplicación, seguimiento y evaluación en las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.*

LÍNEA DE ACCIÓN 1.6.1 *Desarrollar evaluaciones comparativas del nivel de madurez de la aplicación del Sistema de control interno en los entes de la administración pública estatal mediante un sistema de seguimiento estructurado.*

LÍNEA DE ACCIÓN 1.6.2 *Diseñar un cronograma general de asesorías técnicas en materia de Control Interno, mediante el acompañamiento interinstitucional para facilitar la implementación, seguimiento y evaluación del Sistema de Control Interno.*





6

MECANISMO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



MECANISMO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED)

INDICADORES ESTRATÉGICOS DEL SECTOR

La selección de indicadores adecuados para evaluar las estrategias de este programa resulta fundamental, ya que permite medir de manera objetiva el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, identificar avances y detectar áreas de oportunidad. Los indicadores funcionan como herramientas de seguimiento y control, proporcionando información cuantitativa y cualitativa que respalda la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Además, al estar alineados con las metas estratégicas, facilitan la evaluación del impacto de las acciones implementadas y contribuyen a garantizar que los recursos asignados se utilicen de manera eficiente y orientada a resultados, fortaleciendo así la transparencia y la eficacia institucional.

INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DERIVADOS						
CLAVE/NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	SENTIDO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	LÍNEA BASE	META SEXENAL
PSO-01-1 Porcentaje de percepción sobre la frecuencia de corrupción: Estado de Veracruz.	Mide el porcentaje de la población de 18 que percibe los actos de corrupción como: muy frecuentes y frecuentes.	Bienal	Descendente	INEGI: Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2023 Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2023 (inegi.org.mx)	81.5	73.9
PSO-01-2 Porcentaje de Confianza en los Gobiernos estatales: Veracruz.	Mide el porcentaje de confianza en el gobierno del estado de la población de 18 años y más, tomando en cuenta las opciones de mucha confianza y algo de confianza.	Bienal	Ascendente	INEGI: Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2023 Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2023 (inegi.org.mx)	41.6	55.1
PSO-E1.1-01 Porcentaje de Personas Servidoras Públicas capacitadas en materia de Ética Pública, Transparencia y	Mide la proporción de personas servidoras públicas en el gobierno del Estado de Veracruz que han recibido capacitación formal en temas de ética	Anual	ascendente	Reportes y Registros oficiales de la Unidad de Ética y Capacitación de la Contraloría General del Estado de Veracruz.	100	100



Rendición de Cuentas del Estado de Veracruz.	Pública, Transparencia y rendición de cuentas durante un periodo determinado.					
PSO-E2.1-01 Porcentaje de Supervisiones de Auditoría y revisiones internas realizadas	Mide el grado de cobertura de las supervisiones realizadas sobre las auditorías y revisiones internar programadas dentro de la Administración Pública Estatal de Veracruz, en relación con el total de auditorías y revisiones programadas.	Anual	Nominal	Programa de auditorías y revisiones internas autorizado e Informe de Resultados de auditorías y revisiones internas. de la Dirección General de Fiscalización	100	100
PSO-E2.1-02 Porcentaje de Procedimientos de Responsabilidades Administrativas concluidas oportunamente	Mide la proporción de procedimientos iniciados por presuntas responsabilidades administrativas que se han concluido dentro del plazo establecido por la normativa vigente, respecto al total de procedimientos iniciados en un periodo determinado.	Anual	Ascendente	Informe oficial de resultados de la Dirección General de Responsabilidades Administrativas	100	100
PSO-E3.1-01 Porcentaje de Reportes con datos de actividades de difusión emitidas para la presentación de Quejas y Denuncias	Mide la proporción de reportes generados que incluyen información sobre las acciones de difusión realizadas para la promoción de los mecanismos institucionales para la presentación de quejas y denuncias.	Anual	Ascendente	Expediente/Carpeta de reportes con datos de Actividades de difusión para la presentación de Quejas y Denuncias, gestionado por la Oficina de Quejas y Denuncias de la Dirección General de Fiscalización. de la Dirección General de Fiscalización.	100	100
PSO-E4.1-01 Porcentaje de solicitudes de información y protección de datos personales atendidas.	Mide la proporción de solicitudes de acceso a la información pública y protección de datos personales que han sido atendidas de acuerdo a la normativa vigente en relación con el total de solicitudes recibidas.	Anual	Ascendente	Registros oficiales de la Dirección General de Transparencia y Protección de datos personales de la CGE.	100	100



PSO-E5.1-01 Proporción de Estructuras Orgánicas Dictaminadas	Representa la Proporción de Estructuras Orgánicas revisadas y dictaminadas en relación con las propuestas de las Estructuras Orgánicas recibidas.	Anual	Ascendente	Oficios de Dictaminación de Estructuras Orgánicas enviados a las Dependencias y Entidades por la Dirección General de Fortalecimiento Institucional de la CGE.	100	100
PSO-E6.1-01 Porcentaje de Dependencias y Entidades que recibieron asesoría especializada en materia de Sistema de Control Interno.	Mide la proporción de dependencias y entidades de la APE que recibieron asesoría especializada en materia de control interno	Anual	Ascendente	Informe anual de la aplicación y seguimiento del Sistema de control Interno en la APE de la Dirección General de Fortalecimiento Institucional.	100	100



7

ALINEACIÓN DEL PROGRAMA



ALINEACIÓN DEL PROGRAMA

El *Programa Sectorial de la Contraloría General del Estado* se encuentra plenamente alineado con el *Plan Veracruzano de Desarrollo 2025–2030 (PVD 2025–2030)*, particularmente con el Bloque Temático 5: Un Gobierno Honesto, Transparente y Digital, el cual establece como prioridad fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y el combate a la corrupción. Esta correspondencia asegura que las estrategias y acciones de la Contraloría respondan directamente a las demandas sociales detectadas en la consulta popular, donde la ciudadanía enfatizó la necesidad de reducir los niveles de impunidad y consolidar un gobierno honesto y cercano a la población.

Asimismo, la alineación garantiza la coherencia institucional al vincular las funciones sustantivas de la Contraloría —capacitación, prevención, fiscalización, control interno, sanción de responsabilidades Transparencia y protección de datos personales— con las metas estratégicas del PVD 2025-2030. De esta manera, el Programa Sectorial se integra como un componente esencial para materializar la visión de un gobierno que coloca la ética pública, la legalidad y la justicia social en el centro de su actuación. Con ello, no solo se fortalece el cumplimiento del PVD, sino que se consolida a la Contraloría General como el eje rector en materia de integridad y confianza institucional en Veracruz.

Del mismo modo, el Programa Veracruzano de combate a la corrupción y la impunidad se alinea directamente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. Este ODS procura sociedades pacíficas, inclusivas y transparentes, con acceso a justicia para todas las personas.

En particular, se vincula con tres metas esenciales:

- **Meta 16.5:** Reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas.
- **Meta 16.6:** Garantizar la rendición de cuentas y transparencia en las instituciones públicas a nivel nacional y subnacional.
- **Meta 16.10:** Asegurar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, en consonancia con la legislación nacional y protocolos internacionales.

La estructuración del programa, que refuerza la vigilancia institucional, promueve la transparencia y fomenta la participación ciudadana, contribuye directamente al cumplimiento de estas metas. Al integrar mecanismos para la detección, investigación y sanción de faltas del personal del servicio público estatal, el programa avanzará en la rendición de cuentas (Meta 16.6). Su énfasis en el acceso a la información y protección de datos refuerza el cumplimiento de la Meta 16.10. Y su enfoque global contra la corrupción tiene impacto directo sobre la Meta 16.5.

Por ello, con una visión integral y articulada, la Contraloría está en posición de liderar el proceso de transformación de las prácticas gubernamentales, promoviendo un entorno de legalidad, integridad y eficiencia al servicio de la ciudadanía.



MATRIZ DE VINCULACIÓN CON EL PVD Y LOS ODS				
PLAN VERACRUZANO DE DESARROLLO 2025 – 2030		NOMBRE DEL PROGRAMA DERIVADO		ODS (VINCULACIÓN DIRECTA)
EJE RECTOR O TRANSVERSAL	OBJETIVO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	
Un Gobierno Honesto, Transparente y Digital	Objetivo 1 Optimizar el desempeño de la Administración Pública Estatal bajo un enfoque digital integral en beneficio de las y los veracruzanos.	OBJETIVO 1. Combatir los actos de corrupción y los niveles de impunidad en la administración pública estatal a través de acciones que mejoren la confianza y la percepción positiva de la ciudadanía veracruzana hacia sus instituciones.	ET1. Ejecutar programas de formación continua con el fin de fortalecer las capacidades de las personas servidoras públicas en materia de ética pública, transparencia y rendición de cuentas.	ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
			ET2. Fortalecer los mecanismos de vigilancia institucional para verificar que los recursos públicos sean aplicados para los fines establecidos asegurando la detección, investigación y sanción efectiva de faltas administrativas en el servicio público estatal.	ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
			ET3. Impulsar la participación ciudadana en la vigilancia de la gestión pública con un enfoque de confianza y transparencia para prevenir actos de corrupción en el servicio público.	ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.



			ET4. Garantizar el Derecho Humano de acceso a la información y la protección de datos personales de la ciudadanía veracruzana para fortalecer la transparencia y rendición de cuentas en el servicio público estatal.	ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
			ET5. Modernizar la gestión administrativa a fin de optimizar los procesos en la administración pública estatal.	ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
			ET6. Armonizar el sistema de control interno a fin de fortalecer su aplicación, seguimiento y evaluación en las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.	ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.



8

GLOSARIO DE TÉRMINOS



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Administración Pública Estatal (APE):	Conjunto de dependencias y entidades del gobierno del Estado de Veracruz.
Auditoría:	Procedimiento técnico de revisión de operaciones, recursos y procesos para verificar conformidad con la normativa.
Capacitación en ética pública:	Programa de formación para servidores públicos sobre valores, integridad y cumplimiento normativo.
Código de Ética	Conjunto de valores y principios que se debe poseer y ejercer todo personal del servicio público en el ejercicio de sus funciones.
Control Interno:	1. Conjunto de políticas y procedimientos que aseguran eficacia, eficiencia y legalidad en la gestión pública.
Comité de Contraloría Social:	Órgano integrado por ciudadanos y ciudadanas, establecido para supervisar la correcta aplicación de recursos públicos en programas y proyectos, asegurando transparencia, rendición de cuentas y participación social.
Comité de Contraloría Ciudadana:	Instancia conformada por representantes de la sociedad civil que participa en la vigilancia y evaluación de políticas públicas y acciones gubernamentales, con el objetivo de garantizar el uso eficiente de los recursos y la atención a los intereses de la ciudadanía.
Contraloría	a la Contraloría General del Estado.
Corrupción:	Uso indebido de funciones públicas para beneficio personal o de terceros.
Cultura de integridad:	Conjunto de valores y prácticas que fomentan ética y responsabilidad en las y los servidores públicos.
Dependencias:	Secretarías de Despacho del Poder Ejecutivo Estatal.
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:	Mecanismo a través del cual se identifica a las y los servidores públicos que requieren ser capacitados,



	determinando el tipo y el grado de capacitación necesaria para fortalecer sus áreas de oportunidad.
Entes Fiscalizadores Federales:	Auditoría Superior de la Federación y la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno.
Estructura Orgánica:	Conjunto ordenado de unidades administrativas y jerarquías dentro de una organización o institución, que define funciones, responsabilidades y relaciones de autoridad para facilitar la coordinación y operación institucional.
Ética Pública:	Conjunto de principios y normas que orientan la conducta de las personas servidoras públicas, promoviendo integridad, responsabilidad, transparencia y respeto a los derechos de la ciudadanía en el ejercicio de sus funciones.
Evaluación comparativa:	Análisis que permite medir el desempeño relativo entre dependencias o entidades
Fiscalización:	Supervisión de recursos federales y estatales para garantizar su correcta aplicación.
Fortalecimiento institucional:	Conjunto de acciones orientadas a mejorar capacidades, eficiencia y efectividad de la administración pública.
Gobernanza:	Modo de ejercer el poder y la toma de decisiones en la gestión pública, caracterizado por la participación de distintos actores (gobierno, sociedad civil y sector privado), la transparencia, la rendición de cuentas y el respeto a los derechos humanos.
Grupos vulnerables:	Sectores de la población que requieren atención especial para garantizar inclusión y protección.
Indicador:	Herramienta cuantitativa o cualitativa que permite medir el desempeño, los avances o el impacto de una acción, programa o política pública, facilitando la evaluación objetiva de metas y objetivos institucionales.
Mecanismos de denuncia:	Canales formales para que la ciudadanía reporte irregularidades o actos de corrupción.
Metodología del Marco Lógico:	Enfoque estructurado para planear, implementar y monitorear programas.
ODS 16 – Paz, Justicia e Instituciones Sólidas:	Promueve sociedades pacíficas, acceso a la justicia y transparencia.
Participación ciudadana:	Intervención de la ciudadanía en vigilancia, evaluación y toma de decisiones.



Presupuesto Basado en Resultados (PBR):	Enfoque de planificación y asignación de recursos públicos que vincula la inversión presupuestal con los resultados esperados, priorizando la eficiencia, efectividad y el impacto de los programas y proyectos gubernamentales.
Prevención de corrupción:	Conjunto de acciones orientadas a impedir actos indebidos antes de que ocurran
Rendición de cuentas:	Obligación de informar, justificar y asumir responsabilidades sobre la gestión pública.
Responsabilidades administrativas:	Deberes de las y los servidores públicos, cuyo incumplimiento puede derivar en sanciones.
Riesgo institucional:	Posibilidad de que se materialicen eventos que afecten la consecución de objetivos institucionales.
Transparencia:	Principio que garantiza acceso a la información y visibilidad de decisiones y resultados.
Transparencia proactiva:	Publicación voluntaria de información relevante para fomentar confianza ciudadana.



9

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

Arroyo Chacón, J. I. (2020). El sistema de control interno institucional, la atención de denuncias y el rol de la Auditoría Interna en la lucha contra la corrupción. ResearchGate. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/343360669_El_sistema_de_control_interno_institucional_la_atencion_de_denuncias_y_el_rol_de_la_Auditoria_Interna_en_la_lucha_contra_la_corrupcion

Auditoría Superior de la Federación (ASF). (2023). Informe de la Cuenta Pública 2023. Recuperado de <https://www.asf.gob.mx/>

Castañeda (2016). Mecanismos para prevenir la corrupción: entre la normatividad y la efectividad. Redalyc. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/1002/100281534004/>

Contraloría General del Estado (2024) Sexto Informe de Gobierno.

Dong, B. (2011). The causes and consequences of corruption (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).

Gobierno del Estado de Veracruz. (2024). Desterrada la corrupción, hoy existe cero tolerancia a la impunidad [Comunicado]. Secretaría de Finanzas y Planeación.

Gobierno del Estado de Veracruz. (2025). Plan Veracruzano de Desarrollo 2025–2030 https://repositorio.veracruz.gob.mx/programadegobierno/wp-content/uploads/sites/4/2025/05/PVD_2025-2030.pdf

Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. (2020, 8 de abril). Acuerdo por el que se emite el Sistema de Control Interno para las Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz [Gaceta Oficial, Núm. Ext. 142]. <https://sistemas3.cgever.gob.mx/normatividad/archivos/pdfs/2/3504.pdf>

Gómez Maldonado, M. A. (2024). Auditoría en la lucha contra la corrupción en México. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/auditoria-en-la-lucha-contra-la-corrupcion-en-mexico/>

INEGI. (2024). Censo Nacional de Gobiernos Estatales 2024. Resultados de la Administración Pública Estatal. Instituto. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cnge/2024/doc/cnge_2024_resultados_adm_pub.pdf

Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). (2021). Ética pública y profesionalización en el servicio público. INAP.

Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). (2021). Hacia un nuevo modelo de control interno en la administración pública mexicana. INAP.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2023. Principales resultados para Veracruz. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encig/2023/doc/30_veracruz.pdf

International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). (2013). GUID 9100: Internal Control Standards for the Public Sector. <https://www.issai.org/>

Mariñez Navarro, F. (2020). Ante la corrupción: transparencia, rendición de cuentas e instituciones participativas democráticas. El Colegio de Jalisco. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2020.56468>



OCDE. (2020). Integridad pública para América Latina: De compromisos a resultados. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. <https://doi.org/10.1787/9789264314146-es>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). Reforzar la integridad pública para combatir la corrupción en América Latina. <https://www.oecd.org/gov/ethics/reforzar-integridad-america-latina.htm>

OEM. (2019). Actos de corrupción son sancionados en Veracruz; indica Mercedes Santoyo. Diario de Xalapa.

OEM. (2023, 5 de diciembre). Actos de corrupción son sancionados en Veracruz; indica Mercedes Santoyo. Diario de Xalapa.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2019). La integridad en las políticas públicas: Un enfoque para el desarrollo sostenible. PNUD. <https://www.undp.org/es/publications/la-integridad-en-las-pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas>

Ramírez García, M. R. (2023). Control interno y corrupción en las instituciones del Estado: un análisis en América Latina. Asociación Interamericana de Contabilidad. Recuperado de <https://contadores-aic.org/control-interno-y-corrupcion-en-las-instituciones-del-estado-un-analisis-en-america-latina/>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2024). Presentación de la Cuenta Pública 2023 [PDF]. Cámara de Diputados.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2023). *Consideraciones para la implementación del PbR-SED en las Entidades Federativas* [PDF]. <https://www.shcp.gob.mx/consideracionespbrsed>

Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción. (2020) Política Nacional Anticorrupción. Resumen Ejecutivo.

Unidad de Ética y Capacitación. (2025). Detección de Necesidades de Capacitación. <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfaXPUia9kzU629XbHOD26l9X4CLH4TI3hzhf61aabQk3qAzvQ/viewform?usp=sharing&ouid=103785890682346954876>



ANEXO ÚNICO: FICHAS TÉCNICAS



ANEXO ÚNICO. FICHAS TÉCNICAS

Los indicadores estratégicos planteados en el apartado 6. Ficha Técnica del Indicador, son diseñados bajo un enfoque de resultados, derivando así en la integración de las fichas técnicas, las cuales formarán parte de este Programa Sectorial de Finanzas Públicas y Gestión para Resultados, y serán publicadas como anexo al presente documento.



GOBIERNO DEL ESTADO DE
VERACRUZ
2024 - 2030



POR AMOR A
VERACRUZ